

## (المناخ التنظيمي و أثره على ولاء العاملين)

أ/ محاد رضا، جامعة الجلفة

## ملخص

إن تحليل السلوك الإنساني في المنظمة وتفسير طبيعته وإدراك حاجاته الضرورية من خلال مستوى الولاء المعبر عنه في ظل الظروف والأوضاع التنظيمية السائدة تمكن من الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى تحسين وتطوير مما يحقق فعالية تنظيمية للمنظمة و توفير مناخ تنظيمي ملائم حتى يستطيع الأفراد تنفيذ الأدوار المطلوبة منهم وتقديم خدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة و مشجعة ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث حاولنا إبراز أهمية المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين فقد استخلصنا أن الاتصالات الرسمية و الغير رسمية لهما أهمية كبيرة لاستمرار و بناء و تطور أي تنظيم باعتباره يمثل الوصي الحيوي لها لأنه يزودها و يتزود منها بكل ما يجري و يتوجب عمله في النظم الفرعية التي تشكل النظام الإداري فبدون الاتصالات لا يمكن إصدار قرارات جديدة وقد مثلت الحوافز المادية و المعنوية إشباعا لحاجات العاملين وتلبية رغباتهم وتحقيق جو من الاستقرار والتكيف كما تسهم هذه المكافآت في زيادة شعور العاملين بالرضا.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي.

## Abstract:

The analysis of human behavior in the organization and the interpretation of its nature and the recognition of its needs through the level of loyalty expressed in the prevailing conditions and organizational conditions enable to identify the weaknesses and shortcomings that need to be improved and developed, thus achieving organizational effectiveness of the organization and providing an appropriate regulatory environment so that individuals can implement The roles required of them and the provision of services to beneficiaries in a relaxed and encouraging atmosphere. In this study, we tried to highlight the importance of the organizational climate and its impact on the loyalty of the employees. We concluded that formal and informal contacts are of great importance for the continuation, construction and development of any organization as a vital guardian for it. The sub-systems that constitute the administrative system. Without communications, new decisions cannot be made. The material and moral incentives represented satisfying the needs of the workers and satisfying their desires and achieving an atmosphere of stability and adaptation.

**Key words:** organizational climate, organizational loyalty.

## مقدمة:

تؤكد الدراسات والبحوث على أن أهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء وتنمية المناخ التنظيمي الذي بدوره يعمق الولاء التنظيمي لدى العاملين مما ينتج عنه تحقيق أهداف المنظم وهو المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين أفراد التنظيم مع بعضهم البعض من جهة ومن جهة أخرى مدى الانسجام مع الإدارة والتنظيم أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم والعلاقات المتبادلة التي تنشأ أثناء تعاملهم تقوى مشاعرهم وتتحد مساهمهم سواء كانت ايجابية أم سلبية فإذا كانت هذه المشاعر ايجابية يميل أفراد الجماعة على الود والتلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية و حماس كبير، أصبح موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين، وذلك نظرا لأهمية المتغيرات لبيتي يدرسها من خلال هذه الناحية، ولتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوكيات العنصر البشري و الذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي من ناحية أخرى هذا ويتجلى دور المناخ التنظيمي إذا ما أدركنا أن البيئة التي فيها يتفاعل أهداف التنظيم وأبعاده مع إمكانات أفراد

وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم ووسط أجواء هذا المناخ يعمل أفراد التنظيم على تأدية ما كلفوه به من مهام ومسؤوليات تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ومن خلال عمل الأفراد في هذا المناخ وقضاء يومهم الوظيفي فيه ويكتسبون خبراتهم ويكونون تجاربهم ويطبقون علاقاتهم ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وبحسب واقع هذا المناخ وما تتسم به أبعاده من خصائص تتشكل مشاعرهم وتتكون اتجاهاتهم إزاء أعمالهم وإزاء منظماتهم ووفق ذلك يتحدد مستوى ولائهم للمنظمة الذي يؤثر على سلوكياتهم سواء داخل المنظمة أو خارجها بما ينعكس في مجمله على مستوى أداء الفرد ومن ثم على مستوى أداء المنظمة، وبذلك أصبح ينظر إلى المناخ على أنه من أشد العوامل تأثيراً في المنظمة.

### 1. المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة من القيم والعادات والإيديولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم ويمكن القول أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بنية المشروع التي يعمل ضمنها، وتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار وثبات نسبي.<sup>1</sup> (كامل محمد المغربي 1993)

### 2. معايير قياس المناخ التنظيمي:

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها فبعض الباحثين يعطي أهمية للروح المعنوية الرضا الحماس والدفء التي يحسها العاملون التي تنعكس على ولائهم، هناك أيضاً مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران، إصابات العمل، الحوادث النزاعات والشكاوي، التعاون، التشجيع، الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهنا يمكن أن يقاس المناخ التنظيمي انطلاقاً من المعايير التالية:

- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
- تطور الإنتاجية.
- عدد حوادث العمل، الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
- فرز طبيعة العلاقات بين الماسكين بسلطة والخاضعين لها.
- طريقة صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع، كمية وطبيعة الانتقادات.

هذه المعايير يمكن التعامل معها سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن أن تهمل كليا النتائج المتحصل عليها (العينة، الاستبيان، المعالجة الإحصائية للنتائج) وفي هذا المجال التدريب ضروري، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد غالباً على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال والتي سنتعرض إليها لاحقاً.

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

أ/ المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

ب/ المقاييس الوصفية: والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء المركزية التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم، وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية ذلك لأنها تلعب دوراً مهماً.<sup>1</sup> (فليه فاروق، 2005)

## 3. عناصر المناخ التنظيمي:

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

## أولاً: الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي دور مهم في حياة المنظمة يحدد بوضوح طبيعة والية عمل التنظيمات الإدارية، فهو أداء لجهود العاملين، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله ومن خلاله يتم التوحيد والتفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة، فالهيكل التنظيمي ينظر له على أنه نموذج وشبكة علاقات العمل بين مختلف المستويات الإدارية فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح ويحدد الأدوار والمستويات والمهام داخل التنظيم ويمكننا الحصول على هذه المعلومات من خلال ما يعرف بالخرائط التنظيمية، فالهيكل التنظيمي يعتمد على الخرائط التنظيمية كونها توضح الوحدات الإدارية و الأقسام والوظائف وخطوط السلطة ويعتبر الدليل المادي الملموس للهيكل التنظيمي، أما الأدلة التنظيمية فتشير إلى وصف الوظيفة لجميع الإدارات داخل التنظيم<sup>2</sup>، (موسى اللوزي، 2002) وتعتبر هذه آخر المصادر الرئيسية للمعلومات ويمثل الهيكل التنظيمي الطريقة أو السلوك الذي من خلاله يقسم العمل إلى مهام محددة لتحقيق التنسيق بين هذه المهام<sup>3</sup>، (راوية حسن، 2004)

## ثانياً: نمط القيادة:

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورياً رئيسياً للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضاً من أجل التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كما يقدم المكافآت ويهتم بمشاكلهم ويدافع على مصالحهم.

يعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية في العمل، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما ونوعاً فأسلوب القيادة السلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة في درجة قبوله كقائدهم وإذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، ومن هذا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تسيّر هذه المنظمات.

ثالثاً: نمط الاتصالات<sup>1</sup> (حسن دريم، ص 243)

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها فبدون اتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ودون اتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم، ومشاعرهم للآخرين.

وحسب "حسن دريم" فإن الاتصال في المنظمات يقدم أغراض وأهمها:

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
- يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتمادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
- تعريف الموظفين ببيئةهم المادية والمعنوية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال يساعد أيضاً في الترقية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس، فالاتصالات وسيلة في غاية الأهمية والحيوية كما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات وهي الشريان الذي يمد المنظمة المختلفة بدم الحياة<sup>2</sup>، (حسن دريم، ص 244)

وتعددت أنواعها ما بين الرسمية وغير الرسمية، فالرسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمي وإبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية:

أ/ الاتصالات الهابطة : تكون من أعلى إلى أسفل ، بمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين وتكون على شكل توجيهات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد اختصاص المنظمة .

ب/ الاتصالات الصاعدة : من المستويات الدنيا في القاعدة إلى المستويات الإدارية العليا وهي عبارة عن تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا وتحمل هذه الاتصالات المعلومات التي تتخذ أساسا القرارات وتعد بموجها الخطط وتصدر بموجها أيضا التعليمات والأوامر .

ت/ الاتصالات الأفقية : وتكون بين أعضاء الإدارة والأقسام داخل المنظمة ، بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل ، وذلك عن طريق تبادل البيانات و المعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة بينهم والاتصالات غير الرسمية تتم خارج نطاق الاتصالات الرسمية المحددة للاتصالات ويعتمد أساسا على مدى وقوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ، وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة من أهمها :

- الاتصالات الشخصية المباشرة
- الاتصالات الهاتفية
- الكفاءات الاجتماعية الغير رسمية<sup>1</sup>. (حسن دريم ، ص 244)

#### رابعاً: التكنولوجيا

تحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمة الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات من البيئات المحيطة . ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا ، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها .
- ضرورة العمل على التطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها .
- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهارتها وقدراتها والعمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا ويؤدي استخدام الحواسيب الالكترونية وما يتفرع عنها من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكثبي مثل أجهزة تصنيف المعلومات والطابعة الالكترونية إلى توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية ، فاستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية سيؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الإنتاجية.

#### خامساً: العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث ، إن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية .

#### سادساً: مشاركة العاملين في صنع القرار

إن المشاركة في صنع القرارات يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي ، الأفكار والاقتراحات ، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين ظروف العمل ، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات ، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق المنظمة ، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمة المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي ، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار ، وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها<sup>1</sup>. (حمود خضير كاظم 2004 ، ص 171)

## سابعاً: الحوافز

يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ايجابية أو سلبية ، يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة<sup>2</sup>، (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد 2009 ، ص 365) أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد .

## ثامناً: طبيعة العمل

إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم ، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة ، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية ، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومجدداً أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في إنجاح العمل وتحقيق الأهداف وينعكس ذلك على بياجياية .

## تاسعاً: نظم وإجراءات العمل

هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة ، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها ، كما تبين التسلسل الوظيفي، وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية ، شؤون الموظفين و التعامل مع المراجعين كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجابات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها<sup>1</sup>. (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد 2009 ، ص 298)

## عاشراً: العلاقات الداخلية

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض ، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم ، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة ، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة ، وإداراتها المختلفة ، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة ، ايجابية أو سلبية ، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء<sup>2</sup>. (فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ص 300)

## 4. مفهوم الولاء التنظيمي:

شعور ينمو داخل الفرد بانتماء إلى شيء هام في حياته خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان<sup>3</sup>، (مدحت محمد أبو النصر 2005، ص 38)

عرف الولاء التنظيمي بأنه عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة و الحرية المهنية أو من أجل زمالة عمل أكبر ، فالأفراد الموالين للمنظمة هم الذي يرغبون إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز<sup>1</sup>. (موسى اللوزي 2003 ص 119، 120)

ومنه يمكن استنتاج المقومات والعناصر الأساسية للولاء التنظيمي:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية .
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .
- درجة عالية من الانغماس في المنظمة والانتماء لها .
- الرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة فترة طويلة .
- خدمة المنظمة بغض النظر عن المردود المالي .

## 5. أبعاد الولاء التنظيمي:

لقد اختلفت الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي وذلك من عدة جوانب كالأسباب والنتائج والموضوع أو كمزيج لهذه العناصر، وعلى العموم تشير هذه الدراسات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس له بعد واحد، وهذه الأبعاد تظهر وتختلف حسب النماذج المفسرة له، والتي سنتعرض لها مرتبة حسب التسلسل التاريخي ومن الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

أولاً: نموذج إيتزيوني ( ETZIONI ) 1961م: <sup>2</sup>(عبد الرحمن أحمد هيجان 1998، ص 35-36)

تعتبر كتابات إيتزيوني من الكتابات الرائدة حول الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن قوة المنظمات، يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحياناً بالولاء والالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

أ. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب. الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع تبادل بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ت. الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على سجنائها (نزلائها)، ويرى إيتزيوني<sup>1</sup> (JEAN MARIE.. 2009) أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة.

ثانياً: نموذج ستاوسالانيك ( STAW & SALANICK ) 1977م: <sup>2</sup>(عبد الرحمن أحمد هيجان 1998، ص 37-39)

فقد أكدنا على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما:

أ- الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر عليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل بالعمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

ب- الولاء السلوكي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمته، ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء لبليكر (BICKER) 2003 (BAILLY(F).

حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك بأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم أقلعوا عن هذا السلوك، وعلى كل حال فإن الفرق بين هذين البعدين من الولاء: الموقفي والسلوكي لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر، وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود آخر.

ثالثاً: نموذج ستيفنز ( STEVENS ) 1978م:<sup>1</sup>

قسم فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

أ- الاتجاه التبادلي : وينظر لهذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا و المنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهربيرت سايمون التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له ودرجة إشباعها لحاجته ودوافعه.

ومن وجهة نظر ستيفنز فإنه توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي:

- إن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه يزعج إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثلا هذا الاتجاه يزودنا بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة العامل بها.

- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

ب- الاتجاه النفسي:<sup>2</sup> وهذا الاتجاه قد أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميث ، واللدان وصفا فيه الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها.

1. على محمد العضائيلية، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، العدد6، 1995، ص 17-18.

2. أيمن عودة المعاني ، الولاء التنظيمي ( سلوك منضبط وانجاز مبدع ) ، عمان ، ط1 ، سنة 1996 ، ص 112 .

#### 6. قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.<sup>1</sup>

وتستخدم الكثير من المنظمات مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بها وهي كالتالي:

أولاً: المقاييس الموضوعية:<sup>2</sup> وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية ، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثلا:

- ✓ رغبة الفرد في البقاء في المنظمة .
- ✓ أداء العاملين .
- ✓ الغيابات عن العمل ودوران العمل .
- ✓ تسبب الفرد في عطل الآلات والمعدات.
- ✓ التخريب المتعمد للمعدات المستخدمة بالإنتاج .
- ✓ حوادث العمل.

ومن خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه.

وتفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات، أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها.

ثانياً : المقاييس الذاتية: <sup>3</sup> هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية وذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة ولائهم لمنظمتهم ، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الولاء سلباً أو إيجاباً وخير وسيلة لتطبيق هذه الطريقة هي قائمة الاستبيان، وهي من أكثر الطرق استعمالاً في قياس العلوم السلوكية، وتتضمن توجيه مجموعة أسئلة إلى الشخص أو الأشخاص المعنيين، لمعرفة اتجاهاتهم وميولهم اتجاه المنظمة وذلك بأسلوبين:

✓ إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة المباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ، ومدى حبهم للعمل ، وأبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء مقارنات.

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل والبيئة والأشياء والأشخاص ، وتنظم هذه الأسئلة على النحو الذي يخدم أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يمكن أن يتحدد ولاء الفرد من عدمه. ولذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين ، عليها أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الولاء واتجاهاته ومحدداته، وبذلك يمكن اعتبار عملية قياس الولاء التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من وراءها فوائد كثيرة، ومن أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

1. يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها .

2. تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاريع والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

3. إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد العاملين والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة .

4. إن بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد العاملين بها ، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم ، مما يعكس آثاراً إيجابية على المنظمة والأفراد ، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث دوراً هاماً في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة .

5. تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر وتؤدي إلى رفع وخفض ولاء العاملين للتنظيم .

7. أثر المناخ التنظيمي على الولاء:

أولاً: أثر نظام الحوافز على ولاء العاملين<sup>1</sup>

- تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق جو من الولاء لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي للإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

- تمثل الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لولاء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

- إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق ولاء تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة .

- إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بمعدلات الولاء يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم و منظمتهم و يشجع الجهود المبدعة و يحد من السلوكات السلبية ، ويشجعهم على تحمل المسؤولية ، ويحفز للعمل ، ويؤثر الحافز المادي تأثير مباشر على ولاء العاملين .

#### ثانياً: أثر الاتصالات الرسمية و الغير الرسمية بولاء العاملين<sup>2</sup>

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لها ، فالانصال الذي يسهم في توجيه العاملين لانجاز الأعمال المنوطة بهم ، ومن تأثيره على ولاء العاملين، تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه و فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي ، أما بطء الاتصالات و عدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلال في المناخ التنظيمي ، فالاتصالات بمثابة جهاز عصبي للتنظيم و هي تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي و الاجتماعي للمناخ التنظيمي.

إن أنماط الاتصالات السائدة في خلق المناخ التنظيمي له أثر على لإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق حركة (ديناميكية) بين الجماعة بالتفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء ، إذا يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء والأفكار لغرض تحقيق الولاء المستهدف للمنظمة .

#### ثالثاً: أثر المشاركة في صنع القرار على ولاء العاملين<sup>1</sup>

تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الإيجابية التالية :

- من حيث جعل القرارات أكثر واقعية و أكبر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها عن رغبة و اقتناع ، كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين ، فتعني قدراتهم و تتسع قدراتهم و يتحملون نصيب من المسؤولية .

- إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم ما يؤدي إلى الإخلاص و العمل على تحقيق أهداف المنظمة ، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة و ذات خبرة في صنع القرارات ، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين .

- إن المشاركة في صنع القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي و ترشد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام .  
- تشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية مشاعر الولاء و زيادة الإبداع و المبادرة لدى أفراد التنظيم و المساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين و تنمية قدراتهم و جعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم و أقل اعتمادا على رؤسائهم ، وكذا زيادة التعاون داخل التنظيم ، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر و يسمع منه و يشرح مشاكله مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين .

#### خاتمة:

يعتبر الولاء التنظيمي مدخلا هاما من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة ، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المؤسسة غالبا ما يتولد له إحساس ايجابي بالولاء إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء في العمل وهذا ما يدفعه إلى المزيد من العطاء الجيد وقدرة أكثر على التفاعل الايجابي مع البيئة العامل فيها ، وحتى تحصل المنظمة على ولاء عاملها واستعدادهم بكل ثقة إلى تحقيق وتنفيذ خططها وبرامجها ينبغي عليها الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تسهم في رفع كفاءة عنصرها البشري والعمل على إكسابه المهارات وخبرات تدفعه إلى السعي وراء تحقيق الهدف بإتباع مختلف الطرق التي تضمن ذلك من إشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتوضيح الأهداف وتحديد الأدوار وزيادة مشاركتهم في مختلف عمليات التنظيم مع الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وتسيير عمليات التفاعل بين مختلف فئات العمل بغية الوصول إلى توازن و انسجام في كل مستويات المنظمة .

فالولاء التنظيمي يعتبر من أهم الطرق الفعالة التي تسمح للأفراد بقبول قيم وأهداف منظماتهم والعمل على تحقيق أكبر قدر من النجاح والتفوق ، فولاء العامل يرفع معنوياته ويحقق له الراحة النفسية التي تجعله يشعر بالاستقرار والطمأنينة ويقلل من الكثير من الضغوطات التي قد تعترض العامل في محيط العمل وتفقد الرغبة في الاستمرار لتحقيق الأهداف التي تقوم من أجلها

المنظمة وبالتالي فتنمية ولاء العمل يعتبر من أهم المسؤوليات التي تتطلب من أي منظمة تفعيل كل الأسباب التي يمكن أن تساعد في سعيها إلى تحقيقه .

#### قائمة المراجع باللغة العربية:

01. كامل محمد المغربي , السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " , الطبعة الثانية , دار الفكر , الأردن , 1993.
  02. فليه فاروق , السيد محمد , السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات , ط 1 , دار المسيرة , عمان , 2005.
  03. موسى اللوزي , التنظيم وإجراءات العمل , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر , الأردن , 2002.
  04. راوية حسن , السلوك التنظيمي المعاصر , الدار الجامعية , مصر , 2004.
  05. حسن دريم , السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) , دار حامد للنشر .
  06. حمود خضير كاظم , السلوك التنظيمي , الطبعة الأولى , دار صفاء , الأردن , 2004.
  07. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد , الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى , المكتبة العصرية , مصر , 2009 .
  08. مدحت محمد أبو النصر , مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة , ط 1 , دار إيتراك للنشر و التوزيع , القاهرة , 2005.
  09. موسى اللوزي , التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة , ب ط , عمان , 2003.
  10. عبد الرحمن أحمد هيجان , الولاء التنظيمي للمدير السعودي . (رسالة ماجستير) , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , قسم العلوم الإدارية , الرياض , 1998.
  11. علي محمد العضاييلية , الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية , مجلة مؤتة للبحوث والدراسات , الأردن , العدد 6 , 1995.
  12. أيمن عودة المعاني , الولاء التنظيمي ( سلوك منضبط و انجاز مبدع ) , عمان , ط 1 , سنة 1996 .
  13. زيد منير عبوي , التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته , دار المشرق الثقافي , عمان , 2006.
  14. أحمد عبد الرحمان هيجان , الولاء التنظيمي للمدير السعودي , مركز الدراسات والبحوث , الرياض , سنة 1998.
  15. هيثم العاني , الإدارة بالحوافز ( التحفيز والمكافآت ) , دار كنوز المعرفة للنشر , عمان , ط 1 , سنة 2007.
  16. مصطفى محمود كامل أبو العزم عطية , السلوك التنظيمي , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , بدون سنة.
- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

-JEAN MARIE. RESSANRE HUMAINES. Paris. YUILIBERT EDITION. 20091

-BAILLY(F). COMPORTEMENT HUMAIN ET MANAGMENT. EDICATION . France. 2003.