## الفصل الثاني : الإطار النظري للولاء التنظيمي.

### تمهيد:

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي دائما ما يتطور معناها، فارتبطت قديما بالسلطة والحرب، وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية، وبالرغم من أن الولاء يمثل قديما قيمة من القيم التي يطالب بالتمسك بها، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليه، وما إذا كان فطريا أو مكتسبا، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية، و أول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تضم مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

## المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

يشغل موضوع الولاء التنظيمي حيزا كبيرا في الحياة اليومية، فالكثير من الظواهر التي نعيشها لا يمكن تفسيرها إلا على ضوئه. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي، أهميته ونتائجه، بالاضافة إلى العوامل المساعدة في خلقه.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الولاء التنظيمي

#### الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

1- الولاء التنظيمي: يعني" مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها و استعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبة في البقاء عضوا فيها."[1]

إن هذا التعريف يشير إلى أن الولاء التنظيمي هو نوع من الاتجاهات أي أن الفرد مع المنظمة- اتجاه إيجابي- ونتيجة لهذا الاتجاه فإن الفرد سيستجيب لصالح المنظمة.

2- الولاء المؤسسي أو التنظيمي: هو " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة."[2]

يوضح هذا المفهوم أن الولاء سلسلة متواصلة من المراحل والخطوات يبدأ من الانتماء ثم يليه إخلاص فتضحية.

3- الولاء التنظيمي : هو " العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء

---

[1]- محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، ، الطبعة الأولى،الإسكندرية، مصر، 2007، ص277.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر،2005، ص45

الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منتسبوها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع بيئتها".[1]

إن المفهومين الأول و الثاني السابقين يشيران إلى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الفرد، لكن التعريف الأخير يشير إلى الولاء من وجهة نظر المنظمة وما هو مطلوب منها لكي يتحقق الولاء لدى أفرادها، والملفت للانتباه في هذا التعريف أن الولاء التنظيمي ذا بعد استراتيجي، فالولاء التنظيمي لا يستهدف تحقيق الخطط فقط، بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها، لذلك أعتبر مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمة الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها.[2]

من خلال كل ما سبق يمكن أن نستخلص أن الولاء التنظيمي هو: " تعايش الفرد والمنظمة (co-existence)

## الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:[3]

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

---

[1]- العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، م19، ع70، مسقط، عمان، 1997، ص14.

[2]- العمري عبيد عبد الله، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام، مجلة العلوم الإدارية، م11، ع1،1999،ص112.

[3]- المدهون موسى توفيق والجزراوي ابراهيم محمد ، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 508.

## المطلب الثاني: أهمية ونتائج الولاء التنظيمي.

### الفرع الأول:أهمية الولاء التنظيمي

إن الاهتمام المتعاظم لظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا نقف بجدية على أهميته وماله من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها، ولا يمكننا حصرها ككل إلا أنه يمكننا الوقوف على الأبرز منها وهي:

1- **أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري:** يعتبر الانتماء(الولاء) الوطني والمؤسسي والأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان مجتمعا و إدارات مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع.[1]

2- **نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة:** تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها والحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة وضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة.[2]

3- **يمثل الولاء التنظيمي عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها:** وذلك في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين بها للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما أنه يعتبر عاملا هاما للتنبؤ بفاعلية المنظمة.[3]

### الفرع الثاني: نتائج الولاء التنظيمي

يترتب على زيادة الانتماء والولاء التنظيمي نتائج و آثار ايجابية عديدة، ارتأينا تقسيمها إلى نتائج عملية تشغيلية قصيرة المدى و أخرى إستراتيجية طويلة المدى، وتتمثل فيما يلي[4]:

أ- **نتائج عملية تشغيلية قصيرة المدى: وتشمل ما يلي:**

1- زيادة الإنتاجية (الإنجاز)؛

---

[1]- محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص315.

[2]- نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن،2011، ص32.

[3]- هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998،ص8.

[4]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ص71.

2- ارتفاع الروح المعنوية؛

3- قلة نسبة الغياب والتأخر؛

4- قلة الفاقد في مواد الإنتاج؛

5- معدل أعلى من المحافظة على وسائل و أدوات الإنتاج:

6- قلة حوادث وإصابات العمل،

7- السلوك المنضبط؛

8- احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة و الالتزام بها؛

9- احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها؛

**ب-نتائج إستراتيجية طويلة المدى: وتشمل ما يلي:**

1- معدل أعلى من الاستمرار في العمل؛

2- الحد من تسرب العاملين( تقليل معدل دوران العاملين)؛

3- زيادة معدل الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة؛

4- العاملون الذين لديهم ولاء تنظيمي، يجعلون العملاء لديهم أيضا ولاء تنظيمي.

## المطلب الثالث: العوامل المساعدة في خلق الولاء التنظيمي

هناك بعض العوامل تساعد على تشكيل الولاء التنظيمي هي:[1]

- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون قادرا على إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات، فسيترتب على ذلك إتباع سلوك نمطي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا، والاطمئنان، ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات التحفيز.
- الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة، وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخا لدى الأفراد في الانتماء والالتزام، ومن ثم كان الولاء التنظيمي أكبر.
- إشاعة مبدأ المشاركة فكريا ووجدانيا لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية،

[1]- سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، دمشق،2011، ص79-80.

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها، وخصائصها، وعلى نحو يساهم في تشكيل سلوك وظيفي و أخلاقي لدى العاملين، وخلق أجواء ايجابية يشعر فيها العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا، والروح المعنوية والولاء التنظيمي
- إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز، لتكون دوما مناسبة ومطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة
- بناء ثقافة تنظيمية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد، وتوفير جو يسوده الاحترام، والثقة المتبادلة بين الأطراف.

## المبحث الثاني: أهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي و أبعاده ومراحل تحقيقه.

إن المؤسسة الناجحة التي تبحث عن التميز هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وفي هذا المبحث سنتناول أهم النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى أبعاده ومراحل تحقيقه

### المطلب الأول: أبعاد الولاء التنظيمي.

هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وذلك بسبب أن أي منظمة تتكون من عدة فئات، تشمل الموظفين التنفيذيين، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة، كما يوجد داخل كل منظمة تكتلات، ويحاول كل تكتل من هذه التكتلات الحصول على منافع خاصة به دون الآخرين[1]

ويمكن الإشارة إلى ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي هي:

- الولاء العاطفي (الوجداني): ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه و اندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الولاء الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي و تعاطف من قبل العاملين نحو التنظيم، أي أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الولاء الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمة وقيمها،[2] وقد يكون هذا الولاء ناتج عن إحساس وتأثر شخصي بالمنظمة، وقد يكون لمدة محدودة.

---

[1] –AE, Reichers, A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment.(Academy of Management Review, vol 10, 1985), pp 465-476.

[2] – المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،المكتبة العصرية، المنصورة،2007،ص339

- الولاء المعياري (الأخلاقي): ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأنه من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة ( مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي ) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي)، بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقي.[1]
- الولاء البقائي (الاستمراري): ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، والأفراد الذين لديهم ولاء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.[2]

## المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي.

إن الولاء التنظيمي ليس نتاج صدفة أو فترة قصيرة، فهو ينمو ويتطور لدى الفرد عبر ثلاث مراحل زمنية متتابعة كما يلي:[3]

**المرحلة الأولى:** وهي مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل، وهنا يدخل الأفراد إلى المنظمات بمستويات مختلفة من الميول والاستعداد للولاء، بسبب خصائص الفرد الشخصية، وتوقعاته عما سيحصل عليه من العمل، والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المنظمة.

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة البدء في العمل،و تمثل هذه المرحلة الخبرات التي اكتسبها الفرد خلال الأشهر الأولى من التحاقه بالعمل، و تنمية الولاء و العضوية التنظيمية.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة النضج أو الرسوخ، و تمثل فترة الخبرات التي اكتسبها الفرد بعد أن يكون قد ثبت و استقر في العمل، وأن يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للفرد في المنظمة.

و تمر عملية الولاء التنظيمي أيضا بعدة مراحل تم وضعها من قبل ولشتي ولافان في مرحلتين هما:[1]

---

[1]– عادل زايد، "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة"، مجلة الفكر الشرطي، المجلد4، العدد3، الشارقة، 1995، ص54.

[2]– المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع نفسه، ص339.

[3]– هيثم علي حجازي، محمد خير سليم بوزيد، "قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لأخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة،2006، عمان، ص24.

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: و في أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته و طموحه.
- مرحلة الولاء التنظيمي: وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة و النهوض بها.

أما اورالي, فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي[2] :

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:**

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة, لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة** :وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة, ولأنها تشبع حاجته للانتماء, وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

-**مرحلة التبني:** وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

وتم تقسيم مراحل الولاء التنظيمي إلى ثلاث مراحل أيضا تمثلت فيما يلي:[3]

**مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضع للتدريب والإعداد و التجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، و تكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، إدراك ما يتوقع منه و إظهار خبراته و مهاراته في آداءه،

**مرحلة العمل و الانجاز**: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين و أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، فيسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

---

[1]– بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق،سوريا، 2009، ص15

[2]– بلبل نادر ،مرجع نفسه، ص15.

[3]– محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي و والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد2، دمشق، 2001، ص198.

**مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما بعد ذلك بحيث يزيد ولائه و علاقته بالتنظيم و ينتقل إلى مرحلة النضج.

## المطلب الثالث: نماذج الولاء التنظيمي.

يوجد العديد من الدراسات التي وضعت نماذج حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي،سواء ما يتعلق بموضوعها، أو بأسبابها، أو بنتائجها، أو مزيج من هذا كله، ولا يوجد نموذج واحد ممكن القول بأنه يحيط ظاهرة الولاء التنظيمي، ومن هنا تأتي أهمية إيضاح بعض النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي ، على النحو التالي:

### 1-نموذج اتزيوني (Amitia Etzioni 1961)

حيث تم التركيز على النقاط التالية:[1]

- الولاء المعنوي: وهو يمثل اتجاه ايجابيا و قويا نحو المنظمة،و يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه و قواعده الداخلية، وعلى طاعة السلطة، لشعوره أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، و عادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية و تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم ولاء الأفراد.
- الولاء التراكمي:وهو يمثل علاقة اقل قوة مع التنظيم، ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الولاء.
- الولاء الاضطراري: وهو يمثل اتجاها سلبيا تجاه المنظمة، و ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو الإكراه والقيد، فلا يحدث التنظيم في السجن إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم، ويستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم ولاء الأفراد والتزامهم.

### 2-نموذج ستيرز(M R, steers) 1977:

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل، تتفاعل معا كمدخلات، ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عه رغبة قوية للفرد في عدم ترك

[1]-PF, drucker, the new society of organization, Harvard Business Review ; Sept-october, 1992, p.100.

المنظمة التي يعمل فيها، وانخفاض نسبة غيابه، وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل والسلوك في مجموعات، وهي مدخلات الولاء التنظيمي وتشمل: الخصائص الشخصية ( الحاجة للإنجاز،التعلم، العمر، تحديد الدور)، وخصائص العمل (الرضا عن العمل، التحدي في العمل، فرصة للتفاعلات الاجتماعية، التغذية الاسترجاعية)،وخبرات العمل( طبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين في التنظيم، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم)، ومخرجات الولاء التنظيمي وتشمل: الرغبة والميل للبقاء في التنظيم، انخفاض نسبة دوران العمل، الميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم، الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.[1]

### 3-نموذج كانتر (R A. Kanter) 1986:

وترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء هي:[2]

- الولاء المستمر: ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة، وهذا يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية و استثمارات تتسم بالصعوبة، أو ارتفاع التكاليف بالنسبة للعضو، وعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء بها تصبح لديهم رغبة قوية في الحفاظ على حياة هذه المنظمة.
- الولاء القائم على التماسك: يقوم على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة بين التنظيم وأفراده، و تغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليه، ولذا تعمد المنظمات إلى العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمة.
- الولاء الرقابي: يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم و قواعده، والتي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب، أو الاتجاهات المرغوب فيها، و يوجد الولاء الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه، و أنه- أي السلوك- يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.

---

[1] -R M Steers, Antecedent and Outcomes of Organizational commitment, Administrative Science Quarterly, 22, 1977, p.173-177.

[2] - R A Kanter, Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities , american Sociological Review, vol, 33, 1968, pp.499-517.

وقد تكون هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها، أي قد توجد جميعا في منظمة واحدة في آن واحد.

## 4- نموذج آلين وماير ( Allen and Mayer) 1990

ويعرف بالنموذج ثلاثي العناصر للولاء التنظيمي حيث يميز بين ثلاث عناصر للولاء على النحو التالي:[1]

- الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بالعاملين.[2]وكذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة، وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.
- الولاء المستمر: ويعبر عن إدراك العامل لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة، ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة، (مثل الترقيات والتعويضات و المكافآت) بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية.[3] وتتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر.[4]
- الولاء المعياري: و يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء و القيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم

---

[1] -J Meyer, N Allen, and C Smith, commitment to Organizations and occupations: extension and test of athree-component Conceptualization, journal of applied psychology, ,vol78, 1993, pp.538-551.

[2]- العتيبي، سعود محمد، السواط، طلق عوض الله، مرجع سابق، ص17.

[3]- العجمي، راشد شيب، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م13، ع1، الرياض، 1999، ص94.

[4]- العتيبي، سعود محمد السواط، طلق عوض الله، مرجع نفسه، ص19.

الولاء المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.[1]

والملاحظ أن الشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور، الذي يعد الولاء حالة نفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة، فالعامل الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك. أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك.

## المبحث الثالث: علاقة التمكين بالولاء التنظيمي.

إن التمكين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، و بالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى دور التمكين في خلق كل من الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء المستمر.

### المطلب الأول: دور التمكين في خلق الولاء العاطفي.

يعمل التمكين على خلق الولاء العاطفي داخل المنظمة من خلال دعمها و السماح للفرد بالمشاركة و التفاعل الايجابي، وليس فقط في كيفية العمل، ولكن أيضا في المساهمة في وضع الأهداف و التخطيط، و رسم السياسات العامة للتنظيم، فهو يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص المميزة لعمله من أهمية و مهارات ودرجة استقلالية، و يتأثر أيضا هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، فهو يتعلق بتناسق الأهداف، و أصحاب هذا التوجه يعملون وفق تقييم ذاتي لمتطلبات ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه المنظمة.

ومن خلال آراء و نظريات الممارسين، و المسؤولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب من خلالها الأفراد القدرة و الثقة العالية وبالتالي زيادة مستوى انتمائهم وولائهم العاطفي، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، حيث يتفاعلون مع العمل، من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم و غايات المنظمة، وبالتالي لابد من تزويد العاملين بالأدوات، والوسائل اللازمة لتحقيق نتائج ايجابية تنعكس على المنظمة، منها زيادة الولاء العاطفي للعاملين داخل المنظمة، فعندما يشعر العامل بالتمكين، وحرية التصرف في العمل

[1] – المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص339.

يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية، وصحيحة و قوية بين الإدارة والعامل، و هذا بدوره يساهم في تحسين مستوى الولاء العاطفي للعاملين تجاه عملهم بشكل خاص، وللمنظمة بشكل عام.[1]

ويعكس الولاء العاطفي مدى انتماء الأفراد للمنظمة و ارتباطهم مع أهدافها، و السعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تتحقق من خلال العمل فيها، أي يشير إلى الشعور بالاعتزاز والافتخار بغايات المنظمة و أهدافها، والشعور بالرضا المستمر في الانهماك والاستغراق في تحقيق تلك الأهداف.[2]

يلعب الإثراء الوظيفي دورا هاما في خلق الولاء العاطفي، بحيث يزيد الانتماء الوظيفي من الحس بالرضا الوظيفي، ويقلل من الغياب وكلفته العالية على المنظمة، ويزيد من جودة العمل المنجز، لأن حس المسؤولية ووجود الموظف في موقع اتخاذ القرار ومنحه الصلاحيات يفرض عليه القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول مرة، إن الإثراء الوظيفي يزيد من عمق الوظيفة وذلك بزيادة واجبات ومهام تخطيطية و رقابية عادة ما تؤدى بواسطة المشرفين، و ذلك لمحاولة زيادة الولاء العاطفي و الرضا عن الوظيفة.

ويقول(graham,1998)، في كتابه: "إدارة الموارد البشرية" إن العمل المثري وظيفيا يكون عندما يعطى للموظف مسؤوليات أكبر و مجالا أوسع لاتخاذ القرارات، ويتاح له استخدام مهاراته التي لم يستخدمها من قبل مما يؤدي إلى زيادة ولاءه العاطفي تجاه المنظمة.[3]

## المطلب الثاني: دور التمكين في خلق الولاء الأخلاقي

يلعب التمكين دورا كبيرا في خلق الولاء الأخلاقي للعاملين داخل المنظمة من خلال إحساسهم بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، وليس فقط في تحديد الإجراءات و كيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي سيشارك في وضعها، وكذلك

---

[1]– سمية دبة، سميرة غولة، مذكرة ماجستير تخصص عمل وتنظيم، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2012،ص38-40.

[2] –Allen, N.J, Meyer, J.P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of occupational Psychology. Vol 63, 1990 p.p. 1-18.

[3]– عمر شمس الدين، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي، دراسة على قطاع التأمين وقطاع المصارف الخاصة في سوريا، مجلة جامعة البعث، المجلد38، العدد38، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص88.

لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة[1]، حيث يعبر الولاء الأخلاقي عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة،أي من الأسرة أو المجتمع أو عقب التحاقه بالمنظمة، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد أنه أخلاقي.

يعتبر الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة، ويختلف باختلاف طبيعة الولاء التنظيمي، فالفرد الذي لديه ولاء عاطفي يبقيه في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي لديه ولاء أخلاقي فيبقى بدافع أخلاقي، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إل أنواع الولاء مجتمعة، هذا النوع من الولاء يعبر عن درجة إحساس الموظف بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة التي يعمل فيها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة و متوافقة كلما زاد التزام الموظف بتنفيذ أنظمة و تعليمات المنظمة، أي ولاءه الأخلاقي تجاهها.[2]

ويرى وينر(wiener) أن الولاء الأخلاقي يرتبط بالضغوط الداخلية للأفرد وفي كيفية التصرف بطرق تنسجم مع أهداف المنظمة و مصلحتها، فالولاء الأخلاقي يرتكز على السلوك الذي يتجاوز التوقعات الأخلاقية، بحيث يشعر الفرد الذي لديه ولاء أخلاقي عالي بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة.[3]

ورغم تعدد و تباين أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنها تشترك في وصف الرابطة بين الفرد والمنظمة، فالأفراد يبقون في المنظمة، إما لأنه لديهم ولاء عاطفي يتجسد في ارتباطهم مع أهداف وقيم المنظمة، أو ولاء مستمر نابعا من حاجتهم للعمل في هذه المنظمة، والولاء الأخلاقي يدفعهم إلى الالتزام بالبقاء في المنظمة ويتمثل اندماج الموظف في المنظمة في ثلاث أبعاد هي:[4]

- الايمان العميق بأهداف المنظمة؛

---

[1]– سمية دبة، سميرة غولة،مرجع سابق،ص38–40.

[2]– عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود، مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2011،ص55–56.

[3] –Marchiori, D.M., and Henkin, A.B.. Organizational Commitment of a Helath Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions – Medical Teacher.vol 26 (4) 2004 pp. 12–23.

[4] –Lamsa ,AM, savolainen,T,The nature of Managerial commitment to strategic, leadership organization development journal, 2005.p297–306.

- الاستعداد التام لبذل الجهد لتحقيق مصلحة المنظمة؛
- الرغبة بالبقاء في المنظمة.

## المطلب الثالث: دور التمكين في خلق الولاء المستمر.

يتمثل دور التمكين في خلق الولاء المستمر للعاملين داخل المنظمة في الحوافز، وذلك من خلال تحفيز العاملين على العمل وزيادة إنتاجيتهم، وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي، وبالتالي ولائهم الاستمراري للمنظمة، وتتجلى هذه الأهمية بالنسبة للأفراد فيما يلي:

- إشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية؛
- رفع مستوى رضا الفرد و إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الزملاء، وتكون قائمة على الثقة بين الرئيس و المرؤوس.

إن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد و التحاقهم بالمنظمة و إشباع حاجاتهم، وتعزيز استمرارهم للعمل، ويثير المنافسة فيهم، وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعرهم بالرضا والثقة، ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولائهم الاستمراري للمنظمة، ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن هنا نجد أنه تقع على المنظمات مسؤولية الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل، و تأمين مصالحهم، مما يشعرهم أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم بغية بقائهم في المنظمة، طالما أنهم يحققون منافع وعوائد تفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى، فيستمرون بالارتباط بها، و أصحاب هذا الارتباط هم النفعيون، و أصحاب الطموحات العالية.[1]

إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية و التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما يحصل عليه لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل، ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة و التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، و أي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع

[1]– أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة، التمكين الإداري و آثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن،2009، ص234–259.

زملاء العمل و التي بنيت عبر السنين، و نظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.[1]

ويتعلق الولاء المستمر بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها، وتظهر هذه التكاليف فيما يلي:[2]

- عدد الاستثمارات أو المراهنات الجانبية: والتي يقوم بها الأفراد، و طبقا لنظرية المراهنات الجانبية(becker) فإن ولاء الفرد للمنظمة يكون نتيجة للمكاسب التي يحققها من خلال استثماراته المتراكمة في المنظمة، والتي قد يفقدها عندما يترك العمل فيها، ومن بنود الاستثمارات التي يحرص الأفراد عليها( مدة الخدمة في المنظمة، الأقدمية، التخصص، نظام التقاعد، المهارات النادرة و التي ترتبط بمنظمة دون أخرى)، ويعتبر ترك أو تغيير الوظيفة أو أي تساهل في هذه الاستثمارات بمثابة خسارة للفرد، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر.
- قلة البدائل المتاحة: وفي هذه الحالة يدرك الفرد أن عدم توفر فرص عمل بديلة سيؤدي إلى زيادة التكاليف المرتبطة بترك العمل، لذلك فإنه سيبقى في المنظمة ويستمر بالعمل فيها

وهناك خمسة أشكال مترابطة للولاء هي:[3]

- أخلاقيات العمل: و تعد جزءا من منظومة الإيمان و الاعتقاد لدى الفرد، وهي قيمة جديرة بالاهتمام من قبل أي منظمة.
- الاندماج في العمل: ويؤدي إلى إنشاء علاقات بين العاملين و المهارات الموكلة إليهم، والاستعداد التام لتوظيف قدرات الفرد في إنجاح العمل.
- الولاء الوظيفي: وهو مدى رغبة الفرد و شعوره في تطوير الوظيفة و الارتقاء بها.
- الولاء المستمر: ويعني استمرارية الموظف بالعمل في منظمته و تضحيته بمصالحه نتيجة للخسائر التي سيتكبدها بسبب عدم الالتحاق بمنظمة أخرى.
- الولاء العاطفي: وهو ارتباط الفرد بقيم المنظمة و أهدافها.

---

[1]– سمية دبة، سميرة غولة،مرجع سابق،ص38–40.

[2] –clugston, NM, mediating effects Multidimensional commitment on gob satisfaction and internt to leave. Journal of organizational Behavior.vol21,2000,p.477.486.

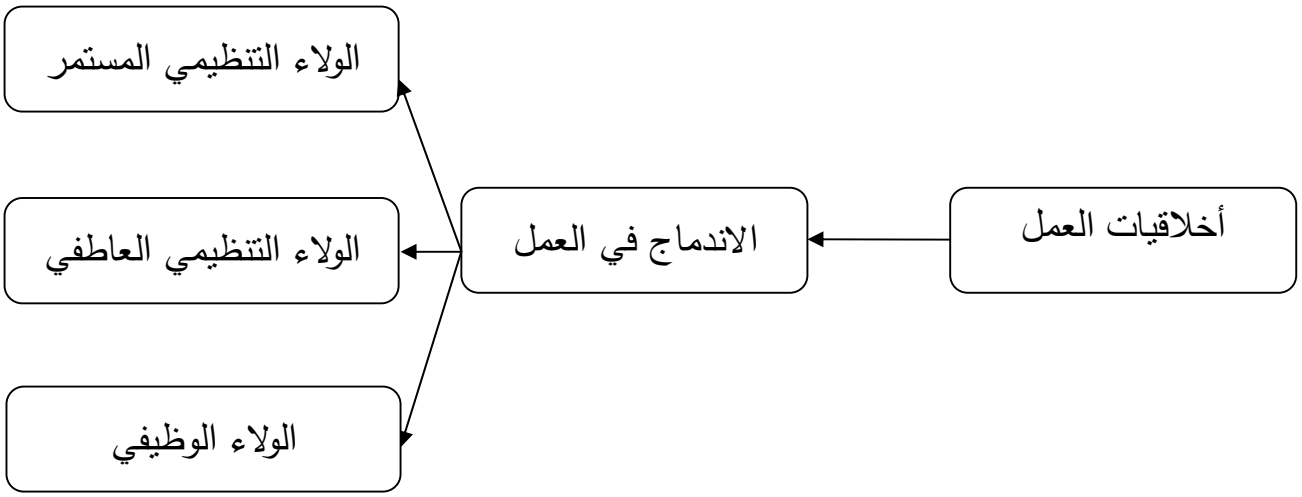
[3] –freund,A.carmeli, a, An Empirical Assessment: Reconstructed Model for five universal forms of work commitment, journal of Managerial psychology, vol18, no,7,2003,p16

وتعد أنماط الولاء المتعددة ذات معنى للأسباب الآتية:[1]

- التأثير الايجابي على نتائج العمل؛
- مساهمة العامل بأنماط الولاء يؤدي إلى فهم نتائج العمل؛
- قيام العاملين بتطوير أشكال مختلفة من الالتزام بالعمل.

ويمكن توضيح صورة العلاقة الترابطية بين أنماط الولاء بالشكل الآتي:

**الشكل رقم(01) : نموذج الولاء عند راندل وكوت (randall, cote)**




المصدر: فرند و كارملي(freund, carmeli,2003, p716)

[1] -Carmeli, A .Gefen, D, the Relationship Between work commitment Models and Employee withdrawal intentions, journal of Managerial psychology, vol20, No.2,2005, p 716.

## خلاصة الفصل الثاني:

يرتبط نجاح أي منظمة بقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها وكفاءتهم، وقوة أدائهم، وكلما كان الأفراد بالمنظمة على مستوى عالي من الولاء لعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة باعتبار الولاء أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي نظرا لعلاقته المباشرة مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية.

فيرى البعض بأن الولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله، و إيمانه بأهدافها وقيمها، فتعدد العناصر المكونة للمنظمة المتمثلة في الموظفين التنفيذيين، و العملاء، و الإدارة العليا والمواطنين عموما يعود إلى تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث لكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة تحاول تحقيقها مما أدى إلى اختلاف أبعاد الولاء.

ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساسا لاتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مما أدى إلى ظهور أنواع عديدة، وبرزت دراسات ونماذج مفسرة للولاء لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، كما يتم تكوينه بالاعتماد على مجموعة من العوامل، وذلك بتحديد متطلباته، وركائزه، فالمنظمة لا تسعى لكسب ولاء عمالها فقط بل لتتأكد من أن ذلك سيعود عليها إيجابيا سواء على المنظمة أو الفرد، ولتفعيل الولاء وتحقيقه بشكل جيد وجب على المنظمة تبني توجه فكري معاصر ألا وهو تمكين العاملين.