

# الفروق بين الجنسين في الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين في

## القطاع البنكي بالكويت

أ.د السيد كمال السيد ريشة

د. سوسن عبد الخضر عبد الصمد الصفار

منظّمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على بقائها من خلال بذل الجهد وتفضيلها عن سواها من المؤسسات والافتخار بها مما يعزز نجاحها. يعد مفهوم الولاء التنظيمي بصورة المتعددة من الممارسات الإدارية التي لاقت اهتمام متزايد من قبل الباحثين وقد أدى هذا الاهتمام إلى شيوع مفهومه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين جهة العمل وبين الأفراد العاملين فيها كما يشير (صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠٤: ٢٤) إلى أن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات ويؤكد (درويش عبد الرحمن يوسف، ٢٠٠٩: ٨٩) على أن الولاء يعمل على نجاح واستمرار المؤسسة لما له من أثر وانعكاس على سلوك الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وترى الباحثة أن الولاء يعتبر استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها من خلال استمرار العلاقة التعاقدية بينهما حيث

### المقدمة:

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها وإلى الصعوبة التي تكتف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل السلوكي حيث يعرفه (محمد الصيرفي، ٢٠١٥: ٥٧) بأنه ارتباط وجداني بين أهداف المؤسسة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها ويركز (Oreilly & Chrotman, 2006: 493) على المنظور النفسي للولاء ويعرفه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المؤسسة ويعرفه كل من (Porter et al., 2004: 603) بأنه اعتقاد وقبول قوي من جانب الأفراد لأهداف المؤسسة وقيمها ورغبتهم في بذل عطاء أكبر لصالحها مع توفر الرغبة القوية للاستمرار في عضويتها كما ترى (إيناس فؤاد فلمبان، ٢٠٠٨: ٣٥) بأن الولاء هو الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف تجاه

أما الولاء المستمر فهو يشير إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمؤسسة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وعرفه ( Allen & Meyer, 2011: 109) بأنه الاندماج في أنشطة المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المؤسسة.

وترى الباحثة أن الولاء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد من جهة العمل والتي سيفقدها إذا ما ترك العمل بها فالفرد يدرك أن ترك العمل يعتبر أكثر تكلفة. وبقائه ناتج لعدم وجود بديل آخر.

أما الولاء الأخلاقي فهو يشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في جهة العمل لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المؤسسة وترك انطباع سيئ لدى زملائه ويعرفه ( Hackett et al., 2012: 176) بأنه إحساس العاملين أدبيًا بضرورة البقاء في جهة العمل ورغم تعدد وتبيان أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد وجهة العمل فالأفراد ذوي الولاء المستمر يعد بقائهم في جهة العمل نابع من حاجتهم للعمل بها أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في جهة العمل لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها.

تتوفر لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من ذاته لأجل المساهمة في نجاح واستمرارية المؤسسة.

### أبعاد الولاء التنظيمي

أشارت دراسة ( Allen & Meyer, 2011: 61) إلى أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي هي الولاء العاطفي يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ويعرفه ( Alleah . M crawford, 2008: 98) على أنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها وجدانياً ويرى ( Moideenkutty et al., 2008: 136) بأن الولاء العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمؤسسة والرغبة في الانتماء إليها والتوحد مع هويتها بينما ترى (إيناس فؤاد فلمبان، ٢٠٠٨: ٩٣) أن الولاء العاطفي يشير إلى درجة تطابق الفرد مع جهة العمل وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها. كما ترى الباحثة أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في جهة العمل عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة لاقتترانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

**مراحل الولاء التنظيمي:**

إن الولاء التنظيمي للفرد يمر عبر ثلاثة مراحل متتابعة هي مرحلة التجربة وتمتد من مرحلة التعيين الوظيفي للفرد مدة سنة واحدة وتعتبر هذه المرحلة تجريبية يخضع فيها الفرد إلى التدريب والإعداد والاختيار ويحاول الفرد من خلالها وبالاعتماد على خبراته السابقة في العمل جاهداً إشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في حاجة القبول من المؤسسة والتأقلم مع الوضع الجديد بالإضافة إلى تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة الجديد ومحاولة إظهار خبراته ومهاراته للآخرين من حوله. كما يرى (Buchanan, 2014: 156) أن الفرد يواجه عدد من المواقف والتحديات في هذه المرحلة وهي عدم وضوح الدور لديه والشعور بالصدمة تجاه المؤسسة الجديد ومحاولة تكييف اتجاهاته تجاه المؤسسة تكييفاً ملائماً ومحاولة إدراك وفهم ما يتوقع منه.

أما مرحلة العمل والإنجاز فهي تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ مباشرة العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربعة سنوات ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز ومن خصائص هذه المرحلة هو تبلور مفهوم الولاء للعمل في أذهان الأفراد مع تخوف الأفراد من

العجز وشعورهم بالأهمية الشخصية. أما مرحلة الثقة بالمؤسسة فيرى عبوي أن هذه المرحلة تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء للمؤسسة ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج (عبوي زيد منير، ٢٠١٦: ٩٦)

ويشير إيرلي أنه يتم في هذه المرحلة دعم الولاء من خلال تحقيق الفرد لفرص التقدم والنمو الوظيفي على كافة المستويات ويتم تقييم عملية التوازن بين مختلف الجهود التي بذلها الفرد في سبيل عمله وبين ما منحه الإدارة من مخرجات متنوعة ومحاولة إيجاد الفارق الذي يدعم ولاءه للمؤسسة. (Early, 2009: 94)

**العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية**

أكدت الدراسات على أن الولاء التنظيمي له دور كبير في زيادة الأداء، حيث أنه ينتج عنه حب الأفراد لعملهم ومؤسساتهم وتحمسهم للعمل، فالباحثون يعرفون الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، حيث أن الاتجاهات الإيجابية تؤدي إلى التعاون والتفاني بكل جهد كي يحققون الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية المرتفعة هي نتيجة للإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية المرتفعة تدل على علاقة جيدة بين الإدارة والأفراد العاملين

**العلاقة بين الولاء التنظيمي والعقد النفسي**

العقد النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين المؤسسة والعاملين فيها، حيث يوجد علاقة متكاملة ومتبادلة بين العاملين والتنظيم، فالمؤسسة تطالب العاملين بالالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل الجهد لتحقيق الحصول على أكثر إنتاجية، ويكون في مقابل ذلك مطالبة الأفراد العاملين للمؤسسة بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز، فدخل الفرد إلى المؤسسة يعني نشوء عقد نفسي واقتصادي يربط الفرد بالتنظيم، وعلى ذلك ففي حالة إهمال الفرد لهذين العقدين ينتج عنه ضعف في الولاء التنظيمي ومحاولة الفرد البحث عن مكان آخر للعمل. (بلكير بومدين و فؤاد بوفطيمة، ٢٠٠٥: ١٨٤)

**العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية**

المكانة الاجتماعية هي الدرجة الاجتماعية للفرد مقارنة بأفراد آخرين في أي نظام اجتماعي، فالمكانة هي مرتبة الفرد في البناء التنظيمي، فقد تكون المكانة رسمية أو غير رسمية لأنها مكانة اجتماعية يعطيها الأفراد الآخرون للشخص لما لهم من مشاعر اتجاهه. (عبد اللطيف محمد عبد اللطيف ، ٢٠٠٧: ٣١)

فيها، حيث أن الروح المعنوية لا تفرض، وأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي، على عكس الروح المعنوية المنخفضة الراجعة لنواقص في السياسات الداخلية للمؤسسة أو لسوء البيئة الداخلية للمؤسسة ، والتي تؤدي إلى نقص الولاء التنظيمي، وبالتالي ضعف الإنتاجية. (عوي زيد منير، ٢٠٠٦: ٣١)

ويتصف الأفراد ذوي المستويات العالية من الولاء التنظيمي داخل بيئة عملهم بالأداء الوظيفي الفعال والجيد الراجع لحب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم في تحقيق أهداف التنظيم. وأشارت البحوث إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم عوامل الإبداع الوظيفي، فالولاء التنظيمي يعتبر أحد عوامل الإبداع الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات. وترى الباحثة أنه يوجد علاقة كبيرة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات مما يجعل ضرورة اهتمام الإدارات بدعم وتشجيع قيم أو عوامل الولاء كي يكون إبداع وظيفي، حيث يعتبر الإبداع الوظيفي من أهم البدائل التي تتصدى بها وتواجه المؤسسة تحديات التقدم التكنولوجي والمنافسة والانفتاح. (علي السلمي، ٢٠١١: ٥٢)

وأغلبية الأفراد العاملين يبذلون جهودهم في العمل كي يحافظون على مكانتهم، لأن فقدان المكانة لدى الأفراد يعتبر أمراً سيئاً ويسبب عدم قبول ذلك الفرد من طرف الجماعة التي يعمل معها، مما يولد الشعور بالقلق والاضطراب لدى الفرد، وثم ترك العمل بسبب الشعور السلبي المتولد لديه. وعوامل تكوين المكانة الاجتماعية هي:

١- الدرجة الرسمية للمنصب (أي عمل الفرد الذي يحصل عليه في البناء التنظيمي).

٢- ظروف العمل والأجر.

٣- الأقدمية.

٤- ما يكتسبه الفرد من البيئة الخارجية للمؤسسة من تعليم ومكانة ومهنة.

(Darlington M. Mgbeke, 2007: 91)

### قياس الولاء التنظيمي

رغم أن عملية قياس الولاء التنظيمي يكلف المؤسسة جهوداً كبيرة، إلا أنها تفيد في تصحيح الأخطاء في الأعمال الإدارية، وهي تعود على الفرد وعلى المؤسسة والمجتمع ككل بالفائدة. (صالح الهذلول ، ٢٠١٢: ١٢٥)

وما هو مؤكد ومعلوم هو أن كل المؤسسات تعمل على تحقيق مستوى معيشي جيد للأفراد العاملين فيها، وكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذا الهدف لا بد لها من واقع وتقييم نشاطها من

حين لآخر لمعرفة ما قد تحقق من أرباح مادية ومعنوية من جهة ومن جهة أخرى تقوية التماسك بين أفرادها. (Huei-Fang , 2008: 71)

وبما أنه يوجد علاقة بين ما قد تحققه المؤسسة لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها، فمن خلال قياس درجة ولاء الأفراد لمؤسساتهم يمكن معرفة تقييم مدى نجاح أو فشل المؤسسة، وعلى الإدارة الجيدة قبل الشروع في تخطيط ورسم السياسات والخطوات من أجل تنمية الولاء لدى العاملين أن تقوم أولاً بجمع المعلومات والبيانات عن مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء، حيث تعتبر عملية قياس الولاء ظاهرة إدارية هادفة وواعية ينتج عنها فوائد كثيرة للمؤسسة والعاملين. ( Alleah M. Crawford, 2008: 216)

### عوامل رفع مستوى الولاء التنظيمي

ولعل من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي مؤسسة هو شعور أفرادها بالولاء له لكونه من أهم المدخلات التي تدفع السلوك لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات لذلك فقد تعددت الآراء حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة. (نادر بلبيل ، ٢٠٠٩: ٩٥)

وهنا نتطرق لأهم العوامل المساعدة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والتي تطرق

ومكانته في العمل تسيير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام ويقل الصراع داخل المؤسسة وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو جهة عمله (Yousef, 250: 2002, D. A.) ويرى عبوي أن ذلك كله ينطبق على الفلسفة والكفاءة التي تقوم عليها العمليات التنظيمية فكلما كانت وظائف الإدارة واضحة وقل غموض الدور كلما زاد الإخلاص والولاء التنظيمي. (عبوي زيد منير، ٢٠١٦: ٢١٣) أما عن انتهاج المشاركة كأسلوب لصنع القرار فهي تعني الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجع من خلاله الفرد على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية كما يشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف (Chi W. Wong, 2005: 220)، وتشير كل من (بلكير بو مدين وفؤاد بو فطيمة) إلى أنه هناك محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة هي أن تتطوي المشاركة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة على المشاركة العقلية والقائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة، كما أنها تعمل على زيادة دافعية الأفراد وحفزهم على العمل وذلك من خلال إيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء والذي يساهم في إعطاء الموظفين الفرصة الجيدة للمشاركة وإطلاق

إليها العديد من الباحثين منها إشباع حاجات الأفراد حيث لابد من تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد داخل المؤسسة ومن المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات التي يسعون إلى إشباعها حيث يشير (ختام)، أن المؤسسة التي تبحث في إشباع تلك الحاجات يتولد لدى أفرادها الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم الانتماء والولاء التنظيمي فالولاء التنظيمي يزيد حينما تسعى المؤسسة إلى إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد (ختام عبد الله علي غانم، ٢٠٠٥: ٤٤)

ويرى اللوزي أن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع حاجاته يساعده على تكوين ما يسمى بالتوازن والذي يولد لديه روح الانتماء ثم الولاء التنظيمي (موسى اللوزي ، ٢٠٠٩: ١٥٩) ، كما يؤكد (Smith) على أن هناك عوامل تزيد من الولاء منها استخدام مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم وإنشاء قنوات للاتصال في حين أنه من أسباب ضعف الولاء هو مشكلة الاتصال وعدم حل المشاكل عمومًا. (Smith Donna, 2007: 47)

أما عن تحديد الأهداف بوضوح فيشير (Yousef) أن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وينطبق ذلك على تحديد الأدوار فحين يعرف كل فرد دوره

العنان لأفكارهم وإبداعاتهم التي تصب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية بروح معنوية عالية مما يؤدي في النهاية إلى رفع درجة ولاءهم التنظيمي. (بلكير بو مدين، فؤاد بو فطيمة، ٢٠١٥: ٢٨٤)

أما عن إيجاد مناخ تنظيمي ملائم فيشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها إذ يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقيات لدى الأفراد العاملين كما أن المناخ التنظيمي الجيد يعمل على خلق جو عمل إيجابي يوصل إلى تحقيق استقرار الأفراد في المؤسسة وزيادة شعورهم بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة (الأحمدي طلال عائد، ٢٠١٤: ٦١)، كما يرى (براف وبن عيسى)، أن المؤسسات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعمال والتي تعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد تعتبر تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها. (براف خيرة، بن عيسى نسيم، ٢٠٠٧: ١٥٦)

أما عن تصميم أنظمة مناسبة من الرواتب والحوافز حيث يعبر الحافز عن تلك الوسيلة والأداة التي تقدم للفرد من أجل الإشباع

المطلوب لذا يتطلب على المؤسسة توفير الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكل عادل بما يتناسب مع ما يقدمه كل فرد من جهد وفكر والذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي، أما عن الإدارة بالاعتماد على ثقافة المؤسسة فهي تعني الإدراك المشترك من قبل أفراد المؤسسة ببناء علاقات ذات فعالية أي خلق جو ودي داخل جهة العمل من خلال إيجاد أهداف وقيم مشتركة وتوفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين مما يزيد من قوة وتماسك المؤسسة وهذا ما تتميز به الإدارة الناجحة ويرى (الهدلول) أن السياسات الإدارية الواضحة ترفع من درجة الثقة بين العاملين وبين المؤسسة وتشجعهم على تبني روح الابتكار والإبداع وتتمى درجة ولاءهم لجهة العمل (صالح الهدلول، ٢٠١٢: ٣٠) وهذا ما يؤكد (الأحمدي طلال، ٢٠١٤: ٤٦) إذ تبين وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وأخيراً انتهاج أساليب ناجحة للقيادة: فالقيادة هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين من أجل إحلال التعاون بينهم في تحقيق الأهداف ويرى (Barel, 2009:38) أن القائد الناجح هو الذي يدعم اعتقاد الأفراد في أهمية المؤسسة ويزرع فيهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد

والتهرب والنفور من العمل، وتكون النتيجة تحقيق المزيد من المكاسب للمؤسسة (Henry Ongori, 2009: 91).

وتعتقد الباحثة أن المؤسسات التي تنشد النجاح لابد أن تمتلك قوة بشرية تستطيع من خلالها تحقيق النجاح المنشود والذي تسعى لتحقيقه أي مؤسسة، ومن دون العمل على كسب ولاء العاملين بها فلن تستطيع المؤسسة أن تصل إلى ذلك النجاح المنشود وستجد أن العاملين المتميزين يغادرون المؤسسة لوجود حوافز تقدمها مؤسسات أخرى.

كما يمكن القول أنه من خلال النظر إلى المؤسسات المتقدمة والتي تحقق أكبر قدر من التميز والنجاح يلاحظ أن تلك المؤسسات استطاعت أن تكسب من خلال الخطط التي وضعتها لتنمية الكادر البشري لديها الولاء التنظيمي لعاملها مما حدا بهم إلى الاهتمام بأهداف المؤسسة والسعي إلى إنجازها، لأن الولاء التنظيمي الذي اكتسبوه من خلال الاهتمام المتزايد بهم من قبل المؤسسة أكسبهم الرغبة في تقديم ما لديهم من أجلها والحرص على الولاء لها والارتباط بها. (Huei-Fang , 2008: 87)

### أسباب ضعف الولاء ومظاهره

اهتم كثير من الباحثين بدراسة الولاء التنظيمي في المؤسسات لما له من أهمية كبيرة للفرد و

الإبداعي وبناء علاقات تنظيمية يسودها الاحترام ليصل بهم في النهاية إلى الولاء التنظيمي والتطوير التنظيمي لأجل استمرارية المؤسسة.

### تأثير الولاء التنظيمي على المؤسسة

يؤثر الانتماء التنظيمي على فاعلية وكفاءة المؤسسات لما له من تأثير على أداء العاملين، فقد تبين أن العاملين المنتمين هم أكثر استعدادًا لتحقيق أهداف المؤسسة مقارنة بالعاملين غير المنتمين. كما أن للولاء التنظيمي تأثيرًا إيجابيًا 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 النفور من العمل وتغيب العاملين، وإلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والهروب عن العمل (عبد اللطيف محمد عبد اللطيف، ٢٠٠٧: ٣٩).

فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها، وتزيد من تمسكهم بها عن طريق تنمية الولاء لها من خلال توفير الامتيازات التي تجعل الموظفين يتمسكون بها، ويعملون جاهدين من أجل نجاحها، فتخفض بذلك كثير من الظواهر السلبية مثل الغياب



٦- إذا كانت الأجور لا تتناسب وقيمة العمل والخبرة التي لدى الفرد فإن العامل يتباطأ في عمله، أو يهرب منه بالإعراض أو التغيب.

أما بالنسبة لعواقب المستويات المنخفضة من الولاء التنظيمي، فالأفراد الذين يشعرون بالالتزام عميق تجاه مؤسساتهم يسلكون سلوكاً مختلفاً عن الذين لا يشعرون بهذا الالتزام، حيث إن الالتزام يؤثر بشدة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل، والدلائل على ذلك هي: (Darlington M. : 145) (Mgbeke, 2007: 145)

أ- يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام بمستوى مرتفع من الغياب، والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة.

ب- المستوى المنخفض من الالتزام يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات، حيث نجد الأفراد الأكثر التزاماً أكثر عطاءً بطبيعتهم.

ج- المستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي على الشخصية، فالأفراد المرتبطون بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة.

وتعتقد الباحثة أن النظرة القاصرة من المؤسسات والتي تجعل الربح السريع طريقاً لها دون النظر إلى الجوانب ذات الأهمية العالية في استمرارية المؤسسة ونجاحها واكتسابها الشهرة

المؤسسة على حد سواء، وذلك أنه يؤدي إلى تقريب الفجوة التي قد تحصل بينهما، كما يؤدي إلى مزيد من تمسك الفرد بالمؤسسة، وبالتالي يسعى جاهداً لتحقيق مزيد من المكاسب لها، فتزيد بذلك الإنتاجية نتيجة تحقيق الأهداف. ولكن قد تحدث بعض الأمور التي تؤدي إلى ضعف الولاء نتيجة حدوث التقصير في بعض الجوانب، وهذه الأسباب هي على النحو التالي: (Huei-Fang , 2008: 89)

١- تعالي القيادة الإدارية للمؤسسة وابتعادها عن العاملين.

٢- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذه المؤسسة.

٣- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

٤- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته، يوجد عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

٥- فرص الترقى والتقدم حيث يعتبر وقوف الإدارة أمام ترقية الفرد، وعدم إتاحة الفرص بصورة عادلة عامل من شأنه إحداث الإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديه.

للإنجازات التي يتوصلون إليها عن طريق التعاون والمشاركة والأداء الجيد، كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الاستمرارية والعضوية في المؤسسة ، كما أنهم لهم ميل للالتزام بالواجب والسلطة الإلزامية. زيادة على ذلك فإن أصحاب الولاء يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها، كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم، وكذلك يعتبرون المسؤولية موضع استماع، أي أن لهم ميل كبير لأداء الأعمال الموكلة إليهم. (سعد بن عميقان سعد الدوسري ، ٢٠١٥ : ٨٢).

بالإضافة إلى ذلك نجد أن أصحاب الولاء يتسمون بصفات أخرى نختصرها في الإخلاص في العمل، الإلمام بأبعاد الوظيفة، التعاون، قوة الشخصية، امتلاك المهارات والقدرات العالية، القدرة على حل المشاكل، تحمل المسؤولية. (Henry Ongori, 2009: 87)

### أهمية الولاء التنظيمي

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي مفادها أن الولاء عند الفرد هو من أهم العوامل التي تحد من فعالية وكفاءة المؤسسة حيث يرى (محمد حمادات ، ٢٠٠٦ : ٦٧) أن الولاء يعتبر من العوامل التي ترتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المؤسسة وفعاليتها ويضيف (خلف سليمان الرواشدة ، ٢٠٠٧ : ٢٠)

المرجوة، والتي تمنحها نجاحًا طويل الأمد، تدفع تلك النظرة المؤسسات إلى التقاعس أو التقصير في حق العاملين بها مما يدفع إلى نوع من العلاقة السلبية بين العامل و مؤسسته التي تسعى إلى تحقيق النجاح والربح على حساب العاملين بها دون الوعي بأهمية العطاء المتبادل بين المؤسسة والعامل. كما يمكن القول أن إهمال أسباب الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من قبل المؤسسة يدفعها إلى عدم استقرار العامل، كما يدفع في الوقت نفسه إلى تأخر نمو المؤسسة لأنها تفقد كثيرًا من الخبرات التي ربما بوجودها تكسب المؤسسة مزيدًا من الرقي والتطور، ودائمًا ما تبقى المؤسسة التي تهمل عوامل تنمية الولاء التنظيمي قيد التهديد بهجرة العاملين منها، لأن درجة الاطمئنان بالإجراءات التي تقدمها المؤسسة غير كافية لاستقرار العاملين.

### سمات سلوك أصحاب الولاء

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاونون في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة وهذا ما يعكس احتياجاتهم الملحة للانتماء وكذلك التقبل من طرف الآخرين، ونجد انتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية واكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتي، كما أن أصحاب الولاء يتميزون بتقديرهم

وأنة لضعف الولاء آثار سلبية في جوانب متعددة أهمها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع درجات الضغط وانخفاض معدلات الأداء. وتزداد أهمية دراسة الولاء التنظيمي حيث يشير (فهمي خليفة الفهداوي و نشأت أحمد القطاونة) أن مثل هذه البيئة التي يعاني العاملون من تأثيراتها على نوعية الولاء وما يرتبط به من تأثيرات كالتسرب الوظيفي وضغوط العمل والتدني في نوعية الأداء والإنتاجية وعليه تتبع أهمية الولاء التنظيمي من خلال يعتبر ولاء الأفراد لمؤسساتهم عاملاً أكثر أهمية من الرضا على اعتبار أنه أشمل منه ويعطي صورة واضحة للأفراد بخصوص إمكانية بقائهم لمدة أطول في جهة العمل، يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر هام للتنبؤ بفعالية جهة العمل، يعتبر الولاء التنظيمي حلقة الوصل التي تربط الإدارة بالأفراد وهو عامل مهم في خلق الحافز اتجاه تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. (فهمي خليفة الفهداوي و نشأت أحمد القطاونة، ٢٠١٤: ٩١)

يعتبر الولاء التنظيمي من المسائل المهمة التي تشغل بال المؤسسات كونه يرتبط بالمحافظة عليها في حالة صحية وسليمة وضمان استمراريتها وبقائها لذلك ظهرت أهمية دراسة السلوك الإنساني لغرض تحفيزه وزيادة ولاء لأهداف وقيم المؤسسات ، إن ولاء الأفراد

لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاحها واستمراريتها وزيادة إنتاجيتها. (خضير نعمة وآخرون، ٢٠١٦: ٧٦)

ويرى (مدحت محمد أبو النصر) أن الولاء التنظيمي هو ظاهرة سلوكية توضح مدى ارتباط الأفراد بمؤسساتهم ويرى أن المؤسسات تولي أهمية كبيرة للولاء لتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية ويؤدي للأداء المتفوق، ولخلق الدافع الداخلي من أجل بذل أكبر جهد لصالح المؤسسة، ولضمان استمرار القوى العاملة بالمؤسسة خاصة ذوي المهارات والمعارف المميزة، إن الفرد هو المسئول الأول والأخير عن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إبداعاته وأفكاره وجهوده مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، وإن الموظف هو جوهر وجود المؤسسة وشعوره بالولاء ينمي لديه الحافز على العمل واستمرار تواجد مؤسسته في بيئة الأعمال، كما أن الوصول إلى الأهداف المرجوة يرتبط بالكفاءة المتميزة والتي يديرها الفرد ويسيطر عليها ويصوبها التصويب الصحيح، كما يعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد مشاعر الارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، وكلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على التجاوب أكثر مع فكرة التغيير وعدم

المعنوية والذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و مؤسساتهم فالاتجاهات الإيجابية التي يخلقها الولاء تنمي التعاون التلقائي الذي يصب في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية وفي هذا الشأن يبرز (الفهداوي فهمي خليفة، القطاونة نشأت أحمد ، ٢٠١٤: ١٨ ) أن الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يعملون بتعاون وحماس من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة في حين أن انخفاضه يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية ويتفق ذلك مع ما جاء به كل من ( Pare & Tremblay, 2010: 13) حيث تبرز هذه الدراسة الأثر الإيجابي الذي يخلفه الولاء على الروح المعنوية للأفراد والروح المعنوية العالية هي انعكاس للعلاقة الجيدة التي تربط الإدارة بالأفراد

وكذلك الحد من التسرب الوظيفي حيث يعني تسرب العاملين توقف الفرد عن العمل وتركه لعضويته في المؤسسة التي يتقاضى مرتبه النقدي منها ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لمناصبهم في المؤسسات من الظواهر التي تهدد استقرار واستمرار التنظيمات وللتسرب نتائج عديدة منها التكاليف المرتفعة حيث يخلف التسرب الوظيفي تكاليف كبيرة على المؤسسة من خلال الإعلان عن الوظائف الجديدة والتكاليف المتعلقة بالاستقطاب والتدريب وغيرها من التكاليف العالية، وكذلك تعطيل

مقاومته، كما أن شعور الأفراد بالولاء يعزز الثقة الذاتية لديهم ويخفف العبء على الرؤساء في توجيههم (مدحت محمد أبو النصر ، ٢٠٠٥: ٥٠)

### نتائج الولاء التنظيمي

ينجم عن الولاء التنظيمي للأفراد تجاه مؤسساتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى المؤسسة بالفوائد الكبيرة وقد تناول الباحثين نتائج الولاء التنظيمي والتي كان من أبرزها تحقيق الأداء المتميز حيث يشير (Somers & Birnbaum, 2008: 123) إلى أن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم يتميزون بأدائهم الوظيفي الجيد ويتفق هذا مع ما قدمه (Hendry et al., 2007: 231) حيث تشير دراستهم إلى أنه من الضروري على الإدارة القيام بتعزيز قيم الولاء التنظيمي لدى الأفراد وتشجيعهم للحصول على إنتاجية وأداء أعلى، كذلك ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث تعددت المفاهيم المتعلقة بالروح المعنوية ويرى (عبوي زيد منير، ٢٠١٦: ٢١٨) أن الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة أقرانهم مختلف أنشطتهم بحماس ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية وقد بينت الدراسات أن للولاء التنظيمي دور كبير في روح

الأداء يتم تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين الأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين نتيجة تركهم لأعمالهم والذين يعتبرون من الإمكانيات المتميزة التي تبني من خلالها المؤسسة استراتيجياتها. (يوسف الطائي وآخرون ، ٢٠٠٦: ١٢٣) الثاني كلفة الفراغ الوظيفي نتيجة عدم وجود الكفاءات وما ينجم عنه من تعطيل للموارد في المؤسسة بالإضافة إلى تكاليف البحث عن بديل مناسب يحافظ على نفس الكفاءة السابقة، أما عن ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات فتمتاز المؤسسة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية وقد يكون تاركي العمل من العاملين الذين ينشطون ضمن عمل الفريق وضمن جماعة متماسكة مما يضع أثر لتسربهم أثر كبير على وظيفتهم ويمتد هذا الأثر إلى بقية العاملين ويزعزع من درجة تماسكهم وتكاملهم وهذا ما ينعكس أيضًا على درجة الولاء. (Hendry et al., 2007: 15)

وكذلك انخفاض المعنويات إذا استمرت عملية ترك العاملين للمؤسسة وانتقالهم إلى تنظيمات أخرى ستضعف الروابط التي تجمعهم وتخفض روحهم المعنوية وينخفض معها مستوى الإنجاز لديهم وهذا ما يؤثر سلبيًا على المؤسسة، أما عن زيادة عبء العمل على الموظفين في المؤسسة فكثيرًا ما تعبر المؤسسة

بعدم وجود حاجة لها لاستقطاب موظفين جدد في مكان المتسربين كما أن مدة تجهيزهم لشغل الوظائف قد تأخذ وقت وهذا ما يلقي عبء إضافي على الأفراد الآخرين في المؤسسة ويوسع من مسؤولياتهم مما يسبب لهم الإجهاد والاستنزاف للطاقة ويدفع بهم إلى التفكير بترك العمل عند ظهور أول فرصة. (Somers & Birnbaum, 2008: 65)

أما عن الوصول إلى الإنجاز المبدع فيرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يمتازون بإنجاز مبدع و متميز يساهمون في تحقيق أرباح عالية يعتبره "بورتر" عنصر مهم من عناصر بناء الميزة التنافسية. كما يؤثر انخفاض نسبة الغياب وارتفاع معدل الحضور بين العاملين إلى شعور الأفراد بالولاء ويولد لديهم الرغبة في العمل لارتباطهم بمؤسساتهم ويرى (رسمي محمد حسن) أن الأفراد ذوي الولاء المرتفع هم أكثر حرصًا للحضور إلى العمل في الوقت المحدد والرغبة في بذل الجهد. وكلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة ويساعد الولاء الإدارة على تذويب فكرة التغيير وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة ويؤدي الولاء دون الوقوع في مقاومة

**استراتيجيات الولاء التنظيمي**

إن المؤسسة الناجحة والتي تبحث عن التميز، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها. إن المؤسسة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب مؤسستهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها، ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم باتباع هذه الاستراتيجيات الخمس. (محمود أحمد الخطيب، ٢٠٠٥: ١١٢)

**بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة**

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة، فإذا استطاعت المؤسسة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستستطيع أن تقدم هذه الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه. فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل، حيث يكون هذا المنهج باعثاً محرّكاً لسلوك الفرد داخل المؤسسة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمؤسسته فيتقن بدوره في العناية بمصالح مؤسسته، ذلك أن

التغيير الذي له انعكاسات تنظيمية سلبية. (رسمي محمد حسن، ٢٠١٤: ٢٠)

أما عن احترام أخلاقيات الإدارة حيث أن الولاء يساهم في جعل الأفراد يتمسكون بأخلاقيات العمل من خلال الإخلاص في العمل والحرص على إتباع مختلف اللوائح والنصوص والتشريعات الداخلية للمؤسسة التي تضع ضوابط تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة للتعامل بإيجابية تجاه الإدارة واتجاه الزملاء داخل المؤسسة، أما عن سهولة استقطاب الكفاءات فكثير من الأفراد ذوي المهارة والكفاءة العالية يبحثون على التنظيمات التي تتوافر بيئتها الداخلية على مستويات عالية من الولاء لذا فالمؤسسة التي يتوفر لديها مستوى عالي من الولاء تبني من خلاله علامة تجارية للتوظيف تسهل من عملية استقطاب الكفاءات، كما أن للتأثير الإيجابي على حياة العاملين دور فعال حيث أن الولاء التنظيمي داخل المؤسسة يمتد إلى خارجها ويبرز (العجمي) الدور الذي يلعبه شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة على حياتهم الخاصة لما ينتج عنه من مشاعر السعادة والحالة الاجتماعية الجيدة. (العجمي راشد شبيب، ٢٠٠٩: ٥٠).

### تحقيق الاستقرار العائلي

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى والدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية. (مشعل العتيبي، ٢٠٠٨: ٩١)

### تعزيز التعلم والتدريب

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها الموظف اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات، ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى، وذلك لمواكبة التطورات الجديدة. ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي. ويتجلى ذلك في أن المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للموظف وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء. والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي، أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء

غياب هذا الشعور يحول "الموظف" من إنسان له تفرد وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء. (صالح الهذلول، ٢٠١٢: ٨٤)

### التلاحم والاندماج

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غايته. فعلماء النفس لم يجدوا شعوراً سلبياً يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، وهم أيضاً لم يجدوا شعوراً إيجابياً ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب، بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء. (خولة عبيد، ٢٠٠٢: ٦٤)

**نماذج الولاء التنظيمي:**

ستحاول الباحثة عرض أبرز النماذج الواردة وبالاستناد إلى ما أتى به ( Etzioni, 1961) حيث تعتبر كتابات Etzioni من الكتابات الرائدة في موضوع الولاء التنظيمي حيث يعبر نموذج عن درجة امتثال الفرد لتوجهات النظام ويرى أن القوة والسلطة التي تمتلكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة والذي يتجسد في معنى الولاء ويرى (حمزة معمرى ، ٢٠٠٨: ٩٤) أن الولاء يأخذ حسب هذا النموذج أبعاد عديدة منها ولاء تراكمي ويستند بالأساس على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد و المؤسسة حيث أن الولاء يتعلق بدرجة قدرة المؤسسة على تلبية حاجيات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها فالفرد يتحدد ولاءه من خلال مقارنته للمزايا والحوافز المقدمة مع مقدار ما يقدم من جهد في سبيل ذلك، وكذلك الولاء الاغترابي ويمثل اتجاهاً سلبياً نحو المؤسسة حيث أن اندماج الفرد مع منظمته يكون خارجاً عن طوعه نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد، أما الولاء المعنوي فيمثل اتجاهاً إيجابياً وقوياً نحو المؤسسة يقوم على الارتباط بأهداف المؤسسة وقيمها وقواعدها ولوائها الداخلية ويتحقق هذا الولاء نتيجة

الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى. (حمزة معمرى ، ٢٠٠٨: ٩٤)

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر، وهذا لا يتحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية. (Darlington M. Mgbeke (2007: 142)

**التمكين وتحريك الفعل**

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين. (David Lars Halvorsen, 2005: 32)



شعور الفرد بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف تخدم الجماعة وعادة ما تستخدم المؤسسة مكافآت رمزية لتعزيز هذا الشعور لدى الأفراد. (سعد بن عميقان سعد الدوسري ، ٢٠١٥ : ٨٢).

أما عن نموذج (Steers, 1997) والذي يرى أن الولاء التنظيمي هو عملية مفتوحة تقوم على مفهوم المقاربة النظامية حيث له مجموعة من المدخلات المتمثلة في الخصائص الفردية للموظف وخصائص الوظيفة وخبرات العمل والتي تتفاعل جميعها مع بعضها البعض ومع ما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة، وهذا التفاعل الذي يكون لنا الولاء التنظيمي له نتائج تعتمد درجة كفاءتها على نوعية المدخلات وطبيعتها وطبيعة التفاعل بين عناصرها، وتقوم الإدارة في الأخير بإجراء التصحيحات المناسبة بالاعتماد على حلقة التغذية المرتدة حيث أن الأفراد يحملون أنماط سلوكية متباينة ومختلفة تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات لديهم نحو الإدارة، وهذه الاتجاهات قد تكون سلبية وتتطور مع الوقت وتصبح إدماناً للسلبية، وعليه يتوجب على الإدارة أن تقوم بتصحيح أي اتجاه نفسي سلبي سواء كان يحمله الفرد من بيئته الخاصة أو يتبناه في بيئة العمل. ويرى (Pearce & Porter, 2008: 11) أن لهذه الاتجاهات السلبية انعكاسات كبيرة على الولاء التنظيمي والذي يؤدي بدوره إلى

انخفاض إنتاجية الموظف، كما أن لهذه الاتجاهات السلوكية السلبية انعكاس سلبي أيضاً على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المؤسسة. (حمزة معمري، ٢٠٠٨ : ٨٤)

أما عن نموذج (Mowday) والذي أعد في محاولة لدراسة العلاقات الارتباطية المحتملة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل عن طريق دراسة ميدانية مطبقة على عينة من النفسانيين بالولايات المتحدة الأمريكية وهذا النموذج مكون من أبعاد رئيسة اعتقاد وقبول قوي بأهداف المؤسسة فكل مؤسسة تبني استراتيجية وأهداف لإدارة أنشطتها وتتحكم في سلوكيات أعضاء المؤسسة من خلال القيام بتسيخ قيمها في أذهانهم وحتى تنمي الإدارة قابلية الأفراد على الأخذ بأهدافها وقيمها عليها تفادي عدم التوضيح للأفراد الأهداف المشتركة للإدارة ككل، تجاهل المعوقات الحقيقية التي تحول دون وصول الأفراد إلى أهدافهم، غموض الدور وعدم استيعاب المسؤوليات في المراكز المناسبة للعمل، وضع أهداف متواضعة جداً تضعف من تحدي الأفراد، عدم استخدام النتائج كأساس للابتكار الحقيقي واكتشاف ما هو جديد، إقبال كاهل الموظف بأهداف تتجاوز طاقاته.

(Mowday (R-I), 1979, : 224)

هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أسس وخصائص وتصرفات الفرد على اعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي لهذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك ثابتاً وتطوعياً وتتمثل هذه الخصائص والتصرفات في المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على السلوك في العمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة، ونموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي ويتعلق هذا النموذج بالعمليات ذات الصيغة القانونية التي تحدد العلاقة بين الفرد والمؤسسة فالمؤسسة تطالب الأفراد بضرورة الولاء لها من خلال التمسك بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل أقصى الجهود بغية زيادة الإنتاجية وبالمقابل تتعهد الإدارة بتوفير البيئة الإدارية المساعدة على إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية وترفع هذه الصيغة القانونية من مستوى الولاء والذي ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية كالتغيب والتأخر. ( Angel,

(H.L., & J. L. Perry, 2008:14.

أما عن نموذج ( O'Reilly & Chatman, 194: 1986) حيث يعتبر الفرد اجتماعي بطبعه وبحاجة إلى أن يحس بانتمائه للجماعة التي يعمل معها وأن يكون مقبول اجتماعياً من المؤسسة ومعترف به من قبل زملاء العمل واهتم النموذج بدراسة الرابط النفسي بين الفرد والمؤسسة

وكلما عملت الإدارة على تثبيت عناصر العدالة والمساواة والاحترام والأمان الوظيفي كلما جعل الأفراد أكثر تحرر وتفاعل مع الآخرين كلما مكنه ذلك من الإحساس بأهمية تواجهه مما سيقوي من درجة الترابط والتلاحم بين أعضاء التنظيم، وكذلك الاستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح المؤسسة حيث يعمل الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة ويحرص على ضمان استمراريتها حين تتوفر في المؤسسة قيادة جيدة تقوم بتحديد أهداف العمل وإتاحة الفرصة للفرد في الترقية والتقدم مع تقديرها لمختلف جهوده والمحافظة على سلامته ومنحه حرية أكبر في العمل، وكذلك الرغبة القوية في المحافظة على استمرار العضوية للمؤسسة فإذا تمكنت المؤسسة من إشباع حاجات الأفراد وتوفيرها لجميع الشروط الملائمة للعمل وتوفيرها للعائد المادي الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة يبني لدى الأفراد الشعور بضرورة العمل على تحقيق أهداف المؤسسة والحرص على استمراريتها. (Pearce (J-L), Porter (L-), 2008: 11 (W),

أما عن نموذج (Angel & Perry) فهو يبني على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي والتي يمكن تصنيفها إلى نموذجين هما نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي حيث يعتبر

ودرسا ذلك خاصة عند الموظفين الجدد واستخلصا ثلاثة مركبات للارتباط النفسي بين الفرد والمؤسسة وتتمثل هذه الثلاثية في الإذعان وهو ارتباط الفرد وقبوله لأهداف المؤسسة نتيجة لبروز الرغبة لدى الأفراد في نيل الثواب وتجنب مختلف أشكال العقاب، والإبطان هو ارتباط الفرد وقبوله لأهداف المؤسسة نتيجة لإدراكه التوافق بين القيم الشخصية للفرد والقيم المتبناة من قبل المؤسسة، والمماثلة وهو ارتباط الفرد وقبوله لأهداف المؤسسة نتيجة الرغبة في إقامة علاقات مع أفراد المؤسسة والمحافظة عليها ويبين (Lance et al.) أن بناء الارتباط النفسي يبدأ أولاً بتشكيل علاقات نفسية ومادية مع أفراد التنظيم. (Lance et al., 2010: 20)

أما عن نموذج (Allen, N.J., and Meyer, J.P., 2011) فقد تم بناء هذا النموذج من قبل الباحثين على ثلاثة اعتبارات أساسية هي الارتباط العاطفي بالمؤسسة وإدارة التكاليف والالتزام تجاه المؤسسة وقد تم استخدام هذا النموذج حيث أنه يقوم على ثلاثة مكونات أساسية هي الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الأخلاقي. إن هذا النموذج يعتبر أن الولاء العاطفي هو الأكثر أهمية في دراسات الولاء ويرى (Stall worth, 2009) أن لهذه التركيبة من الولاء (العاطفي) علاقات ارتباطية

جوهرية مع تحديات الوظيفة ومع درجة استقلالية الفرد في الوظيفة واختلاف المهارات المستخدمة من قبل الفرد وبالمقابل يشير (Turnly & Feldman, 2010) أن لهذه التركيبة علاقة ارتباطية عكسية مع كل من غموض الدور ومعدل دوران العمل والغياب. (Turnley, W. H., Feldman, D. C, 2010: 25)

أما نموذج (Morrow, 1993) فهو يشمل على مكونات كافة أوجه علاقة الفرد بالمؤسسة وتتمثل هذه المكونات كما جاءت في دراسة (رضا) في عناصر خمسة هي الولاء العاطفي الولاء المستمر والولاء للمسار المهني الانخراط في العمل وتأييد أخلاقيات العمل فالعنصرين الأولين معروفان أما الولاء للمسار المهني فيمثل مدى اعتقاد الفرد في مدى نجاحه في تحقيق مسار مهني إيجابي من حيث الفرص المتاحة والامتيازات المقدمة والمكانة الاجتماعية المرغوبة وفيما يخص الانخراط في العمل فإنه وكلما زادت مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل كلما زاد تعلقه بوظيفته وتضاءلت إمكانية مغادرته أما تأييد أخلاقيات العمل فتعلق ببروز مجالات أوسع لمتابعة أخلاقيات المهنة وتطبيق التعليمات بعدالة ونزاهة مع اعتقاد الأفراد بأنه لا يمكن العمل في مؤسسة لا تؤيد أخلاقيات العمل واحترام كرامة الأشخاص

على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما يمكن المؤسسة من أن تحدد وضعيتها ومساهاها مقارنة بفترة سابقة، أو بإمكانها مقارنة مستوى الولاء لدى العاملين فيها مع مؤسسات أخرى في نفس الفترة.

٣. عملية قياس الولاء لها علاقة بتكوين أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية والمتمثلة في المشاعر والاتجاهات في قضايا تتعلق بالأفراد العاملين والمؤسسة، ولذلك فعلى الإدارة الكفاءة معرفة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات كي تتمكن من الكشف ومعرفة مدى ولاء الأفراد للمؤسسة.

٤. تعتمد الإدارة الناجحة على قياس الولاء من أجل تشخيص ومعرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه الأفراد العاملين و المؤسسة، والعمل على إيجاد ووضع الحلول المناسبة.

٥. إن البحوث الإنسانية وخاصة منها المهمة بدراسة الولاء التنظيمي ترجع بالنفع على الأفراد وعلى المؤسسة، حيث أن الأفراد يخلق لديهم شعور بالأهمية لأن الإدارة تهتم بهم، وبالتالي ينتج أثر إيجابي على المؤسسة وعلى الأفراد، وتكون هذه الآثار الإيجابية بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية، كما أن هذه البحوث تنمي الاتصال الإداري الجيد وتشجع إبداء الأفراد برأيهم ومقترحاتهم.

٦. تفيد هذه الأبحاث المؤسسة، حيث تمكنها من إجراء تغييرات في الإدارة وظروف العمل، وأن قياس الولاء يمكن من الكشف

ومشاعرهم وضمن حقوقهم. (رضا تير، ٢٠٠٢: ٧٢).

### الدراسات السابقة

باطلاع الباحثة على التراث السيكلوجي من أطر نظرية ودراسات سابقة لم تجد الباحثة \_ في حدود اطلاعها \_ أي دراسة عربية أو أجنبية تناولت ( الفروق بين الجنسين في الولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي البنوك بالكويت) في العالم العربي أو العالم الغربي وتعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تجرى على هذه الفئة .

**مشكلة البحث:** هل توجد فروق دالة بين موظفي وموظفات البنوك بالكويت في الولاء التنظيمي؟

**هدف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن الفروق بين موظفي وموظفات البنوك بالكويت في الولاء التنظيمي

### أهمية الدراسة:

١. تعتبر هذه الدراسة في حدود اطلاع الباحثة هي الأولى التي تجرى على الموظفين والموظفات العاملين بالبنوك في دولة الكويت.

٢. يمكن من خلال إجراء عملية قياس الولاء التنظيمي أن تعرف الإدارة مؤشرات تدل

عن الأمور التي قد تزيد أو تخفض من ولاء العاملين للمؤسسة.

**فرض الدراسة:** حيث أنه في حدود اطلاع الباحثة لم تجد دراسة عربية أو أجنبية تناولت هذا الموضوع لذلك لجأت الباحث إلى الفرض الصفري " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي وموظفات البنوك بالكويت في الولاء التنظيمي".

**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن حيث أنه الملائم لهذه الدراسة.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (٥٠) ذكور، و (٥٠) من الإناث تم اختيارهم من العاملين بالبنوك الكويتية التالية (البنك الوطني - البنك الأهلي - بنك الخليج - البنك التجاري) وتم اختيار العينة من البنوك بواقع نسبة عدد العاملين بها .

**أداة الدراسة:** كانت من أهداف الدراسة إعداد وتصميم مقياس للولاء التنظيمي يناسب عينة الدراسة وهي عينة من موظفي وموظفات البنوك بالكويت والذين تتراوح أعمارهم ما بين (٢٥-٤٨) سنة ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

**وصف المقياس:** يتكون مقياس الولاء التنظيمي لموظفي البنوك بالكويت من ثلاث صفحات تشمل الصفحة الأولى بيانات أولية عن الموظف

وتتمثل في الاسم ، والسن، والدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة، كما تتضمن توضيحاً لكيفية الإجابة على أسئلة المقياس من خلال اختيار أحد الاستجابات (نعم- أحياناً -لا) وتتضمن الصفحة الثانية والثالثة عبارات المقياس المتمثلة في (٣٠) عبارة.

**إجراءات تطبيق المقياس:** يمكن تطبيق مقياس الولاء التنظيمي لموظفي البنوك بالكويت بصورة فردية أو بصورة جماعية وقد قامت الباحثة بتطبيقه بالطريقة الفردية على موظفي البنوك بالكويت، وطلبت الباحثة من عينة الدراسة قراءة التعليمات المدونة في ورقة البيانات بعناية قبل البدء في الإجابة مع كتابة البيانات ثم الإجابة على أسئلة المقياس وذلك باختيار إحدى الإجابات (نعم- أحياناً - لا).

#### **طريقة تصحيح مقياس الولاء التنظيمي:**

يتكون المقياس من (٣٠) عبارة تمثل الولاء التنظيمي لموظفي البنوك بالكويت توزع الإجابات من ثلاث درجات للإجابة (نعم) ، ودرجتان للإجابة (أحياناً) ، ودرجة واحدة للإجابة (لا) ثم تجمع في النهاية الدرجات التي حصل عليها المفحوص لنحصل على الدرجة الكلية التي حصل عليها في المقياس ويتراوح مدى الدرجات من (٣٠) وهو الحد الأدنى - ٩٠ وهو الحد الأعلى) وتمثل الدرجة حتى (٤٥)

T- test ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة الفروق بين الموظفين والموظفات العاملين بالبنوك بدولة الكويت في الولاء التنظيمي.

### نتائج الدراسة:

### فرض الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي وموظفات البنوك بالكويت في الولاء التنظيمي.

للتأكد من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعينة من موظفي البنوك بدولة الكويت لمعرفة الفروق بين الموظفين والموظفات العاملين بالبنوك بدولة الكويت في الولاء التنظيمي وذلك من خلال مقياس الولاء التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة ، ثم قامت الباحثة بحساب قيمة "ت" باستخدام اختبار T - test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات الموظفين والموظفات حيث (ن = ١٠٠) ويوضح الجدول التالي هذه الفروق كما أسفرت عنه نتائج تطبيق مقياس الولاء التنظيمي.

انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى المفحوص بينما تمثل الدرجة (٤٦-٩٠) وجود ولاء تنظيمي مرتفع.

صدق المقياس: حيث قامت الباحثة بايجاد الصدق الذاتي وكان مقداره (٠.٩٨).

### ثبات المقياس

حيث قامت الباحثة بتجزئة مقياس الولاء التنظيمي لموظفي البنوك بالكويت إلى نصفين العبارات الفردية مقابل العبارات الزوجية وتم حساب معامل ثبات المقياس وذلك بعد حساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية داخل المقياس وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يتضح في الجدول الآتي:

**جدول (١):** معامل ثبات مقياس الولاء التنظيمي لموظفي البنوك بالكويت عن طريق التجزئة النصفية.

معامل الارتباط الجزئين	معامل الثبات
٠.٨٩	٠.٩٣

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية مرتفع .

الأسلوب الإحصائي: استخدمت الباحثة المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار "ت"

جدول (٢): الفروق بين متوسطات درجات الموظفين والموظفات العاملين بالبنوك بالكويت علي مقياس

الولاء التنظيمي

المقياس	موظفين البنوك بالكويت ن = ٥٠		موظفات البنوك بالكويت ن = ٥٠		قيمة ت	مستوي الدلالة	اتجاه الفروق
	م	ع	م	ع			
الولاء التنظيمي	٧١.٤	٩.٩	٤٢.٣	٣.٦	٧.١	٠.٠١	لصالح الموظفين

الولاء التنظيمي يجعل الموظفين يعملون بتعاون وحماس من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة في حين أن انخفاضه لدى الموظفات يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية ويتفق ذلك مع ما جاء به كل من ( Pare & Tremblay, 2010) حيث أبرزوا أن الأثر الإيجابي الذي يخلفه الولاء على الروح المعنوية للأفراد والروح المعنوية العالية هي انعكاس للعلاقة الجيدة التي تربط الإدارة بالموظفين

كما أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى الموظفات ناتج عن التسرب الوظيفي نظراً لانشغالهن بأعمالهن داخل البنوك بالإضافة إلى كونهن زوجة وربة أسرة ومربية للأبناء وتحمل كثير من الأعباء العائلية وبالتالي تنخفض روحهم المعنوية وينخفض معها مستوى الإنجاز لديهم وهذا ما يؤثر سلباً على المؤسسة، أما عن زيادة عبء العمل على الموظفين في المؤسسة فكثيراً ما تعبر المؤسسة بعدم وجود حاجة لها

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق في الولاء التنظيمي تعزى لنوع الجنس (موظف- موظفة) والفرق لصالح الموظفين، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وبذلك ترفض الباحثة الفرض الصفري وتقبل الفرض البديل .

ولتفسير ذلك الفرض ترى الباحثة أن الموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم يتميزون بأدائهم الوظيفي الجيد ويتفق هذا مع ما قدمه ( Hendry et al., 2007) حيث أشاروا إلى أنه من الضروري على الإدارة القيام بتعزيز قيم الولاء التنظيمي لدى الأفراد وتشجيعهم للحصول على إنتاجية وأداء أعلى كما أن للولاء التنظيمي دور كبير في روح المعنوية والذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم و مؤسساتهم فالاتجاهات الإيجابية التي يخلقها الولاء تنمي التعاون التلقائي الذي يصب في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية كما أن

والحرص على إتباع مختلف اللوائح والنصوص والتشريعات الداخلية للمؤسسة التي تضع ضوابط تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة للتعامل بإيجابية تجاه الإدارة واتجاه الزملاء داخل المؤسسة.

وترى الباحثة أن موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المؤسسة والموظف، ولهذا نعتبره سلوكاً مرغوباً فيه من طرف الموظف وقائد المؤسسة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلاً الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلاً عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الموظف نحو منظمته، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المؤسسة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة، حينها يشعر الموظف بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية مؤسسته.

لاستقطاب موظفين جدد في مكان المتسربين كما أن مدة تجهيزهم لشغل الوظائف قد تأخذ وقت وهذا ما يلقي عبء إضافي على الآخرين في المؤسسة ويوسع من مسؤولياتهم مما يسبب لهم الإجهاد والاستنزاف للطاقة .

أما الموظفين أصحاب الولاء التنظيمي المرتفع فإنهم يمتازون بإنجاز مبدع و متميز يساهمون في تحقيق أرباح عالية يعتبره "بورتر" عنصر مهم من عناصر بناء الميزة التنافسية. كما يؤثر انخفاض نسبة الغياب وارتفاع معدل الحضور بين العاملين إلى شعور الأفراد بالولاء ويولد لديهم الرغبة في العمل لارتباطهم بمنظمتهم إن الموظفين ذوي الولاء المرتفع هم أكثر حرصاً للحضور إلى العمل في الوقت المحدد والرغبة في بذل الجهد. و كلما زاد شعور الموظفين بالولاء كلما ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة ويساعد الولاء الإدارة على تذويب فكرة التغيير وزرعها في أذهان الموظفين بسهولة ويؤدي الولاء دون الوقوع في مقاومة التغيير الذي له انعكاسات تنظيمية سلبية. (رسمي محمد حسن، ٢٠١٤)

أما عن احترام أخلاقيات الإدارة حيث أن الولاء المرتفع يساهم في جعل الموظفين يتمسكون بأخلاقيات العمل من خلال الإخلاص في العمل



## المراجع:

١. مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٥): "تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، إيتراك، القاهرة، مصر.
٢. الأحمدى طلال عائد (٢٠١٤): "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة": دراسة ميدانية على العاملين على مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، المجلد ٢٤، العدد ١، ص ١-٤٦.
٣. إيناس فؤاد فلمبان (٢٠٠٨): "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
٤. يراف خيرة، بن عيسى نسيمة (٢٠٠٧): "التمكين الإداري وأثره على المواطنة التنظيمية"، ليسانس علوم تسيير، جامعة المدينة، الجزائر.
٥. بلكير بو مدين، فؤاد بو فطيمة (٢٠١٥): "ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة ٨-٩ مارس .
٦. رضا تير (٢٠٠٢): "الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه: دراسة ارتباطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
٧. حمادات محمد (٢٠٠٦): "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، ط ١، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٦٧.
٨. حمزة معمر (٢٠٠٨): "العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونلغاز الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر.
٩. ختام عبد الله علي غانم (٢٠٠٥): "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
١٠. خضير نعمة، والنعمي عدنان، والنعمي فلاح (٢٠١٦): "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد (٣١)، يناير.
١١. درويش عبد الرحمن يوسف (٢٠٠٩): "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة، والولاء التنظيمي

والإدارة، المجلد ١٣، العدد ١، جدة،  
السعودية، ص ٢٥-٥٠.

١٩. علي السلمي (٢٠١١): "خواطر في

الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر،  
القاهرة

٢٠. الفهداوي فهمي خليفة، القطاونة نشأت

أحمد، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء  
التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية  
في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة  
العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية: القاهرة، المجلد ٢٤، العدد ٢،  
٢٠١٤، ص ١٧-١٨.

٢١. محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، ط ١،

ج ١، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر،  
٢٠١٥، ص ٢١٦.

٢٢. مشعل العتيبي (٢٠٠٨): "دور البرامج

التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي:  
دراسة مسحية على العاملين بمجلس  
الشورى"، رسالة ماجستير، قسم العلوم  
الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم  
الإدارية، السعودية.

٢٣. موسى اللوزي (٢٠٠٩): "التطوير

التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة"، دار  
وائل، عمان، الأردن، ص ١٢٦.

٢٤. نادر بلبيل (٢٠٠٩): "أثر العوامل

الشخصية والتنظيمية على الولاء  
التنظيمي» دراسة ميدانية بالتطبيق على  
مصرف الشام الإسلامي»: مشروع بحث

والأداء الوظيفي"، المجلة العربية للعلوم  
الإدارية، المجلد ٦، العدد ١، مجلس النشر  
العلمي، جامعة الكويت.

١٢. رسمي محمد حسن (٢٠١٤): "السلوك  
التنظيمي في الإدارة التربوية"، دار الوفاء  
للنشر، مصر.

١٣. خلف سليمان الرواشدة (٢٠٠٧): "صناعة  
القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء  
التنظيمي"، دار حامد، عمان، الأردن.

١٤. سعد بن عميقان سعد الدوسري (٢٠١٥):  
"ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي  
في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير،  
جامعة نايف، الرياض، السعودية.

١٥. صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠٤):  
"السلوك الفعال في المنظمات"، الدار  
الجامعية، الإسكندرية، مصر.

١٦. عبد اللطيف محمد عبد اللطيف (٢٠٠٧):  
العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك  
التنظيمي) ، منشورات جامعة  
دمشق.

١٧. عبوي زيد منير (٢٠١٦): "التنظيم  
الإداري: مبادئه وأساسياته"، دار أسامة،  
عمان، الأردن.

١٨. العجمي راشد شبيب (٢٠٠٩): "الولاء  
التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين  
القطاع العام والقطاع الخاص في دولة  
الكويت"، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد

- Revue Français De Gestion – Juin – Juillet – Aout, 124, PP: 38-50.
31. Buchanan, B, (2014): "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organization", Administrative Science Quarterly, 19, 4, , pp: 553-546.
32. Chi W. Wong, (2005): "Effectiveness Of Empowerment For Positive Change", Royal Roads University, Canada .
33. Darlington M. Mgbeke, (2007): " Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May.
34. Early (P-C), Gibson (C-B), Cohen (C-C), (2009): "How Did I Do?" Versus "How Did We Do?", Cultural Contests Of Performance Feedback USA, Journal Of Cross-Cultural Psychology, PP: 594-604.
35. Hackett, R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P, (2012): "Further Assessment Of a Three-Component Of Organizational Commitment", Academy Of Management, pp.: 176-190.
36. Hendry (C), Woodward (S), Bradly (P), Perkins (S), (2007): "Performance and Rewards: Cleaning and The Stables" Human Resources Journal, PP: 46-62.
37. Henry Ongori, (2009): " Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment", African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp. 009-015.
- مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية ، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية .
٢٥. صالح الهذلول (٢٠١٢) "الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
٢٦. يوسف الطائي، مؤيد الفضل، هاشم العبادي(٢٠٠٦): إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق.
27. Alleah M. Crawford, (2008): "Empowerment And Organizational Climate: An Investigation Of Mediating Effects On The Core-Self Evaluation, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Relationship" Auburn University, Usa.،
28. Allen, N.J., and Meyer, J.P, (2011):" The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization", Journal Of Occupational Psychology, 63, PP:1-18.
29. Angel, H.L., & J. L. Perry (2008):"An Empirical Assessment of Organizational Commitment And Organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol. (26), No. (1), PP: 1-14.
30. Barel (Y), Guyon (C), (2009): "Un Leader Des Style De Management",

45. O'Reilly C.A., & Chatman J.J. (2006): "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification And Internalization On Pro-social Behavior". *Journal of Applied Psychology*. Vol.: 71, pp.: 492-499.
46. O'Reilly., & Chatman (1986): "Organizational Commitment And Psychological Attachment, OP.CIT, P: 494.
47. Pare (G), Tremblay (M), (2010): "The Impact Of Human Resources Practices On IT Personnel Commitment, Citizenship Behavior and Turn-Over Intentions", *Scientific Series, CIRANO, Montreal, April*, p13.
48. Pearce (J-L), Porter (L-W), (2008): "Employee Responses To Formal Performance Appraisal". *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 2, PP: 11.
49. Porter L.W, Steers R.M., Mowday R. et Boulian P.V.,( 2004): "Organizational commitment, Job Satisfaction And Turn-over Among Psychiatric Technicians", *journal Of Applied Psychology*, Vol.: 59, pp.: 603-609.
50. Smith Donna, (2007): "The Influence of Manager Behavior on Nurses Job Satisfaction, Productivity, and Commitment", *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 27- Issue 9, September, pp: 47-55.
51. Somers (M-J), Birnbaum (D), (2008): "Work Related Commitment and Job Performance: It's Also The Nature Performance That Counts", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 19, No 6 , PP: 621-634.
38. Huei-Fang Chen, (2008): " The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment ", *Department of International Business, Soochow University, Taiwan*.
39. Lance, C.E., Meade, A. W., & Williamson, G. M. (2010): "We should measure change – And here's how, Physical Illness And Depression In Older Adults: A Handbook of Theory, Research And Practice, New York: Plenum, PP: 201-235.
40. Meyer, J.P., And Allen, N.J, (2011): "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment" *Human Resource Management Review*, 1 , 61-89.
41. Meyer, J.P., And Allen, N.J (2011): "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment" *OP. Cit.*, P. 63.
42. Meyer, J.P., And Allen, N.J, (2014): "Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal Of Applied Psychology*, 69 , pp:372-378.
43. Moideenkutty, U, *et al.*, (2008): "Perceived Organizational Support as a Mediator Of The Relationship Of perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment", *Academy of Management, Philadelphia*, pp.: 43-55.
44. Mowday (R-I), Steers (R-M), Porter (L-W) (1979): "Measurement Of Organizational Commitment", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 14, No 2, PP: 224-247.

54. Steers R. M., (1997): "Antecedents and outcomes of organizational commitment", Administrative science quarterly, Vol. 22, P173-177.
55. Yousef, D., A., (2002): "Job Satisfaction as Amediator of Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From An Cultural Perspective", Journal Of Managerial Psychology, Vol. 17, 4, pp.: 250-266.
52. Stall worth (L), (2009): "Gender and Affective Commitment to Public Accounting Organizations", Digital Library And Archives, P 19.
53. Turnley, W. H., Feldman, D. C, (2010): "Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators", Journal of Organizational Behavior", Vol. 21, PP: 25-42.

## مقياس الولاء التنظيمي : إعداد الباحثة

م	العبارات	نعم	أحيانا	لا
١.	اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في عملي			
٢.	أبذل كل جهدي لإنجاح عملي			
٣.	يهمني مستقبل أفضل لهذا العمل			
٤.	أشعر بارتباط داخلي تجاه عملي			
٥.	أتأثر سلبا لو تركت عملي			
٦.	أشعر بالرضا عن قراري بالعمل بهذه المؤسسة			
٧.	لدى استعداد للعمل باقي عمري في هذه المؤسسة			
٨.	أشعر بالأمن الوظيفي داخل هذه المؤسسة			
٩.	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على المتميزين بالعمل فيها			
١٠.	أتحدث بإعتزاز لأصدقائي عن عملي في هذه المؤسسة			
١١.	أفضل الاستمرار في عملي حتى لو كان هناك فرصة أفضل			
١٢.	أدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء			
١٣.	سأبقى في المؤسسة حتى مع توافر فرص أفضل في مكان آخر			
١٤.	أطور نفسي من خلال عملي في هذه المؤسسة			
١٥.	أشعر بالإنتماء لهذه المؤسسة			
١٦.	حققت أمني لأنني حصلت على هذه الوظيفة			
١٧.	أشعر كثيرا بالرضا في وظيفتي			
١٨.	تتناسب وظيفتي مع قدراتي			
١٩.	أستمتع كثيرا بوقتي في العمل			
٢٠.	أتمنى أن ابقى في وظيفتي لحصولي على ترقية أعلى			
٢١.	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل			
٢٢.	أحصل على راتبي دوما في حينه			
٢٣.	تناسبني أوقات العمل المتبعة في مؤسستي			
٢٤.	تعتمد مؤسستي على سياسة الانفتاح وتشجيع الأعمال			
٢٥.	تتيح لنا المؤسسة الحرية في التعبير			
٢٦.	تصغي المؤسسة إلى مشاكل الزملاء وشكاويهم			
٢٧.	أشعر بتعاون الإدارة معي في أصعب الظروف			
٢٨.	تشجع مؤسستي إنشاء علاقات مع الزملاء			
٢٩.	تسعى مؤسستي إلى تجسيد روح الفريق في العمل			
٣٠.	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز			



