

الولاء التنظيمي - دراسة تحليلية

organizational loyalty

محمد در

مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية - جامعة الأغواط (الجزائر) ، m.dour@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/12

تاريخ الاستلام: 2021/12/11

ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى محاولة التعرف على أحد أهم المفاهيم التنظيمية ، وهو (الولاء التنظيمي)، حيث اهتم عدد من التخصصات العلمية بهذا المفهوم، ومن أبرزها: علم الاجتماع، وعلم النفس، وإدارة العلوم، وتخصصات أخرى. من يهتم به وأهميته وأبعاده وخصائصه ويحاول فهم آلياته من أجل العمل على تقديم أسبابه، لأنه من الركائز التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة أو الشركة؛ ويحافظ على استمراريتها وتوازنها. وهكذا ناقشنا مفاهيمها وأهميتها وأبعادها وخصائصها، ومحاولة تنويرها، والاهتمام بها من قبل المنظمات والشركات، وحتى من قبل المختصين للاهتمام بهذا المفهوم التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الولاء التنظيمي، أبعاد الولاء التنظيمي، المؤسسة، التنظيم.

ABSTRACT:

This article aims to try to identify one of the most important organizational concepts, which is (organizational loyalty), as a number of scientific disciplines have taken an interest in this concept, notably: sociology, psychology, science management and other disciplines. Who is interested in him and his importance, dimensions and characteristics and it is trying to understand its mechanisms in order to work to provide its reasons, because it is one of the pillars that work to achieve the goals of the organization or company; and maintain its continuity and balance. Thus, we discussed its concepts, its importance, its dimensions and its characteristics, trying to enlighten it To pay attention to it by organizations, and Companies, and even by specialists to pay attention to this organizational concept.

Keywords: organizational loyalty, Dimensions of organizational loyalty, institution, Organization.

1- مقدمة:

هدف هذا المقال الى محاولة التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية و المؤسساتية الهامة و الضرورية و المتمثل في الولاء التنظيمي، اذ يعتبر العمل على تحقيقه هدف يراعي مزايا كثيرة تنتج عنه يزيد و يعمل على تحقيق كينونة و استمرارية التنظيم و تحقيق أهدافه المنشودة و عليه نحاول أن نتبع خطوات ممنهجة و عناصر مرتبة نستطيع من خلالها أن نفهم و نحيط بهذا المفهوم الذي يعتبر مهم بالنسبة للمنظمة أو المؤسسة من خلال التطرق إلى توضيح مفهومه و أهميته و خصائصه و أبعاده.

فالولاء التنظيمي هو أحد أهم المفاهيم التنظيمية التي تعمل جاهدة المنظمة أو المؤسسة على تحقيقه و السعي لخلقها و زرعها في المكون الداخلي و المتمثل في العمال أو المكون الخارجي و المتمثل في المتعامل معها و هذا بغض النظر عن طبيعتها و نمطية إنتاجها و أهدافها، و لقد تنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم من عدة جوانب مختلفة سواء اقتصت في محاولات فهمه اذ هناك دراسات تناولته من خلال التنقيب عن أسباب تجسيده و تفعيله كواقع تنظيمي أو أسباب غيابها كواقع تنظيمي تنجم عنه

- المؤلف المرسل: محمد در

doi: 10.34118/ssj.v16i2.2480

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/2480>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

EISSN: 2602 - 6090

مشاكل تنظيمية مختلفة كالحراك الوظيفي الخارجي و غيرها من المؤشرات التي توضح و تؤكد عدم إعطاء المكون الداخلي خاصة و المتمثل في العمال للمنظمة أو المؤسسة التي هم يعملون فيها ولائهم لهذه الأخيرة و هذا يعتبر سلوك ناتج أو تابع أو نتيجة تمخضت عن عدم تجسيده في وجدان و معتقد العمال أو إلى دراسة أبعاده كمفهوم لا يستطيع أن يكتمل إن تحقق منه بعد أو بعدين و أغفل عن الأبعاد الأخرى التي ان تكاملت تستطيع تحقيق هذا المفهوم المهم و المتمثل في الولاء التنظيمي ، إذ يعتبر الولاء للمنظمة جزء من الصورة الكبرى للولاء الذي قد يكون لعدة أمور مثل المنظمة أو الوظيفة أو النقابة أو فريق العمل أو غيرها، فهو يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمتة، كما يوحي بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم، ويعبر كذلك عن قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها من خلال اعتقاده وقبوله بقيم المنظمة، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهدافها والرغبة القوية في مواصلة العمل بها فهو لا يقتصر على التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وتحقيقها بل يتعداه إلى العمل لأجل رفعة المنظمة وسعيها وراء تحقيق أهدافها وتعزيز الولاء التنظيمي يعتبر الشغل الشاغل للقيادات التنظيمية والمؤسساتية في غالبية المنظمات لكونه المسؤول عن الحفاظ على المنظمة في حالة صحية مناسبة تمكئها من الاستمرار والبقاء وتقديم الخدمات الأفضل، إذ هو انجذاب الأفراد أو تعلقهم بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة من المنظمة. لذا سوف نتطرق في هذا المقال والموسوم بالولاء التنظيمي إلى الإجابة على عدّة تساؤلات تحاول البحث عن الإجابة لوصف وتحليل وتفسير مفاهيمي لهذا المتغير المهم للمنظمة أو المؤسسة و هي كمايلي:

- ما هو مفهوم الولاء التنظيمي؟ وما أهميته؟ وما هي خصائصه وأبعاده؟

2- مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء لغة هو من الولي أي القرب والدنو ويقال بينهما ولاء أي قرابة والولي ضد العدو وهو المحب والصديق والنصير، ووالى فلان فلانا إذا أحبّه والولاء ضد الملك والولاية تعني النصر، (بن منظور، 1990، الصفحات 407-409-411)، فالولاء لغة يعني النصر والمحبة، ومنه قوله تعالى ((ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم))، فهو مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول صلى الله عليه وسلم:

" اللهم وال من والاه (بن منظور، 1990، صفحة 41)، فهو العهد والالتزام والنصرة والقرب. (ابراهيم، 1960، صفحة

(1057)

والولاء مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذي يرون أن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء.

كما يعتبره علماء الاجتماع أيضا مفهوما قديما وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه (موسى، 1999، صفحة 118). والولاء الاجتماعي هو حالة تنشأ من نقطة التقاطع ما بين المستلزمات التنظيمية والخبرات الشخصية حيث يؤكد علماء الاجتماع بأن تكرار تفاعل الأفراد فيما بينهم يقوي مشاعرهم ويتقرر اتجاه هذه المشاعر إيجابيا أو سلبيا من خلال التقدم نحو أهداف الجماعة، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية يميل أفراد الجماعة إلى التواد والتلاحم والتماسك والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية وحماس كبير، ويكون المناخ الذي يعملون فيه بيئة مشجعة على العمل والأداء العالي والإنجاز المبدع، أما اذا كانت تلك المشاعر سلبية، فيعيش الأفراد في صراع مستمر وسطحية في الأداء مما يجعل البيئة غير صالحة للعمل والإنتاج ويضعف من الولاء للتنظيم. (كيث، 1974، صفحة 597)

واعتبر علماء الاجتماع الولاء التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها، فهو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها، فهو من المتغيرات المهمة التي يكون لها انعكاس على المجال التنظيمي باعتبار الولاء التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة. (Steers, 1977, p. 46)

3- أهمية الولاء التنظيمي:

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة التي تجذب اهتمام الباحثين والممارسين على السواء ذلك أن الولاء التنظيمي كنوع من أنواع الاتجاهات يعد هاما لأية منظمة فهو إلى جانب الدور الذي يقوم به من حيث ربط توقعات الفرد بمهام المنظمة يؤدي إلى أن يعزز في الفرد اهتمامه بتقدم ونجاح المنظمة التي يعمل بها، على أن من أهم الأسباب التي تقف وراء اهتمام الباحثين والممارسين بموضوع الولاء التنظيمي علاقته المقترحة ببعض النتائج التنظيمية مثل ضغوط العمل والتسرب الوظيفي، الغياب والأداء.

كما أنّ الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل التفكير التنظيمي في المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

ويساعد على التنبؤ بالأمر المهمة في العمل مثل دوران العمل الأداء السلوك التنظيمي، الغياب التعب وغيرها (Berker, 1992, p. 235)

وحظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. (درويش، 1999، صفحة 494)

ويشكل أساسا لاتجاهاته وسلوكياته داخل المنظمة، فكلما زاد مستوى ولاء الموظف للمنظمة يتبنى الموظف أهداف المنظمة ويتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل أكبر وبجهد أكبر. فعندما يمنح الموظف ولاءه لمنظمة معينة فإنه يطور أساسا لاتخاذ القرارات النابع من قيم المنظمة وأهدافها وبالتالي يزيد من اتخاذ القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة برقابة ذاتية من الموظف. ولقد أظهرت كثير من الدراسات أنّ للولاء التنظيمي تأثيرا إيجابيا على المنظمة تتمثل في زيادة الإنتاجية وقلّة الغياب وقلّة ترك العمل، كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل وتغيب العاملين أي أن ارتفاع مستوى الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والتهرب عن العمل. (عارف، 2006، صفحة 25) وللولاء التنظيمي أهمية تكمن في ضمان استمرار الكوادر البشرية المؤهلة وذات الخبرات بالمنظمة ونمو السلوك الإبداعي لدى العاملين في ضوء حرصهم على تحقيق أهداف المنظمات ودفع العاملين لبذل مزيدا من الجهد في إنجاز أعمال ومهام المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وترشيد استهلاك الموارد والمحافظة على وسائل وأدوات الانتاج وتخفيف العبء عن الرؤساء في توجيه المرؤوسين وأثبتت الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي، قل معدل الدوران، ويساعد كذلك في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي. كما أن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، وأن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في المنظمات مرجعها

ضعف الولاء التنظيمي من قبل العاملين لارتباطها بعدد من العوامل أهمها سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي الغياب الفاعلية، وارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي المشاركة، التوتر الوظيفي وارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها مثل الاستقلالية المسؤولة نوع الوظيفة، صراع الأدوار الغموض، وارتباطها بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر الجنس الحاجة للإنجاز (حسن، 2006، الصفحات 66-67) والولاء التنظيمي يمنح الفرد استقرارا نفسيا ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى بها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل ويشعره بالسعادة عند كل نجاح وتميز في الأداء، أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المميز في العمل ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة ويتربط على ذلك قلة دوران العمل (دانا لطفي، 2008، صفحة 35) إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (موسى، 1999، صفحة 118) وللولاء التنظيمي خاصية سائدة للسلوك البشري توضح أن العاملين يميلون إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعملون بها، وتهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة ولائهم لأسباب ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها، إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة وأن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إليها يحفزها على العمل لبقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال، وأن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

وعلى الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية، وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة، وأن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، وكلما زادت درجة ولاء العاملين بالمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل مما ينعكس بدوره على الأداء والانتاجية بشكل إيجابي وكلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، وأن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة، كما أن الأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول (Steers, 1977, p. 49)

إن الأسباب التي تبرز أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في أن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الذين لديهم ولاء سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وأن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كل من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه، وأن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (صلاح الدين، 2005، صفحة 316) إن دراسات الولاء أظهرت أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية بسبب رغبة الكثيرين

بالعمل فيها لما تتمتع من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها كما أن الأفراد ذوي الولاء المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر. فهو عامل رئيسي في استمرار وفاعلية المنظمة لأن المسؤولية الأساسية لمن لديه هذا الولاء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره والتفاني من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية لذا كان على المنظمة أن توجد هذا الولاء، فالولاء يؤثر في حياة العاملين وقد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

وتؤكد الدراسات أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند الموظفين انخفض معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب، وتناقصت مشكلة التأخر عن الدوام، وتحسن الأداء الوظيفي وأن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل وبمستوى عال من الارتباط العائلي. ويحرص المدراء بشكل عام على الحصول على موظفين موالين للمنظمة التي يعملون بها، لأن أمثال هؤلاء الموظفين يبذلون مستوى أعلى من الجهد والأداء، كما أن معدلات الغياب ودوران العمل لديهم أقل من غيرهم من الموظفين ذوي الولاء المنخفض، مما يقود في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال الموظفين وتدريبهم (Mowday, Lyman, & Richard, 1982, p. 121)

ولقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث، أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين تجنبها المنظمات حيث يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة ويسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل، ويولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يحقق الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل، وأن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب، و الولاء التنظيمي أمر مرغوب فيه لأن معنى ذلك هو حصول الموظف على مميزات وظيفية أكثر بالإضافة إلى المستقبل الوظيفي الأفضل (Peter, Arne, & Cynthia, 1993, p. 369) ويفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتضمن بها سلوك الأفراد في التنظيم (توفيق و محمد، 1995، صفحة 506) وبالرغم من كل هذه الفوائد وكل هذه الأهمية للولاء التنظيمي إلا أنه يجب الانتباه إلى أن الولاء التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية على الموظف، ولعل أبرز هذه الآثار السلبية الضغوط النفسية والمشاكل العائلية والركود المهني، لذا فالولاء التنظيمي يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات واستمرارها، فعلى سبيل المثال، استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح باهر ومذهل وذلك من خلال قيامها ببناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتفانيهم في خدمتها حيث يشعر هؤلاء الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة كبيرة. ويمثل الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، ويعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ في فاعلية المنظمة ولكون الولاء نتيجة للعديد من المتغيرات، فإن ذلك لا يمنع أن يكون في العديد من الحالات سبباً للعديد من الظواهر.

وقد أشار سlezينك وفيفر إلى أن ولاء الأفراد إزاء إجراء معين قد يكون محدداً للمواقف اللاحقة، فالفرد لا يبدي ولاءه لمنظمتها ما لم يجر عملية عقلنة يقوم من خلالها بإخفاء المعنى عن موقفه الحالي، ومن خلال تكوين مواقف عدة تكون متسقة مع أهدافه نراه يبدي ولاءه للمنظمة.

3- خصائص الولاء التنظيمي:

إنّ الولاء التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص تتمثل في أنّ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم، وأنّ الولاء التنظيمي تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم، وأنّ الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا ان درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى. (توفيق و محمد، 1995، صفحة 508)

ويشير الولاء إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة، ويتأثر الولاء بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (محمد ا.، 2009، صفحة 316) كما أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم، فهو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم ويفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه ومتعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.

إنّ الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة، ويتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد، وهو نسبي يحتمل أن يرتفع أو ينخفض وفقاً لعدة أسباب ولكنه يتميز بالثبات النسبي نوعاً ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى والولاء التنظيمي المرتفع يحتمل أن يساهم في قبول وتبني أهداف المنظمة وبذل جهد كبير لتحقيقها ومحاولة البقاء واستمرار عضوية الموظف بالمنظمة ومستوى الولاء التنظيمي يواجهه صعوبة قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة ويتكون من عدة أبعاد أو مكونات مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض.

وأى منظمة مكونة من عدة فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد، ويوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة فإن لكل فئة وتكتل أهدافاً وقيماً تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى فئة ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف. إنّ الولاء حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وأنّ الولاء التنظيمي يؤثر على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز، كما يأخذ عدة أشكال وصور من أهمها الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين، والولاء كقيمة في حد ذاته، والولاء كإمتثال لما يتوقعه الآخرون، فلا يفرض فرضاً على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة (عبد المحسن بن عبد الله بن علي، 2011، صفحة 45) وهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات والمتمثلة في قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي. (محمد ح.، 2006، صفحة 68)

ويعتبر حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم فلن يصل لمستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى، كما أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى (عبد الهادي، 2009، صفحة 28) ويؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور العمل ومستوى الأداء والإنجاز ويستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة، ويأخذ الولاء التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين، والولاء كقيمة في حد ذاته والولاء كإمتثال لما يتوقعه الآخرون، ويتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل والظروف الخارجية المحيطة، كما أن الولاء التنظيمي لا يفرض فرضا على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة أو المنظمة.

4- أبعاد وأنواع الولاء التنظيمي:

ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. وقد حدد ريتشرز Reichers, 1985 أسباب التعدد حيث يقول أن أي منظمة مكونة من عدة فئات هذه الفئات تشمل الموظفين التنفيذيين Rank and file employees والعلماء أو المستفيدين Clients Customers، والإدارة العليا Top Managers Owners والموظفين عموما Public at large وإن كل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد وفي داخل كل منظمة يوجد في العادة تكتلات Coalitions أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين، وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى فئة ومن تكتل إلى تكتل وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف. وهكذا يتضح أن هناك أبعادا مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا.

4-1- الولاء المستمر:

تحدد درجة الولاء تبعا لما يقضيه العامل أو الموظف من فترة زمنية في المنظمة، وذلك تبعا للفوائد والمزايا التي سيحصل عليها كالترققات للمناصب الأعلى، أو المكافآت الدورية والعلاوات، أو التقدير والاحترام فهذا يوازن بين المزايا التي سيحصل عليها لو استمر في العمل في المنظمة وبين ما سيحصل عليه لو انتقل لمنظمة أخرى حيث يعتبر وجوده في المنظمة استثمارا لتاريخه وعلاقاته الاجتماعية مع رفاقه في العمل ورؤسائه ومرؤوسيه (سلمان، 2007، الصفحات 88-90) فالولاء المستمر هو استمرار عمل الفرد بالمنظمة وعدم تفكيره في الانتقال أو الرحيل منها بغض النظر عما تحققه له من إشباعات مادية أو معنوية.

4-2- والولاء التلاحي:

يتضمن ارتباط العامل بعلاقات اجتماعية تشجعه على الاستمرار في العمل بالمنظمة، وعدم تفكيره في الانتقال منها لارتباطه بجماعة العاملين بها .

4-3- والولاء الموجه:

هو ارتباط العامل بقيم ومبادئ جماعة العمل، والامتثال لسلطتها وقوانينها والمعايير التي تحددها..

4-4- الولاء الاتجاعي:

يتضمن تطابق أهداف وقيم الفرد من أهداف وقيم المنظمة، مما يجعله يحرص على البقاء في المنظمة والاستمرار بها.

4-5- الولااء العاطفي:

يعتمد على الشعور العاطفي لدى الموظف نحو مرؤوسيه وزملائه ورؤسائه، بغض النظر عن الحوافز المادية والمعنوية، حيث يشجع حب العمل أو حب الزملاء وانخفاض الضغوط التنظيمية في زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة وتنامي رغبته في البقاء بها.

4-6- الولااء المعياري:

شعور العامل بالرغبة في الاستمرار في المنظمة التي يعمل بها في ضوء توافر معايير معينة مثل الدعم الجيد وتوفير البيئة التي تساعد على المشاركة وتبني الإبداع والابتكار والمرونة في تحديد إجراءات وخطوات العمل،. ويشير كانتور إلى ثلاثة أنواع رئيسية للولاء التنظيمي تتمثل في الولااء المستمر ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره، والولااء التلاحي ويعني ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يوقد للتناحر والتباغض. ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي ويميز ماير وآن وسميث بين ثلاثة أنواع للولاء التنظيمي هي الولااء العاطفي أو المؤثر affective component ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية task autonomy أهمية task significance كيان task identity، تنوع المهارات المطلوبة skill variety قرب المشرفين وتوجيههم له supervisory feedback كما يتأثر هذا الجانب من الولااء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو. والولااء الأخلاقي المعياري normative component ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية إتمام الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، أما الولااء المستمر continuance component درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم يتأثر بمجموعة من العوامل. وتقدم السن وطول العمر الوظيفي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، ذلك عل افتراض أن الفرد استثمار جزء لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر. وبما أن الفرد قد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين نظام التقاعد قد يختلف من جهة إلى لأخرى، المهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى الأشخاص الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى وأخيرا تزايد الرضا الوظيفي لدى الفرد قريبا من المنظمة ورغبة في البقاء بها (Meyer, Allen, & Smith, 1993, pp. 538-551) وحدد ستاو وسلانك أنواع الولااء التنظيمي في نوعين هما الولااء الاتجائي ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، والولااء السلوكي ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها. كما أن الموظفين ذوو الولااء العاطفي الاتجائي القوي يُظلمون في عملهم، لأنهم يريدون ذلك، وذوو الولااء الأخلاقي المعياري القوي يظلمون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم الالتزام بذلك، أما ذوو الولااء المستمر السلوكي العالي يظلمون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك ووفقا لما تناوله بوشنان ترى كانتور Kantor أن للولااء الاجتماعي في المنظمات ثلاث أسس أو أنواع إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي منظمة فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي الولااء المستمر Continuance Commitment ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء

الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل به إلى تنظيم آخر غيره، والولاء التلاحيي Commitment Cohesion ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة. ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي، والولاء الموجه Control Commitment ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطاتها والمعايير التي تحددها. ويصنف الولاء كذلك ضمن نمطين شائعين هما الولاء المؤثر يعبر عن رضا الموظفين في علاقاتهم مع بعضهم البعض وعلاقتهم التنظيمية، والشعور الإيجابي تجاه المنظمة وتقديم ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء على أكمل وجه والولاء المتواصل، يعبر عن إدراك الموظفين بحقيقة الامتيازات والمكاسب التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم ولائهم وبقائهم في منظمته، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمكاسب في حال فقدانهم لعملهم مثل: امتيازات الأقدمية، الأمن الوظيفي راتب التقاعد والخدمات الصحية. (ختام، 2005، صفحة 55)

كما يذكر كيدرور نوعين للولاء التنظيمي هما الولاء الأدبي ويقصد به تبني الفرد للقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزء من قيمه وأهدافه، والولاء المحسوب ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل.

5- خاتمة:

من خلال ما تقدم من عناصر احتوى عنها هذا المقال نستنتج أنّ متغير الولاء التنظيمي هو متغير مهم للمنظمة أو المؤسسة، بحيث أنّ له أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقاً لأهدافها بشكل فاعل متميز وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط، وتنوع أبعاد الولاء التنظيمي كما تحددها النماذج المختلفة التي سعت لتحديد أبعاد الولاء من منطلقات مختلفة حسب رؤية واتجاهات أصحاب هذه النماذج، ولذلك يمكن حصر أبعاد الولاء التنظيمي في الولاء الأخلاقي الذي يرتبط بالتوجه القيمي نحو العمل بغض النظر عن مردودها المالي، فالهدف من هذا الولاء هو خدمة الدين أو خدمة الوطن أو القيام بعمل اجتماعي، حيث ترسخ فيه قيم العمل الجاد القائم على التطوع والإيثار بما يعكس مكانة اجتماعية نتيجة تقدير أفراد المجتمع للقائمين على هذا العمل، والولاء الإغترابي يتضمن التوجه السلبي نحو التنظيم، فالفرد يقوم بالعمل بشكل روتيني ويشعر بالاعتراب وأن العمل لا يلبي طموحاته ولا يشبع احتياجاته، فهو ولاء ناقص، ويعتمد على درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره، والولاء الحسابي ويستند بصورة أساسية على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم فتقدير العائد مع العلاقة بين كم وكيف المثيرات التنظيمية، وبين إسهام الفرد في العمل يعمل على إيجاد توازن بين مستوى الولاء لدى الأفراد على المثير التنظيمي وإسهام الفرد بارتفاع مستوى الرضا.

- قائمة المراجع:

- انيس ابراهيم. (1960). المعجم الوسيط (المجلد 2). القاهرة: مجمع اللغة.
توفيق ا، & محمد ا. (1995). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا واداريا للعاملين و الجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
حسن ح. (2006). قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و العاملين في المدارس. عمان: دار الحامد.
حمدان دانا لطفي. (2008). العلاقات بين الحرية الاكاديمية و الولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية. نابلس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- ختم، ر.غ. (2005). السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدي معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير في الادارة التربوية. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- سلمان، ا. (2007). صناعة الفرار المدرسي و الشعور بالامن و الولاء التنظيمي. عمان: دار الحامد.
- صلاح الدين، ع. ا. (2005). التنظيم الاداري: مبادئ و اساسياته. عمان: دار اسامة.
- عارف عطاري. (2006). الولاء التنظيمي للهيئة الادارية و التدريب بمدارس وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان. 18 (2)، الصفحات 82-12.
- عبد المحسن بن عبد الله بن علي، ا. (2011). القيادة التحولية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة الماجستير كلية الدراسات العليا. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- عطاري عارف. (2006). الولاء التنظيمي للهيئة الادارية و التدريب بمدارس وزارة التربية و التعليم (المجلد 12). عمان.
- كيث، د. (1974). السلوك الانساني في العمل دراسة العلاقات الانسانية و السلوك التنظيمي. القاهرة: دار نهضة.
- لقثامي عبد الهادي. (2009). التمكين النفسي و علاقه بالولاء التنظيمي لدي العاملين بمستشفى قوى الامن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- محمد بن منظور. (1990). لسان العرب (المجلد 15). بيروت: دار صادر.
- محمد، ا. ا. (2009). ضغوط العمل و اثرها على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الاسلامية.
- محمد، ح. (2006). قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس. عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
- موسى، ا. (1999). التطوير التنظيمي، اساسيات و مفاهيم حديثة. عمان: دار وائل.
- يوسف درويش. (1999). العلاقة بين العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي و الخصائص الفردية (المجلد 39). الرياض: مجلة الادارة العامة.

Berker, T. (1992). Foci and Bases of commitment :are they distinctions worth making? 35 (1).

Meyer, j., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organization and Occupations, Extension and teste of a three Component Conceptualization (Vol. 78). Journal of Applied Psychology.

Mowday, R., Lyman, P., & Richard, S. (1982). Employee Organization Linkages : the psychology of commitment ,Absenteeism and turnover. New York: Academic press.

Peter, M., Arne, k., & Cynthia, C. (1993). Gender differences in organizational commitment : Influences of wok positions and family Roles (Vol. 20). NewYork: sage.

Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment Administrative Science Quarterly (Vol. 22). NewYork: sage.