

## الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)

د. مولاي علي الزهرة،

جامعة البلدة 2 لونيبي علي

### ملخص:

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة. وكان الاعتقاد السائد سابقا هو أنّ القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال-الأموال- المعدات، التقنيات والتجهيزات وغيرها. غير أنّ التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المنظمات، والأبحاث العديدة قد أثبتت أنّ إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة؛ حيث أنّ سياسات وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم وحافزيتهم وولائهم لتقديم وتوفير السلع والخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة.<sup>(1)</sup>

فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تغرس لدى العاملين فيها روح الولاء التنظيمي، الذي يولد لديهم حب المنظمة والانتماء لها والاندماج فيها، فالغالبية ستدرك أنها جزء لا يتجزأ منها، فنجاحها يعني نجاحهم، وإخفاقها يعني إخفاقا للجميع، وسيدركون بأن مستقبلهم ومستقبل عائلاتهم مرتبط ببقاء المنظمة ونجاحها. إنّ المنظمة التي تحقق دمجا عاليا (بغرس روح الولاء) لدى عاملها، من المفروض أن يكون مستوى الرضا الوظيفي لديهم عاليا، وهذا الرضا سينعكس إيجابا وبشكل مباشر على مستوى فعالية أدائهم، وتحقيقهم لمنتج عالي الجودة يحدث الرضا لدى زبائنهم، الذي يتوقف عليه وجودها في السوق.

ومن هنا نطرح الاشكالية التالية ماهي أهم الاستراتيجيات المتبناة من قبل المنظمات لتحقيق الولاء التنظيمي لدى عاملها؟  
كلمات الدالة: الولاء التنظيمي، الفاعل، التنظيم، الرضا.

## Résumé :

La gestion des ressources humaines était considérée auparavant comme nécessairement coûteuse et engageant des dépenses pris en charge par l'organisation au lieu de la considérer comme source de valeur pour l'organisation. L'opinion prépondérante auparavant était que la valeur économique était liée au capital – les fonds-, au matériel, aux technologies et aux équipements et autres.

Cependant, les mutations, les évolutions et les défis auxquelles ont été confronté et le sont toujours les organisations et les nombreuses recherches effectuées ont prouvé que la gestion des ressources humaines peut générer de la valeur. De telle sorte que les politiques et les pratiques de séduction des travailleurs, de promotion, de formation, d'évolution, d'évaluation de leur performance et de rémunération peuvent avoir une incidence directe et considérable sur la capacité des travailleurs, leur disposition, leur volonté, leur motivation, leur enthousiasme et leur allégeance en vue de fournir les produits et services considérés par les consommateurs comme ayant une valeur. 1

Les organisations qui réussissent sont celles qui parviennent inculquer à leurs travailleurs l'esprit d'allégeance organisationnelle qui génère en eux l'amour de l'organisation, l'appartenance et l'intégration à celle-ci. La majeure partie prendra conscience qu'elle est une partie intégrale de l'organisation dont le succès signifie leur succès à eux et son échec signifierait l'échec de tous. Ils prendront conscience que leur avenir et l'avenir de leur famille est lié à la survie de l'organisation et à son succès. L'organisation qui réalise une intégration élevée de ses employés (en leur inculquant l'esprit d'allégeance) devrait en principe avoir des employés avec un niveau de satisfaction professionnel élevé. Cette satisfaction se traduira positivement et de façon directe sur l'efficacité de leur performance. La réalisation de produits de haute qualité crée la satisfaction chez ses consommateurs, dont dépend l'existence de l'entreprise sur le marché.

De ce qui précède nous posons la problématique suivante : quelles sont les principales stratégies adoptées par les organisations pour créer l'allégeance organisationnelle chez ses employés ?

Mots clés : l'allégeance organisationnelle, acteur, organisation, satisfaction.

## مقدمة:

يعتبر مفهوم الولاء قدما في العلوم الاجتماعية، وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربط بينهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون، والشعور بالانتماء، ويرون أن الولاء التنظيمي جزء من الولاء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ.<sup>(2)</sup>

فمن الضروري أن تحرص كل منظمة على بذل كل جهد ممكن لتشجيع وتحفيز العاملين، ولا سيما المتفوقين والمتميزين في الأداء، على الاستمرار في أعمالهم لدى المنظمة. ذلك لأن ضمان استمرار نجاح المنظمة يتطلب قوى عاملة ذات التزام وانتماء كبيرين للمنظمة، وفي نفس الوقت يشعر العاملون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي. وتشير الدراسات إلى أن الاحتفاظ بالعاملين يساعد على الاحتفاظ بالزبائن وزيادة المبيعات، وأن تقليص نسبة دوران العمل في فئة العاملين متميزي الأداء يساعد على تحسين أداء المنظمة.<sup>(3)</sup> ومن هنا تظهر أهمية غرس روح الولاء التنظيمي لدى العاملين الذي يتوقف عليها نجاح وفعالية المنظمة، ترى ماهي العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

### 1. مفهوم الولاء التنظيمي:

أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وإن للولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراره وهي:

أ. ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء استمرارية الجماعة.

ب. ركيزة الولاء التلاحي: تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها.

ج. ركيزة الولاء الموجه: تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.<sup>(4)</sup>

## ● مفهوم الولاء:

يقصد به الاخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة، وهو شعور ينمو داخل الفرد وشعور الفرد بالمسؤولية وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية، وهو الاخلاص والمحبة والاندماج لفرد نحو شيء يهيمه، وهو خاصية سائدة في السلوك الانساني.<sup>(5)</sup>

## ● تعاريف الولاء:

هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل ويمكن أن يعرف الولاء على أنه حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

من هنا يمكننا استخلاص المقومات الأساسية لمفهوم الولاء وهي:

\* قبول أهداف وقيم المنظمة.

\* المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.

\* توفر مستوى عالي من الولاء للتنظيم.

\* الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.

\* الاخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية<sup>(6)</sup>.

ويمكن توضيح الولاء في المنظمة عندما يصبح الفرد العامل يتكلم باسم جماعة - نحن - وليس - أنا - والدفاع عنها في حالة النقد وغيرها. وقد عرف فريديريك رايتشلد Frederik Reichled عام 1996 "الإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعلماء أكبر قيمة ممكنة، قيمة تكفي عائداً لها لإرضاء العاملين والعلماء".

وهي نموذج يختلف عن النماذج السابقة بحيث هدفها المباشر هو صنع القيمة المتفوقة وتقديمها للعاملين والعلماء أولاً ثم تحقيق الربح ثانياً، ولكن ما المقصود بالقيمة؟

القيمة بالنسبة للعلماء هي الفائدة التي تعود عليهم إذا استمروا في منظماتهم، وبالنسبة للعلماء هي المنتجات والخدمات والسلع إذا اشتروها أو دفعوا ثمنها، وكلما كانت هذه الفائدة كافية لتلبية احتياجات العاملين والعلماء كلما كانت المنظمة على الطريق الصحيح.

إن ما يعبر عن فشل المنظمة هو تسرب العاملين والهروب منها وهي ظاهرة خطيرة ودليل على تراجع مستوى القيمة أو الفائدة التي تقدمها المنظمة لهذه الفئات.

يرى فريديريك أن المحاسبة الحديثة هي العدو الحقيقي للولاء، حيث أنها تهمل الأهداف البعيدة والأكثر أهمية، كما أن الموارد البشرية هنا هي عبارة عن أرقام كباقي الأرقام

الأخرى، مع أن التحكم في البشر غير ممكن، ولكن يمكن كسب ولائهم ولن يعطيك الناس أقصى ما يستطيعون إلا إذا وجدوا مقابلاً مجزياً. والالتزام بطبيعة الحال أنواع منها: الاستمراري والمعياري والعاطفي.

## 2. أنواع الالتزامات:

هناك ثلاث أنواع من الالتزامات وهي:

أ. الالتزام الاستمراري: هو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في

المنظمة التي يعمل بها.

ب. الالتزام المعياري: وهو شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بسبب ضغوط الآخرين

مثل الزملاء والرؤساء.

ج. الالتزام العاطفي: وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويريد

المشاركة في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم<sup>(7)</sup>.

من هذه التعريفات وغيرها، نلاحظ أن هناك اتجاهين في البحث في موضوع الولاء التنظيمي:

الاتجاه الأول: اتجاهاً تبادلياً تزعمه هربرت سايمون (Herbert Simon) وشستر برنارد

(Chester Burnard)، حيث أكد على مفهوم التوازن التنظيمي وهذا المفهوم يأخذ

شكلين أساسيين هما: الإنتاج والمشاركة، وبالمقابل يحصل العاملون على الحوافز المناسبة.

الاتجاه الثاني: هو النفسي الذي يرى أن هناك ارتباطاً فعالاً للأفراد بالمنظمة دون النظر

بعين الاعتبار للعوامل المادية والمكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في

التنظيمات، ذلك الارتباط الذي يمتاز بأدائهم الجيد، وقلة تغييهم وبقائهم في التنظيم حتى

سن التقاعد.<sup>(8)</sup>

## 3. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

حدد بوكانن (Buchanan) في الدراسة التي أجراها عام 1974 حول بناء الولاء التنظيمي

لدى المديرين في تنظيمات العمل، حدد مراحل تطور الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل

بثلاث مراحل:

أ. فترة ما بعد التعيين مباشرة تحت التجربة: ويرى بوكانن أن الخبرات التالية تظهر في هذه

المرحلة وهي وضوح الدور وظهور الجماعة التلاحمية، وفمو اتجاهات الجماعة تجاه

التنظيم، وفهم التوقعات، وتحديات العمل، وتضارب الولاء.

- ب. **مرحلة العمل والانجاز:** ومدتها تتراوح بين العامين والأربعة أعواء، وهي المرحلة التي يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهوم الاتجاه لديه، وتتميز هذه المرحلة بالأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم.
- ج. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ بالسنة الخامسة وتستمر إلى ما بعد ذلك، وفي هذه المرحلة تتعزز اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة وتنتقل إلى مرحلة النضج.<sup>(9)</sup>

#### 4. العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

- من أهم العوامل التي تساعد وتؤثر على تنمية الولاء التنظيمي ما يلي:
- أ. **السياسات:** يجب العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو، سلم الحاجات كما يلي:
- الحاجات الفسيولوجية- الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاحترام - الحاجة إلى تحقيق الذات.
- ب. **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.
- ج. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:** المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.
- د. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور والانتماء.

هـ. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

و. **خطة القيادة:** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الادارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف<sup>(10)</sup> ، دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.<sup>(11)</sup>

#### 5. قياس الولاء التنظيمي:

تكمُن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المنظمة على تصحيح الاختلالات والانحرافات وحتى الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين<sup>(12)</sup> ، لأن هذا القياس يقدم لنا مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات وقياسها لمعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة، وكذا معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها. وقصد الوقوف على درجة الولاء ونوعه بالنسبة للفرد داخل المنظمة، يلجأ إلى دراسات ميدانية ومسحية وتقديم أسئلة استبائية، ومن بينها ما يلي:

- هل استمرارك في عملك الحالي حتى الآن يعود لحاجتك له<sup>(13)</sup> وليس لأنك راغب فيه؟
- هل تشعر بانتماء قوي للمنظمة؟
- هل ترفض ترك هذه المنظمة ما دمت قد التحقت بها؟
- هل تشعر بارتباط عاطفي بالمنظمة التي تعمل بها؟
- هل تشعر بأنك جزء من أسرة تتكون منها المنظمة؟
- هل تشعر بأن لديك التزام قوي للاستمرار في العمل في هذه المنظمة؟

- هل ستصاب بارتباك إذا تركت عملك الحالي؟
- هل ستكون في غاية السرور إذا قضيت بقية حياتك في هذه المنظمة؟
- هذه الأسئلة تنقسم إلى أنواع الولاءات أو الالتزامات تجاه المنظمة وهي الالتزام الاستمراري والعاطفي والمعياري، ويمكن قياس هذه الأنواع بالإجابة على هذه الأسئلة بالعبارات التالية: لا أوافق مطلقاً-أوافق بدرجة قليلة-أوافق بدرجة متوسطة- أوافق بدرجة كبيرة- أوافق إلى أقصى حد.
- ويمكن من جهة أخرى طرح نوع آخر من الأسئلة لقياس درجة الولاء ومنها:
- هل تحب المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها بكل خير؟
- هل أنت سعيد في انتمائك إلى المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تنوي الاستمرار في المنظمة التي تعمل فيها؟
- هل تبحث عن عمل آخر في منظمة أخرى؟
- هل تحب وظيفتك؟
- هل طبعت بطاقات شخصي<sup>(14)</sup> للتوزيع عليها اسمك ووظيفتك واسم المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تتشرف بالمنظمة التي تعمل بها أمام الآخرين؟
- هل أنت مخلص في عملك؟
- هل تأتي مبكراً عن ميعاد الحضور وتبقى بعد موعد الانصراف لإنجاز عمل مطلوب منك على وجه السرعة دون الحصول على ساعات إضافية؟
- والاجابة البسيطة على هذه الأسئلة من شأنه معرفة درجة الولاء للمنظمة، وهي فعلاً أسئلة دقيقة وتصب في خانة الولاء، هذا الأخير الذي أصبح الشغل الشاغل لكل القادة والمشرفين، أي كيفية كسب ولاء العاملين لأنه الكفيل بتحقيق الأهداف والنتائج، ولنا في التجربة اليابانية خير مثالا على ذلك، فالعامل الياباني يقضي في



المنظمة وقتاً أكبر من الوقت الذي يقضيه في بيته، ومن هنا أصبحت المنظمة أسرته الأولى.

## 6. التوجهات الجديدة لتنظيم الإداري:

### أ. الإدارة بالحب:

لا يستطيع العامل أن يقوم بأداء عمله بشكل مثالي إذا كان لا يشعر بالحب للمنظمة التي يعمل بها أو الانتماء إليها: إن أغلب منظمات الأعمال في العالم المتقدم الآن بدأت تتجه إلى نوع جديد من الإدارة وهي الإدارة بالحب التي تعتمد في جزء كبير منها على رفع درجة الانتماء والحب للمنظمة والقائمين عليها وتهيئة أجواء الإبداع في العمل للوصول إلى أفضل النتائج، ويمكن للمدير أن يطبق الإدارة بالحب في منظمته من خلال بعض السلوكيات والتصرفات منها:

أخذ رأي كافة العاملين فيما يتعلق بالسياسة العامة للمنظمة، وانتهاج سياسة الباب المفتوح لكل العاملين وتثمين كل صاحب فكرة أو إبداع والاهتمام بالجوانب الشخصية للموظفين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم حتى وإن كانت لا تتعلق بالعمل، في هذا الحال سيمتلك قلوب الموظفين ويزداد روح الانتماء والوفاء بداخلهم وسيزيد معدل الأداء بشكل ملحوظ، مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها لتصبح بذلك الإدارة بالحب ليست مجرد كلمات ومجالات بل نتائج ملموسة على أرض الواقع، وهناك العديد من التجارب الناجحة سنذكرها فيما بعد.

### ● تعريف الإدارة بالحب:

هناك العديد من الدراسات والكتب الإدارية التي أكدت على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها، ومن بين هذه الدراسات والكتب، الإدارة بالحب والإدارة بالضحك والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل والقيادة بالحب وغيرها.<sup>(15)</sup> وتتقاطع كل هذه الدراسات على أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع العاملين ونشر الشعور بينهم مع اختلاف مستوياتهم الإدارية على أنهم أعضاء أسرة واحدة، كذلك تركز الإدارة بالحب على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمنظمة ودورها في صيانة رأس المال الاجتماعي، أي أن المنظمة تؤكد على توفير المناخ الأسري في المنظمة ليأتي بعده الاهتمام بالعمل كما يؤكد على توفير المناخ الأسري في المنظمة ليأتي بعده الاهتمام بالعمل كما يؤكد ذلك جاري ديسلر<sup>(16)</sup> Gary Dessler

لكن لا يجب النظر هنا إلى البعد الاجتماعي في المنظمة بالمفهوم السلبي، أي اعطائه الأولوية على أهداف المنظمة، كأن يأخذ القائد أو المدير الحالات الاجتماعية مأخذ الجد ويتغاضى على الأهداف الحقيقية وأن يتساهل ويتسامح ولا يراقب ولا يحاسب، فيغض الطرف عن التأخيرات ثم عن الغيابات وبعدها عن عدم إتمام المهام وعدم اتقان العمل، فكل هذا يؤدي إلى التسبب وهو ما تعرفه وتعيشه منظمات الدول المتخلفة قاطبة.

ولمعرفة الإدارة بالحب، أي نوع القيادة، يمكن طرح العديد من الأسئلة منها:

- هل يتشوق العاملون الذهاب إلى أعمالهم كل يوم؟
- هل يتعاطف العاملون معاً على المستوى الشخصي؟
- هل يتعاون العاملون معاً على المستوى الوظيفي؟
- هل العلاقات بين الإدارة والعاملين إيجابية؟
- هل يؤمن العاملون بأن الإدارة عادلة وحكيمة وحنونة؟
- هل يشعر العاملون بالأمن والأمان الوظيفي؟
- هل تفكر الإدارة في حقوق العاملين كما يفكرون في تحقيق الأهداف والأرباح؟

#### ب. الإدارة مفهوم الأبوة والإدارة مفهوم الأمومة:

كثرت النظريات الإدارية وتعددت ولكنها لم تستطع حل المشاكل الإدارية في المؤسسات المختلفة، والسبب في ذلك يعود، عند أغلب الكتاب، إلى غياب فطرة الأمومة عند المديرين والمشرفين وعدم اكتراثهم بتنميتها وتطويرها في أنفسهم. المدير الذي يدير مؤسسته بفطرة الأمومة، يمتلئ بمحبة الآخرين ويقدر حاجاتهم ورغباتهم واختلافاتهم وموهم وتطورهم واستقلاليتهم، لا يرغب في كسب الشعبية أو النرجسية والمصالح الشخصية الضيقة، بل إنه يمتاز بالتضحية وبعد النظر والقدوة الحسنة للعاملين معه، وهو مقدام شجاع ماهر في حل المشكلات، يحترم من يتعامل معهم أو يديريهم، ويعترف بفضلهم ويشركهم في العمل البناء، ونجاحه من نجاحهم. تركز القيادة بالحب على المسؤولية المشتركة والتفاعل الأمومي العاطفي، والشعور المخلص للقيام بالأدوار القيادية في التخطيط والتنظيم والرقابة وإدارة التغيير واتخاذ

القرارات وتقييم العمل والأداء، بعيدا عن التجبر والعنف، أو الطفولة وعدم النضج، وصولا إلى إدارة عواطفهم في بيئة العمل لإنتاج مبدع مفيد. والمنظمة مهما كان نوعها هي بيت القائد أو المدير وأسرته، وحبها يأتي من حبه وحب العاملين معه لرسالتها وأهدافها ومناخها وعراقتها وأصالتها وتطورها وتميزها ونجاحها وابداعها.

في الإدارة بالحب يحب المدير العاملين معه كحب الأم لأبنائها، تمتلئ بعاطفة الأمومة نحوهم، وبالعدل والمساواة بينهم، ومن يدير منظمته بعاطفة الأمومة، يحرص على حب العملاء واحترامهم، وحسن اللقاء بهم، وتقديم أفضل الخدمات لهم، بصدق وكفاءة وجودة عالية، بعيدا عن الاستغلال والطمع، هذا النوع من المديرين يحب مجتمعه وينتمي إليه، ويتفاني في تطويره وتقدمه، ويقود التغيير لرفاهيته.

فالإدارة بمفهوم الأمومة تؤكد على الحب والنصيحة والاحترام في كل الأوقات وتحت مختلف الظروف والعمل على تحقيق مستقبل أفضل للجميع... ومن ملامح هذا النمط التسامح والرعاية وإدراك نقاط القوة في العاملين وتقديرها ونقاط الضعف والتغلب عليها ومعالجتها والسعادة لنجاح الآخرين<sup>(17)</sup>. وهناك بالمقابل الإدارة بمفهوم الأبوة، التي تشير إلى التحكم والرقابة الدقيقة وعدم التفويض والديكتاتورية في عملية صنع القرار، ومن ملامح هذا النمط الإداري العنف وعدم الرأفة والقوة والصوت العالي والطرده من العمل...

هذين النمطين في الحقيقة هما صورة مصغرة لكل من الإدارة والقيادة من خلال المدرسة التقليدية وتلك التي جاءت بعدها متخذة من الأولى عدة انتقادات حاولت تصحيحها وبالتالي الاهتمام أكثر بالعنصر البشري والسلوك الانساني بالاستماع إليه ومحاولة التكفل به ورعايته وتعليمه وتدريبه.

#### ● أنواع الإدارة بالحب:

من بين أنواع الإدارة بالحب ما يلي:

- حب المنظمة لأنها الأسرة وهي التي تؤمن لنا عيشنا المادي.
- حب العاملين لأنهم زملاء وإخوة في إطار الأسرة الكبيرة.
- حب العملاء لأن لولاهم لما كان لي العمل في المنظمة وهم المادة الأولية للمنظمة.

— حب المجتمع وهو من يشتري منتجاتنا وعندما يتوقف عن الشراء يتم تسريحنا.

— حب النفس حتى يحبك ويقدرك الآخرين وتعطي مكانة للمنظمة.

— حب المهنة لأنني أخترتها، ولذلك أجعلها شريفة بل أشرفها.

نذكر في الأخير بالكتاب الذي أصدره إدوار دي بونو E De Bono بعنوان " القبعات الست " حيث حدد فيه ست قبعات ولكل قبعة لون محدد وعلى الإنسان الناجح أن يلبس القبعة المناسبة لطبيعة الموقف الذي يواجهه لأن كل القبعات الست تشير إلى نوع من التفكير لدى الانسان، وهي كما يلي:

1. القبعة البيضاء تشير إلى التفكير الواقعي والموضوعي والحياد.
2. القبعة الحمراء وتشير إلى التفكير الانفعالي القائم على المشاعر والأحاسيس والعواطف، أي الإدارة بالحب.
3. القبعة السوداء وتشير إلى المعارضة والنقد والتفكير الحذر السلبي أي التفكير القائم على النظر إلى الأمور بحذر.
4. القبعة الصفراء وتشير إلى التفكير الايجابي البناء القائم على الأمل والانفتاح والإقبال على الحياة، إنها الإدارة بالمرح.
5. القبعة الخضراء وتشير إلى الابداع والتفكير الخلاق القائم على النمو والانطلاق والابتكار والأفكار الجديدة.
6. القبعة الزرقاء وتشير إلى المراقبة والتفكير القائم على التخطيط والتنظيم<sup>(18)</sup>.

أما إذا غابت هذه " القبعات " عن المنظمة فلا ننتظر أشياء كثيرة، وربما يعود سبب عدم ارتداء أية قبعة من القبعات الست لعدم وجود أي نوع من التفكير والادارة، وهذا ما تنفرد به منظمات الدول المختلفة، فعملهم في المنظمة لا يعدو أن يكون مجرد اجراءات يومية روتينية خالية من كل أنواع الإدارة والتنظيم، لذا فلا داع لارتداء قبعة بيضاء أو سوداء أو حمراء أو صفراء أو خضراء أو زرقاء، لأنه لا يوجد تفكير واقعي موضوعي حيادي ولا إدارة بالحب ولا نقد ولا إدارة بالمرح ولا إبداع وابتكار ولا حتى متابعة أو مراقبة، لأنه ببساطة لا يوجد تخطيط؟

## ج. الإدارة بالمرح:

قد يتصور البعض " خطأ " أن نشرح المرح وإشاعة البهجة يتعارضان مع الجدية والتركيز، غير أن الدراسات الإدارية والنفسية أثبتت أن تأهيل الموظفين ليتعلموا المرح والضحك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع لديهم، بل إن كثيرا من الشركات في الدول المتقدمة ترفع شعار " الإدارة المرحية " Funy management وتخطط أنشطة للهو وتوزيع جوائز للذين يضحكون، بل تقييم الحفلات وتدعو فيها الكوميديين المعروفين وتبادل فيها النكت المرح والضحك قوتان ساحرتان تساعدان في شفائنا من أمراض العصر مثل: القلق والتوتر والخوف والغربة والانطواء والإحباط، المرح والضحك وروح الدعابة سلوكيات وتصرفات تساوي في قوتها اللوائح الادارية والقوانين المؤسسية التي تستهدف في مجملها حث الموظفين على العمل والإنجاز، إذ يسهم ارتفاع الروح المعنوية في دفع عجلة الإنتاجية قدما، بالإضافة إلى تحسين الحالة البدنية والمزاجية للموظفين والمدبرين وإطالة أعمارهم الزمنية والمهنية. ولنا بعض الأمثلة لشركات عالمية طبقت على أرض الواقع نموذج الإدارة بالمرح، ف نجد مؤسسة "ليجو" الأمريكية تسمح لموظفيها بالتجول في ردهات مؤسسة "السكوتر"، وهذه مؤسسة أخرى أقيمت ملاعب جولف صغيرة مغطاة داخل المكاتب كي يرفه الموظفون عن أنفسهم، أما "جوجل" فتبرمج رحلات تزلج على الجليد للموظفين بشكل سنوي، والعلاقات " مايكروسوفت" يقيم حفل موسيقي غنائي كل يوم في تمام الثالثة بعد الظهر، يشارك فيه كافة الموظفين الذين أصيبوا بالإرهاق.

وإذا تمعنا في حجم وأهمية هذه المؤسسات العالمية نجدها رائدة وناجحة بشكل كبير جدا، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على صحة وفعالية الإدارة بالمرح في خلق جو من المتعة داخل المنظمة يساعد العاملين على العمل وبذل مجهود أكثر.

بدون شك أن الإدارة بالمرح يجعل العامل يبذل ويتفوق، ودليلنا في ذلك شعار الرئيس التنفيذي لشركة صناعة وتطوير طائرات " البوينج " الأمريكية، حيث يرفع الشعار التالي : " كن مرحا وأحدث فرقا .... وحقق ربحاً بالمناسبة ."

" وإن لم تكن تشعر بالسعادة فلنتحدث سويا ونحاول إعادة الأمور إلى نصابها ."

يقول ماكسيم جوركي بأنه حين يكون العمل متعة تغدوا الحياة مصدرا للبهجة، وحين يصبح واجبا تتحول إلى عبودية.

بالمقابل لا يجب أن ننظر إلى المرح داخل المنظمة على أنه هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لكسر حاجز العزلة بين العمل المصطنع وبين حياتنا الطبيعية، أي أن المرح

الهادف هو ضرورة في العمل وليس رفاهية، وذلك لدعم شعور الموظف بالسعادة ومساعدته على الاسترخاء وتقليل التوتر وتقريب العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين وتقريبهم كذلك إلى العملاء.  
ومع هذا لا يجب أن يتحول المرح إلى سخافات ودعابات تتحول بموجبه المنظمة إلى الاستهتار وعدم الالتزام.  
قدم روبرت ماك رو Robert marc row في كتابه "تعلم كيف تضحك في العمل" بعض الأفكار منها:

- الاحتفال بأعياد العاملين في مكان العمل.
- تعليق النكت والرسوم الكاريكاتورية على الجدران وحجرات الاستراحة والأقسام.
- تنظيم حفلات مسائية لجميع العاملين.
- توزيع الهدايا على العاملين.
- تعليق صور الطفولة للمديرين وللعاملين.
- عرض أفلام الكاميرا الخفية على العاملين في حفلات مسائية.
- عرف أفلام الفيديو المنزلية والمواقف الطريفة والمضحكة.
- ومن الاقتراحات التي تقدم للمديرين:
- الخروج من القالب القديم.
- اشغل بالك بالعاملين في الاتجاه الايجابي.
- خذ زمام المبادرة واجعل روحك مرحة.
- حيلة جديدة كل أسبوع وتقديم جائزة أحسن حيلة..<sup>(19)</sup>

#### 7. التحليل السوسولوجي للولاء التنظيمي:

تستمد المنظمة قوتها وفعاليتها من تحقيق أهدافها من خلال أداء أعضائها، ومن أجل ذلك فهي مضطر أن تقدم مناخا مهنيا أو سياق اجتماعي ملائم للعمل الذي يظهر في المغريات المقدمة للأعضاء وأسلوب العمل وثقافة التنظيمية (من قيم

وعادات العمل) الذي يعتبر أسلوبا هادفا لتعميق الولاء للمنظمة، فهي تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف أعضائها من جهة أخرى.

ومن بين علماء الاجتماع الذين حاولوا دراسة سلوك الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات هو "فيليب بارنوا" الذي بينَ إلى أيّ درجة تتدخل علاقة الفرد بالفرد أو الفرد بالجماعة في أداء المنظمة. إذ يرى أنّ انتماء الفرد للجماعة معينة أو لثقافة معينة يؤثر على سلوكه داخل المنظمة، بحيث يوجد في كل جماعة معايير وسلوكات، وكل فرد لابد أن يخضع لها تحت شكل إقصاء (مثل الكسل، الفرملة)، كما توجد ظاهرة ثقافية تؤثر على سلوك الأفراد بنفس المستوى للعوامل الأخرى مثل: السن، الجنس. الميزة، المزاج وهو خاص بكل فرد.

إنّ هذه المحدّدات الجماعية والفردية تظهر غير كافية لتفسير السلوكات، حيث يظهر تدخل مفهوم الدافعية (التحفيز) في تفسير السلوك، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار دور المُعطى للفرد في المؤسسة أو المنظمة والسياق الاجتماعيولا يتم إدخال معايير السلوك إلا في الوضعية التي يوجد فيها الفرد. فهذه المعايير ناتجة عن احتكاك بين الأفراد ومختلف الجماعات الاجتماعية، ويتم تحديد الفرد لسلوكه وفق مصالحه الشخصية والفرص التي تمنحها إياه المؤسسة. ولكي يحقق الفرد هدفه فإنّه يسعى إلى استراتيجية ملائمة، لكن الجماعة هي التي ستحدد الاستراتيجية العامة، وهي "منطق الفاعل". هذا المنطق يترجم داخل المؤسسة في شكل علاقات قوة، وهذه الأخيرة هي في أصلها تنظيمية، لكنها أيضا ثقافية مرتبطة بتاريخ المؤسسة وباحترام هذه القيم ومعايير السلوك التي تتشكل وفق علاقات القوة. إنّ العوامل الداخلية مثل الضغوطات أو الخارجية مثل المحيط الذي يمكنه أن يعدّل هذه المعايير ويؤثر على منطق الفاعل<sup>(20)</sup>.

يعود بارنوا كثيرا إلى مفهوم الفعل والنسق لـ فريدمان وكروزي (Fredman et Crozier). وهذا المفهوم هو المفهوم الرئيسي للتحليل الاستراتيجي الذي يراه بارنوا أكثر ملائمة لتفسير عمل المنظمة خاصة فيما يخص تحديد الأهداف لكل فرد، بالمقارنة مع تيارات أخرى لأنّه يتضمن الفاعل وعدم تحديد خياراته.

يرى بارنوا أنّ هناك ثلاثة مفاهيم للتحليل الاستراتيجي وهي :

- **نسق الفعل الملموس**: والذي يمثل كل العلاقات الموجودة بين الأعضاء الخاضعة للمحيط، والتي تتعدل يوميا وتسمح بحل المشاكل اليومية.

- **منطقة الشك**: توجد في أيّ تنظيم مناطق الشك، ويدرس التحليل الاستراتيجي هذا الارتياح الذي يرى أنّ مصدره هو المحيط.

- **السلطة:** قدرة الفاعل التأثير على فاعل آخر، ومن أجل ذلك يتم الحصول على السلطة، إذ لابد من وجود: الكفاءة، التحكم في علاقات مع المحيط، المعارف ومعرفة قواعد العمل. يساعد التحليل الاستراتيجي في تحليل السلطة ومنطقة الشك وذلك من أجل بناء أنساق أو أنساق فرعية للفعل الملموس.

كما تحدث "فيليب بارنوا" عن نظرية الحاجات والدوافع لـ "أبراهام ماسلوا (A.H.MASLOW)، إذ نظريته للحاجة مبنية على الحاجة، التي هي في الأصل ليست فقط نفسية وفطرية، لكن ثقافية واجتماعية، وتؤدي هذه الحاجات إلى حوافز، وهذه الأخيرة هي التي تكون سببا في جعل الفرد يتحرك. بالنسبة إلى "ماسلوا" أنّ الحاجات في تسلسل هرمي، إذ الحاجة السامية لا يمكن إرضاؤها تماما إلا في حالة إرضاء سابقتها. ومن هنا جاءت هرمية الحاجات التي هي في تسلسل ك: الحاجات العضوية، الأمن، الانتماء، المكانة، تحقيق الذات. فإنّ أنصار هذا التيار يعتقدون أنّ استجابتهم للحاجات عادة ما تؤهلهم إلى المستوى الطبيعي والإنساني، وأن التطور الذي ينتظره الإنسان في العمل، إنما يترجم في شكل سلوك يكون أكثر تعاوناً وأكثر إنتاجاً.

ويستنتج "فيليب بارنوا" في هذا الاقتراب النظري "لماسلوا" إمكانية إعادة النظر في تصوّر جد آلي وجد اقتصادي لرد فعل الإنسان في العمل<sup>(21)</sup>. إذ يتناول إشكالية الدافع أو الحافز من خلال غموض التفكير المنطقي التالي: تحتاج المؤسسة إلى أفراد متحفزين بينما الحافز هو ظاهرة فردية، لذلك لابد أن نؤثر على الأفراد من أجل تحفيزهم. قبل كل شيء أنّ الحافز هو مفهوم أصلي لعلم النفس وعلم الاجتماع في أول مقارنة، كما يعرض في الوقت نفسه الأسباب التي تدفع بالأفراد إلى التحرك وتعبئة طاقاتهم الفردية من أجل تحقيق أهدافهم. يجد أنّ البحث - في سياق المؤسسة - عن التحفيز يوعي الأفراد بالارتباط بفكرة الاستخدام المكثف من أجل الحصول على سلوك نشيط جداً. وفي مقارنته لهذا المفهوم يقوم بتطوير حدود هذا النمط من التفكير، إذ بالنسبة إليه، التحفيز ليس حقيقة منتظمة ولا يتبع مخططاً من العلاقة السببية الخطية من نوع التحفيز والاستجابة، بل يدخل التحفيز في هيئات متعددة. ويقصد بذلك التحدث عن "حقل تحفيزية" موضحاً هذا المفهوم مع مثال زيادة الأجر الذي يمكن أن يحفز بشكل جيد الأجير (إذا ما نظر إليه كمكافأة تشجع على العمل أكثر) من عدم تحفيزه (إذا ما نظر إليه كصدقة بالمقارنة مع الآخرين أو ارتباطها بالشعور الاعتباري)، يرتبط هذا الحقل التحفيزي بنمو الأفراد، بمعنى أنّ الأشياء نفسها يمكن أن تكون محفزة في فترة معينة وغير محفزة في فترة أخرى.



ويحدد "فيليب. ب" أنه "لا ينبغي القول إننا نبحث عن تحفيز شخص ما " إذا كان الشخص هو الذي يحفز نفسه بنفسه، وإنما نحاول في فترة قصيرة أن نؤثر على ما نعرفه في حقل التحفيزية. بمعنى أن التحفيز لابد أن يرتبط دوماً بالمعنى الذي يعطيه الفاعل لسلكه، فإذا كان الفرد لا يُسَخَّر نفسه إلا من أجل الفعل الذي له معنى مهم بالنسبة إليه. ويُحلل الحافز كاستجابة فردية للحاجة والتي هي نفسها تعتبر فردية في نموذج التحفيز والاستجابة. فإن التحفيز هو بناء الفرد المرتبط بالمعنى الذي يعطيه للفعل الذي يقوم به، كما يخضع المعنى في حد ذاته إلى تمثيلات الأفراد، ونضجهم العاطفي والمعرفي، وخبرتهم الاجتماعية ووضعتهم المهنية، فهو إذن تطوري (المعنى) وفق الأفراد في حد ذاتهم، تاريخهم الخاص، الجماعات أين تمّ نموهم والتي لا يزال ينمو فيها، والطريقة التي يمثلون فيها ووضعتهم المهنية. وبالتالي لا يستجيب التحفيز للحاجيات الأساسية والشاملة، ولكنه يستجيب للبناءات الاجتماعية المغروسة في الأفراد والجماعات المعقدة والمتطورة.

ويختتم فيليب. ب مقارنته لمفهوم التحفيز من خلال علاقته بالرضا، ويذكر أنه حتى إذا لم تكن هناك أية علاقة بين الرضا والإنتاجية، فإنّ العكس صحيح حيث يؤدي سوء الرضا عامة إلى سلوكيات غير منتجة<sup>(23)</sup>. بينت التحليلات أنه في حالة وجود تحسن في الإنتاجية، فإنّ ذلك يرجع إلى التغيير التنظيمي بدلا من تلبية احتياجات الفرد. إنّ الإشكال ليس في جعل الأفراد سعداء من خلال منحهم إمكانية الوصول إلى اتخاذ القرارات، وإنما في تنظيم عملهم بطريقة تعزز قدراتهم. كما يلاحظ "فيليب. ب" أنه لا ينبغي أن نخلط بين الرضا وتحقيق الذات، فهو يصرح بأنّ العلاقة بين الرضا والإنتاجية ليست واضحة لأنّه بعد ثلاثين عاما من الأبحاث حول هذا الموضوع، أثبت علماء النفس وجود ارتباطات ايجابية ولكنها ليست علاقة سببية، بالمقابل، تبدو العلاقة بين عدم الرضا والدوران أو التعب معروفة أكثر، حيث يذكر تَانِنْبُوم «TANNENBAUM»: "أنّه " بقدر ما يتمّ إرضاء حاجيات الفرد، إلا أنّ هذا لا يعني بالضرورة إنجاز عمله"<sup>(22)</sup>.

إذن، تحتل العلاقة الاجتماعية مكانة مهمة جدّا في المنظمات، حيث المنظمة وداء جهازها العصبي: داء الجهاز العصبي هو عدم قدرة العيش في تجمع حسب فرضيات بيو (Bion)، يتأثر فريق العمل بمشاعر اللاوعي، لذا فإنه من الضروري القيام بالتحليل من أجل إبراز الاعتراف الواعي لهذا الموقف. وإلا، يمكن أمام القلق لسلك الفرد أو الجماعة أن يتراجع نحو آليات طفولية. وتشتغل الجماعات عموما على نماذج من الافتراضات القاعدية غير المستقلة، الاقتران والمكافحة أو الهروب.....

(.....) إن الفكرة الرئيسية من الثورة الصناعية هي المنطق الذي ينادي بها تايلور (Taylor). ثم تطور العمل في المؤسسة مع هذه الثورة الصناعية وقد تغير تنظيم العمل ماراً بعدة مراحل وهي: إدخال الآلة أو الأداة، تقسيم العمل والإنتاج الضخم، العمل الآلي مع التسلسل الهرمي وبداية إعطاء قيمة للفرد. وهذا يدل على وجود تطور هام أين تمّ خلق نظام تقني للتنظيم الذي منح احترام الفرد داخل المنظمة، بالإضافة إلى كفاءته المهنية والمسؤولية الاجتماعية<sup>(23)</sup>.

إذ بقاء الفرد في التنظيم أو المنظمة التي يعمل فيها، متوقف على طبيعة العلاقة والتفاعل بين الفاعل كفرد والفاعل كتتنظيم، وتحقيق هذه العلاقة بين الفاعلين تتوقف في الأخذ بعين الاعتبار لكلا الطرفين التصورات والسلوكات والأفعال التي تصدر من كل فاعل. فعلى التنظيم (المؤسسة) أن يأخذ في الحسبان السلوكات والأفعال التي تصدر عن الفرد، والتي تعكس أوضاعاً معينة يعيشها ذلك الفرد في علاقته مع البيئة ومع الآخرين. فالمصالح والحاجات التي تحرك الفرد، والعادات التي يألفها في حياته العملية، والتطلعات التي تتولد لديه في مساره المهني، ومستوى الخبرات والكفاءات التي يوظفها في نشاطه اليومي، والقدرة على الإبداع والخلق التي يمكن أن تنمو لديه، والإحباطات أو الحالات النفسية والمشاكل التي يمكن أن يكون عرضة لها في ميدان الشغل. وغيرها من المظاهر لها بعد خاص تعكس في الحقيقة من جهة الموارد التي يتمتع بها هذا الفرد والتي تعتبر مجالاً من الكفاءة الخاصة ومعارف محدودة بهذا المجال، ومن جهة أخرى، فإن ثقافته الخاصة هي التي تعكس طريقته ونظريته لمنهجية العمل داخل المؤسسة. ويجب أن يحدث هناك توافق بين كل هذه المظاهر التي يتمتع بها الفرد مع ما تعيشه المؤسسة من تنظيم وثقافة خاصة بها، فهي مهيكلة ومنظمة بطريقة تستهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية كالربح والمردودية والإنتاجية وهو شيء بديهي يبرر وجودها. فالتنظيم مثله في ذلك مثل الفاعل، هو كيان مبدع، أو واقع منتج "للاجتماعي". فعندما كان القدامى يتحدثون عن "الإنسان ككائن اجتماعي"، كان تفكيرهم يتجه عموماً نحو الكائن السلبي (passif) الذي يتلقى التأثير أكثر مما يمارسه. فهو يعتبر "اجتماعياً" بطبعه لأنه "يتطبع" بالحياة الاجتماعية. لكن التقدم الذي حققه علم الاجتماع في العقود الأخيرة ساهم في تغيير نظرتنا للواقع. فالفاعل الاجتماعي سواء كان فرداً أو جماعة أو تنظيمًا، هو كيان مبدع ومنتج "للاجتماعي" فهو لا يكتفي بالتطبع والتأثر فقط، بل هو كيان قادر على التأثير في الواقع وتغييره كذلك<sup>(26)</sup>. حيث لا ينصب أداء وفعالية المؤسسات في جانبها الاقتصادي الذي ينحصر في إنتاج السلع والخدمات وإنما على أدائها الاجتماعي كذلك، وهذا يرجع لكون

المؤسسة لا تنتج سلعا وخدمات فقط، بل تنتج واقعا اجتماعيا بداخلها الذي يظهر في جودة العلاقات الاجتماعية وفي الثقافة السائدة داخل التنظيم أكثر من كل شيء. انها عبارة عن فعل تنظيمي يولي نفس القدر من العناية بحقوق المستخدمين ومصالحهم، ونفس القدر من الاهتمام بمشاعرهم وكرامتهم، قد يجد الفرد مناخا جيدا يشجع على البذل والعطاء والتفاني، ويساهم في تحقيق الذات بالنسبة للذين يعملون في كنفه؛ وقد يكون ردينا بالنظر إلى التوترات والصراعات والإحباطات التي تتولد عنه. ووفقا لذلك يمكن أن يقبل الفرد الاندماج داخل هذه المؤسسة وأن يصبح عضوا فيها من خلال ترسيخ روح الانتماء إلى التنظيم والوفاء لها أو صرف النظر عنها.

### الخاتمة:

فالولاء كأى متغير سلوكيلا يمثل واقعا ملموسا، بل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا، أو يفرض فرضا بوسائل الاكراه المختلفة، بل إنه يكون نتيجة التفاعلات بين العديد من العوامل والمتغيرات منها الصفات الشخصية، والحالة الاجتماعية، والصفات الخاصة بالعمل لتحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والأبعاد التنظيمية كالأجور والسلوك القيادي للمشرفين، وجماعات العمل، والعوامل الخارجية مثل فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة، وجميع هذه المتغيرات وغيرها تؤثر في الولاء.

لا بد على المنظمة أن توفر كل الظروف الملائمة سواء تحفيز المادي والمعنوي لكي يكون هناك "استجابة عاطفية نفسية إيجابية ناتجة عن قناعة تحدث لدى العاملين في المنظمة نتيجة تقييمهم العام الإيجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، مما ينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل. فيشعرون بانتماء وارتباط التزام نحوها ونحو وظائفهم فيها، فيسعون عن رغبة وقناعة لبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، لعلمهم المسبق بأن أهدافهم لن تتحقق إلا من خلال تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فنجاح المنظمة يعني أن الخير سيعم كل الاطراف المعنية فيها"<sup>(24)</sup>.

## قائمة المراجع:

1. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 25.
2. المعاني أيمن: أثر الولاء التنظيمي على الابداع الإداري لدى المدير في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 1990، ص45.
3. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 383.
4. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011، ص 238.
5. مدحت محمد أب النصر: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 167. [www.alwatan.com/graphics](http://www.alwatan.com/graphics)
6. مدحت محمد أب النصر، نفس المرجع، ص 168.
7. حمزة خالد محمد عبد العزيز: سياسة التوظيف وأثرها على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان، 1994، ص 45-46.
8. حمزة خالد محمد عبد العزيز، نفس المرجع ، ص 46. [www.alwatan.com/graphics](http://www.alwatan.com/graphics)
9. نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 241-242.
10. نور الدين حاروش، نفس المرجع ، ص 244-245.
11. مدحت محمد أب النصر: الإدارة بالحب والمرح، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص75.
12. مدحت محمد أب النصر، نفس المرجع، ص178.
13. مدحت محمد أب النصر، نفس المرجع ، ص110.
14. مدحت محمد أب النصر، نفس المرجع ، ص 182.
15. Philippe Bernoux: la sociologie des organisations, éd seuil, 6<sup>ème</sup> éd, Paris, 2009, pp 150-151.
16. Philippe Bernoux, ibidem, pp75-76.
17. Philippe Bernoux, ibidem, 89.
18. Philippe Bernoux : la sociologie des entreprises, éd du seuil, 2<sup>ème</sup> éd, paris, 1999, p 105-107.
19. Philippe Bernoux : sociologie des organisations, opcit , PP 102.
20. Philippe Bernoux, ibidem, PP108.

21. لحبيب امعمري: التغير الاجتماعي ورهانات العولمة-المقاولة والثقافة، دراسة في عملية التحديث بالمغرب الجزء الأول-دار ما بعد الحداثة، فاس،المغرب،ط1، 2010، ص 6-7.
22. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص542.