

# الولاء التنظيمي والآثار المستقبلية

## أ. د. صلاح الدين عواد الكبيسي

الولاء التنظيمي **Organizational Loyalty** كأي متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموساً ، بل يستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به ، ثم أنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً ، أو يفرض فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة ، بل أنه نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية وإجتماعية سليمة ، لذا فإن عملية تعزيز ولاء العاملين لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهوداً كبيرة وتكاليف باهظة للوصول إلى مستوى ملائم منه .

- يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات الحيوية في إدارة أي منظمة ، لكونه يعبر عن قوة إرتباط العامل مع المنظمة التي يعمل فيها

- يعرفه (اللوزي، ٢٠٠٣: ١٢١) بأنه عبارة عن المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار ،
- وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظّمته في العمل ،
- انه سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية إلا أنه يؤثر في فاعلية الأداء في المنظمة

• الولاء التنظيمي شعور إيجابي للعاملين مرتبط بالتوجه  
المستقبلي للمنظمة وتطويرها والذي له تأثير على العمليات  
الجارية فهو تركيبة متعددة الأوجه تتسم بتحديد هوية  
العاملين مع رسالة وأخلاقيات عمل المنظمة ، ويمكن  
التعبير عن الولاء التنظيمي للعاملين من خلال شعور الفرد  
بالانتماء إلى المنظمة وفريق العمل والرغبة في تقديم  
المساعدة والاستعداد لدعم الرئيس للعمل وفقا لأخلاقيات  
العمل وكذلك الرغبة بالبقاء في المنظمة حتى في وقت  
الأزمات ونشر السمعة الحسنة للمنظمة وما إلى ذلك.

# الولاء ومصطلحات أخرى

- ومما يجدر ذكره أن هناك إختلافاً بين مفهوم الولاء والانتماء، **Belongingness** وبالرغم من ورود هذه المصطلحات في بعض الدراسات بنفس المعنى ، فالولاء يعبر عن علاقة تبادلية و يتسع ليشمل الأفكار والمعتقدات والمشاعر فهو بذلك حالة عقلية وشعور واع و طاقة دافعة ،
- \* بينما يعرف **الانتماء** على أنه التبعية
- \*يختلف الولاء عن **الالتزام** يعبر الاول عن الولاء بالجانب المعنوى ويستعمل في الادارة، وعن الالتزام بالجانب المادي ويستخدم في علم النفس.

# أهمية الولاء التنظيمي

\* يعتبر الولاء التنظيمي بمثابة أصل مهم من أصول المنظمة والحفاظ عليه هو مفتاح النجاح للمنظمة.

\* يؤثر بشكل واضح في خط سير العمل لتحقيق اهداف المنظمة طويلة الامد.

\* لا يمكن أن تتحقق اهدافها إلا بوجود عاملين ذوي ولاء تنظيمي عالي.

\*الولاء التنظيمي يشكل أساساً لإتجاهات وسلوكيات الموظف داخل المنظمة.

\*يعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للأفراد وتعاضم قدراتهم على الانجاز أو الأداء كماً وكيفاً .

\*يؤثر في نسبة غياب الأفراد عن أعمالهم أو التسرب من منظماتهم .

\*الولاء يعني تحسين الإنتاجية وتأكيد الجودة وضمان تعزيز السلوك الإبداعي.

\*يزيد من كفاءة القرارات المتخذة للأفضل برقابة ذاتية من الموظف .

استطاعت المنظمات اليابانية ان تبني تفوقها من خلال الولاء العالي

# خصائص الولاء التنظيمي

- **يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل:**
- **الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة** يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .
- **الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية** وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .
- **الولاء التنظيمي يفقد خاصية الثبات المطلق** ، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه ، كما يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية .
- **يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية** والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .

# إستراتيجيات وطرائق خلق وتشجيع الولاء التنظيمي

- منح العاملين مزايا مادية ومعنوية .
- الاستثمار في مستقبل العاملين عبر فرص التقدم .
- مكافأة الانجازات باستمرار .
- إعتداد سياسة إتصال واضحة والاستماع إلى العاملين ، مما يساعد على تعزيز الثقة .
- بناء الفرق ، وهي طريقة سريعة وسهلة جداً في بناء الولاء .
- إتاحة الفرص للتطوير المهني للعاملين لكي مهنياً .
- إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة .
- تمكين العاملين .

# أنواع الولاء التنظيمي

**1 الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر

بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله

**2 الولاء الاستمراري** يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح

والخسارة في الاستمرار في المنظمة

**الولاء المعياري (الاخلاقي):** يعبر عن إحساس العاملين للبقاء

في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس

نابعاً من القيم التي إكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة

# أبعاد الولاء التنظيمي

- البعد الأول : الثقة التنظيمية .
- البعد الثاني : الرضا الوظيفي.
- البعد الثالث : سلوك المواطنة التنظيمية.
- البعد الرابع : الروح معنوية

# مراحل تكوين الولاء التنظيمي

- ١- مرحلة التجربة: تمتد لسنة واحدة من تاريخ التحاق الموظف.
- ٢-مرحلة العمل والانجاز: وهي المرحلة اللاحقة وتمتد لسنتين الى اربع سنوات.
- ٣-مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة.

# الأفاق المستقبلية

- الآن ومستقبلا يجب التركيز على التشارك المعرفي كاسلوب لتعظيم الولاء التنظيمي. اذ انه يسهم في جعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم اذ يعدون ما تواجهه منظماتهم تحديا لهم وتهديدا لامنهم واستقرارهم الامر الذي يدفعهم لتقبل روح المشاركة بمعنوية عالية.

- ١- الولاء التنظيمي اذا ما عزز سيسهم في تعزيز قوتها الاستباقية لاقتناص الفرص في البيئة وتعزيز علاقتها مع زبائنها واصحاب المصلحة فيها.

٢- النظرة المستقبلية للعاملين انهم ليسوا اجراء ولا يمثلون عامل من عوامل الانتاج بل انهم مصدر للافكار والاداة الرئيسة للتغيير وتحويل التحديات الى قدرات تنافسية .

٣- لابد من تسهيل احتكاك العاملين بالبيئات الخارجية القائمة على المعرفة.

٤- تغيير النظرة من الجهد مقابل الاجر الى الجهد مقابل الدعم.

٥- ضرورة تحول النظرة الى القادة من كونهم رؤساء يصدرن اوامر الى منسقون ومسهلون ومدربون.

٦- سيقبل الولاء من حدوث المشكلات وسيكون الطريق لفعل الاشياء الصحيحة واستباق المشكلة قبل وقوعها.

٧- سيركز مستقبلا على مخرجات القرار وليس على عملية الولاء القرار.

٨- المنظمة ستعمل على صحتها التنظيمية وطريقها هو التنظيمي

# صحة المنظمة

## • صحة المنظمة ستبنى على ثلاثة ابعاد :

- ١- بعد مادي : قدرتها على تعزيز الجوانب التنظيمية وبناء اللوجستيات الداخلية.
- ٢- البعد العقلي : قدرتها على توليد استراتيجيات جديدة بما يعزز تطوير الثقافة التنظيمية والارتقاء بالسلوك لنشر ثقافة الابتكار وتحقيق التنمية.
- ٣- البعد الاجتماعي : العمل في بيئة آمنة.

# ممارسات تدعم الولاء التنظيمي

١- تحليل عبء العمل وتصميم الوظائف بما يخلق الاثراء الوظيفي .

٢-تهيئة المناخ لتظم فرق عمل بحثية.

٣-اعداد برامج تدريبية غير تقليدية تسهم في تنمية مهارات العاملين.

٤-تصميم نظم فعالة للاجور والحوافز. وبرامج الفوائد المرنة.

٥-توفير متطلبات التعلم الذاتي.

٦-التركيز مستقبلا على تعزيز المورد البشري.

٧-الصراع البناء

٨- الامن الوظيفي وزيادة الممارسات الآمنة للعاملين بالاستناد الى

البحوث النفسية للعمل