

العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة

طلد نوري نور الدين دودو¹ ، أ.د : عز الدين بوكربوط²

^{2,1} مخبر علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت

^{2,1} جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله (الجزائر)

aboukerbout@yahoo.fr² , noureddine.doudounaouri@univ-alger2.dz¹

تاريخ الاستلام : 2019-10-01؛ تاريخ المراجعة : 2021-10-12 ؛ تاريخ القبول : 2021-10-31

ملخص :

نهدف من خلال هذا المقال إلى التعرف و إبراز دور الولاء التنظيمي و الذي هو من العوامل التي لها أهميتها في أي منظمة، فهو يمثل أحد متغيرات العمل المعنوية إلى جانب كونه دافعا معنويا يثير العاملين ويحفزهم إلى تحسين مستوى الأداء، فتحقيق أو الشعور بالأمن الوظيفي، الاحترام، التقدير و كذا الإلتناء الوظيفي من منظور العاملين أداة للتقدم و إكتساب المكانة في السلم الوظيفي داخل المنظمة و محمسا لتنمية الأداء و تحقيق الأهداف لأنها تمثل من جانبهم عرفان و تقدير من المنظمة لخدماتهم وجهودهم، و للوصول لأهداف المقال قمنا ببحث نظري و تحليلي .

الكلمات المفتاح : الولاء التنظيمي ؛ الإلتناء الوظيفي ؛ الأمن الوظيفي ؛ المؤسسة .

Abstract:

We aim through this article to recognize and highlight the role of organizational loyalty, which is an important factor in any organization, as it represents a change of moral action and a moral motivation that motivates employees to improve performance, achieving or feeling of job security, respect, recognition and membership from the perspective of employees as a tool for progress, gaining position in the Organization's peace, and an advocate for the development of performance and the achievement of objectives because they represent their recognition of their services and efforts of the Organization. In order to reach the objectives of the article, we have conducted a theoretical and analytical research.

Keywords: Organizational Loyalty; functional affiliation; Job Affiliation; Institution.

Résumé:

Dans cet article, nous cherchons à reconnaître et mettre en évidence le rôle de la loyauté organisationnelle, qui est un facteur important dans toute organisation, car il représente une des variables du travail moral, et est une motivation morale qui motive les travailleurs à améliorer leur rendement, à acquérir ou à ressentir un sentiment de sécurité fonctionnelle, de respect, d'appréciation et d'appartenance du point de vue du personnel en tant qu'instrument de progrès, et d'obtenir une position à mon avis au sein de l'organisation, et de plaider pour l'élaboration du rendement et des objectifs parce qu'ils représentent leur reconnaissance de leurs services et de leurs efforts de l'organisation.

Mots-clés : Loyauté organisationnelle ; affiliation fonctionnelle ; sécurité d'emploi ; institution.

I - تمهيد :

تعتمد المنظمات على الرأسمال البشري في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لهذا لا بد من تدريبها و تطويرها و تحفيزها مادياً و معنوياً من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين أفرادها. لهذا تعمل المنظمات باستمرار بتقصي أفعال العاملين فيها في ظل تزايد و تعقد العمل فيها وتشابكه والعمل بفاعلية، و المنظمات لا بد لها من السعي نحو خلق و زرع الولاء التنظيمي، إن رضا العاملين يؤدي إلى حفزهم و الحد من الصراع و تحسين جودة المنظمة و بمأن للولاء التنظيمي انعكاس لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية، لا يمكن تطوير الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية إلا من خلال إجراء العديد من البحوث عن العلاقة بين الموظف و المنظمة والتأثيرات المتبادلة بين الطرفين لتحديد شكل هذه التأثيرات ومداهما على كل من المنظمة والموظف العامل فيها وتحديد العوامل التي تساعد على تدعيم التأثيرات المرغوب فيها و الوقاية من التأثيرات غير المرغوب فيها. وبسبب هذه المتغيرات ومالها من تأثير على ولاء الموظف وفعالية المنظمة .

فالولاء التنظيمي يعمل كموجه ذاتي للفاعلين نحو السعي لتحقيق الأهداف و العمل على تقديم الإبداع و كل ما هو جديد، و ذلك لضمان البقاء للمنظمة و التمكّن من المنافسة و الازدهار، لتضمن بذلك ثقة المستفيدين منها، يتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من العوامل الخارجية و الداخلية في المنظمة، كظروف سوق العمل و فرص الاختيار و الأجور و جماعة العمل و الاهتمام بالفاعلين و المناخ التنظيمي و المتمثل في كل من أسلوب الإشراف و نمط القيادة و كذلك يتأثر بخصائص الأفراد و خصائص الوظيفة و التنظيم. ومن خلال ما سبق يتبادر لنا الإشكال الآتي:

- ماهي العوامل و المتغيرات المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة ؟

و للإجابة عن التساؤل سوف نتطرق إلى:

- مفهوم الولاء التنظيمي، مراحل و خصائصه.
- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

I - مفهوم الولاء التنظيمي ، مراحل و خصائصه: حظي العنصر الإنساني بهذا الإهتمام في المنظمة بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و التي أعطت للفاعل المكانة المناسبة في المنظمات و اهتمت بتلبية حاجياته و تلبية رغباته بهدف إثارة دافعيته و تحفيزه و توجيهه و ضمان بقائه فيها و بذل كل ما بوسعه من جهد لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى ضمان و لائه و إخلاصه لها و يعد بالفعل الولاء التنظيمي عاملاً هاماً في مجال السلوك التنظيمي، و من هذا سنتناول مفهوم الولاء التنظيمي و خصائصه.

I-1. مفهوم الولاء التنظيمي : يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات التي جذبت انتباه الباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإداري، إلا أنّ مفهوم الولاء التنظيمي كغيره من المفاهيم الأخرى كان ولا يزال موضع اختلاف بين الباحثين، سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد للولاء التنظيمي، أو النماذج والنظريات التي تفسره بيد أنّ هذا الاختلاف مركز إهتمام أي باحث عن النموذج الذي سيسير عليه دراسته، إذ يساعد هذا النموذج على تحديد التعاريف الإجرائية المستخدمة في دراسته، وكذلك تحديد المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، و تفسير نتائج الدراسة لذلك فإنّ الباحث في هذا الجزء من الدراسة سيحاول إبراز أهم مفاهيم الولاء التنظيمي، و تتبع النماذج و النظريات التي حاولت تحديد طبيعة الولاء التنظيمي وتفسيره، والخروج من كل ذلك بنموذج يمكن على أساسه إجراء الدراسة الحالية.

وبخصوص مفهوم الولاء التنظيمي، يعتبر مفهوماً قديماً في العلوم الاجتماعية و كان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أنّ الإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً يعيش مع آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبرزها الحاجة إلى التعاون و الشعور بالانتماء¹

و قد عرفه مودي بأنه: « حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه ».

و يعرفه بوكانن بأنه: « انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية ».² فالولاء التنظيمي ليس مجرد ولاء بمنظمة معينة، بل هي عملية مستمرة يعبر الموظف من خلالها عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر، ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف والعمل من أجله وبشكل مستمر وإن طال أمد تحقق هذا الهدف. ومن أوائل الذين قدموا مفهوم الولاء التنظيمي (بورتير و سميث 1970) حيث نظرا إليه من منظور نفسي و وصفاه بأنه: «توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة».

ومن هذا المنطلق يُعرف شيلدون الولاء بأنه: « إتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة ».³

ولكن على الجانب الآخر يرى ستيفن و زملاؤه (1987) أن الولاء التنظيمي من خلال المدخل التبادلي - عبارة عن محصلة المساهمة في الصفقات بين المنظمة والعضو، مع التركيز على رغبة الفرد في الاستمرار بالعضوية كشرط أساس و رئيس لتراكم إيجابيات و سلبيات الالتحاق بالمنظمة و مردودها التبادلي في العملية ككل، و من نفس المدخل يعرفه بيكر (1960) ، فالولاء التنظيم عند: « نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد فيها ويخشى أن يفقده إذا تركها ».⁴

كما يعرفه كوك و وول (1980) (يتمثل في رد الفعل لدى للموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف و الولاء بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة كما أن الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، نيبير (1989) (فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي و ولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منتسبها بهذه السمات، أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها)⁵.

و يعرف كل من ألتو و هربنيك الولاء التنظيمي بأنه يمثل: ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين: الفرد والمنظمة، و يترتب عليها استثمار متبادل مستمر باستمرار "العلاقة التعاقدية بينهما"⁶، إن الولاء من خلال هذا التعريف يرتبط بجوانب التبادل النفعي وتمثله التكلفة بين الفرد والتنظيم، حيث ترتبط بزيادة العائد النفعي بارتفاع مستوى الولاء عند الفرد.

2.I - تعريف الولاء التنظيمي : يعرف الولاء التنظيمي بأنه: « اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم

العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها و بقائها ».⁷

كما يعرف أيضا الولاء للمؤسسة « بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها و ترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعدادة لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضوا فيها ».⁸ و قد يعتبر الولاء بكونه « حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها ».⁹

و يعرف الولاء بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية واليجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون ايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس رد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.¹⁰

عرف العجمي الولاء التنظيمي بأنه " يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف و خصائص المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" و يرى أيضاً بأنه يعني "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي و ولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته بالبقاء في العمل كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منسوبها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها"¹¹

3.I - مراحل الولاء التنظيمي : توجد عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي، حيث يرى ستيزر أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة، بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتيسير ذلك فان لاؤهم سيزداد وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة.¹² تعتبر عملية تكون تطور الولاء التنظيمي عملية معقدة، وقد أعطى الكثير من الباحثين تفسيرات للمراحل التي تمر بها هذه العملية، وسوف نحاول أن نبدي ذلك:

1.3. I - مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوكنان 1974 : ¹³ بين بوكنان عام 1974 في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل بأن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

أ- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه. و يرى بوكنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي

- 1- تحديات العمل.
- 2- تضارب الولاء.
- 3- وضوح الدور.
- 4- ظهور الجماعة المتلاحمة.
- 5- إدراك التوقعات.
- 6- مو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة.
- 7- الشعور بالصدمة.

ب- مرحلة العمل و الانجاز: وهي الفترة اللاحقة للتجريبية و تمتد من سنتين إلى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على مفهومه للإنجاز الذي حققه. وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

1- الأهمية الشخصية.

2- الخوف من العجز.

3- وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها. بحيث تصبح متينة الرباط شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو كلال، لصالح مؤسسته، ليعلو بها و معها، وتتصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

I. 2.3- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر ستيرز 1977:¹⁴ وفي نفس السياق نجد ستيرز 1977 يحددها

في ثلاث أطوار، يمر بها الفرد في تطور ولأئه التنظيمي وهذه المراحل هي :

الطور الأول: مرحلة الالتحاق بالمنظمة، هذه المرحلة تسمى مرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظمتها، واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة، وكيفية اختيار المنظمة لموظفيها.

الطور الثاني: الولاء للمنظمة وتحديد مدها. وهذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء:

- مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة.

- مدى قبول الفرد لأن يكون عضوا في المنظمة.

- مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

الطور الثالث: قرار المشاركة أو الانسحاب. فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة. فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالا أقل للإنسحاب من المنظمة، أو تكرار الغياب والعكس صحيح.

I. 3.3- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر مودي و بورتز 1982:¹⁵ يعبر كل من مودي و بورتز في

دراستهما عام 1982 عن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

-مرحلة ما قبل العمل : وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في المنظمة تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى والتي تحكم قراره بقبول العمل.

- مرحلة البدء في العمل : وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولأئه له والانخراط عضوا في التنظيم.

- مرحلة الترسخ : وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي. وتتمتّن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

I. 4.3- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر أورابلي : 1996¹⁶ أما أورابلي يشير إلى أنّ هناك ثلاث

مراحل للولاء التنظيمي :

-المرحلة الأولى الإذعان أو الولاء: حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.

- المرحلة الثانية التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل سلطة الآخرين منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء و بالتالي فهو يفخر بها.
- المرحلة الثالثة التبنّي: حيث يعتبر أهداف و قيم المنظمة أهدافا و قيما له وهنا يكون الولاء نتيجة لتطابق الأهداف و القيم.

I. 3.5- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر ديكسون و زملاؤه 2005 :¹⁷ ويرى ديكسون و زملاؤه عام 2005 أن عملية الولاء التنظيمي وفقا للنظرية التقليدية تمر في مراحل متتالية، هي:
- المرحلة الأولى: تلبي فيها المنظمة احتياجات الموظفين.
- المرحلة الثانية: بعد أن يتم تلبية حاجات الموظفين، يدرك هؤلاء الموظفون البدائل المتوفرة وعلاقتها بالمنظمة، بحيث تتم المقارنة بين المزايا التي يحصلون عليها من المنظمة، والتي يمكن أن يحصلوا عليها عند العمل في منظمة أخرى.
- المرحلة الثالثة: يشعر فيها الموظفون بالرضا و يكونون اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.
- المرحلة الرابعة: وتزداد في هذه المرحلة درجة ولاء الأفراد للمنظمة.

I. 3- خصائص الولاء التنظيمي : يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص هي : يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها، حيث يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة¹⁸، وبالتالي فهو متعدد الأبعاد وعلى الرغم من اتفاق غالبية العلماء والباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ومن أسباب تعدد هذه الأبعاد مايلي:
- أي منظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها، وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد.

- يوجد داخل كل منظمة في العادة مجموعة من التكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل¹⁹، وتزويد المنظمة بالحبوية والنشاط ومنحها الولاء.

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.
- أنه يفترض خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها، أي أنه لن يصل إلى مستوى الثبات ودرجة التغير فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى²⁰
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة فنانة 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.

II - العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: وفيما يلي توضيح للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

II - 1 العوامل الخاصة بالعامل : هي كل ما يتعلق بالعامل من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها، عن طريق تحليل الخصائص و السمات المميزة لمجتمع التنظيم، كالفئات العمرية، نوع الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة في المنظمة و أن هذه الميزات الأخيرة هي التي تحدد مواقف العامل داخل المنظمة و دوافعه.

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل العامل للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مع عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه .

1. السن : يعد السن من بين المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في ولاء العمال ، فالإتجاه العام لأغلب البحوث التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أشارت إلى أن الأفراد صغار السن يكون ولاؤهم لمنظماتهم أقل من الأفراد الأكبر منا، ومن ثم أقل رغبة ونية للبقاء في المنظمة. ففي دراسة قام بها ستيرز عام 1977 عن العلاقة بين الولاء والعمر في عينتين من العاملين ، و الذي توصل إلى أن هناك علاقة قوية توجد الإيجابية المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين العمر والولاء التنظيمي بمعنى أن العاملين الأكبر سنا هم في الغالب أكثر ولاء لمنظمتهم والعكس صحيح .²¹ و من خلال ما سبق نجد أن للولاء التنظيمي علاقة قوية بالسن .

2. الجنس : إن دور العامل و مساهمته في المنظمة و من منطلق المكانة و منصب العمل الذي يشغله يختلف باختلاف جنسه ففي بحث قام به كل من مارش و ماناري عام 1977²² على عينة من العمال الصينيين إستنتجا أنه هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و نوع الجنس، و من خلال هذا نجد أن الولاء التنظيمي يرتفع مستواه و ينخفض بحسب نوع الجنس.

ج. المستوى الدراسي : و نعني به المستوى التعليمي الذي حصل عليه العامل خلال سنين دراسته حيث يعد التعليم حيث يعد من العوامل المهمة في تكوين شخصية العامل، لذا فالاهتمام بتقافة العمال وتعليمهم يعد من ضرورات العمل، لأن الأعمال المختلفة في نوعيتها و طبيعتها جعلت للتعليم مكانة لا يمكن إنكارها في ميدان الصناعة الحديثة.

د. الحالة الاجتماعية : و نعني بها إن كان العامل أعزب أو متزوج أو أرمل أو مطلق، و ذلك ما يترتب على حالة الزواج من مسؤوليات اجتماعية تجاه الأسرة و التي بدورها تنقل للمنظمة بحيث العامل المتزوج يكون أكثر إستقرارا و ولاء للمنظمة إنطلاقا من ولاءه للأسرة و من ثم أكثر حضورا في مكان العمل، وأقل تغيبا عن العمل وأكثر رغبة في البقاء في المنظمة.

هناك دراسة لكل من أرنولد و فيلدمن عام 1982 أفرزت بوجود علاقة إيجابية بين حالة المتزوجين و الإستقرار في المنظمة أي أن العمال المتزوجون أكثر طلبا للبقاء في المنظمة من العمال ذوي الحالات الأخرى، و من هذا تستنتج بأن العمال المتزوجون أكثر ولاء للمنظمة عكس الحالات الاجتماعية الأخرى.²³

ه. تجربة العمل : نعني بها المدة الزمنية التي شغلها أو يشغلها العامل في عمله داخل المنظمة. فقد أظهر ستيرز في عام 1977 في دراسته بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة في المنظمة لعينة الدراسة.²⁴

و. دافع إثبات الذات : وهو مستوى الدافعية التي تدفع العامل للتعبير عن ذاته، و الإفصاح عن شخصيته وإبرازها، بأن يحقق العامل كل ما لديه من إمكانيات، ويبيدي ما لديه من آراء وإن يقوم بأعمال نافعة للآخرين، وأن يكون منتجا مبدعا.

II - 2 العوامل الخاصة بمميزات العمل²⁵ : نعني بها جل العوامل الخاصة بالعمل و متطلباته المختلفة من القدرات و المهارات، ما يتطلب فيها مع مرور الوقت، تعتبر هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي، وهذه العوامل ترتبط بالبيئة الداخلية أي المناخ التنظيمي و كذا البيئة الخارجية بإعتبار المنظمة نسق مفتوح و تأثيرها على العامل، بالكيفية

التي تؤثر في ولاءه لوظيفته ومنظمتها، وإن قدرة العامل على التأقلم مع وظيفته ومنظمتها واندماجه فيها، كان أحد العوامل المحددة و المكونة لولائه التنظيمي.

1. تحديد المهام : نعني بها تحديد الأعمال و الواجبات المنوطة بعامل معين، وهو يعبر عن درجة انسجام العمل بحيث تشبع احتياجات العاملين العليا ، و بالتالي دفعهم للعمل. و إن هذا التناسق في محتوى العمل مع توجهات العاملين سيعطيهم الحرية في أداء أعمالهم، وسيولد لديهم الشعور بالإرتياح و الرضا عند إنجاز الأعمال بشكلها المتكامل.

2. درجة إستقلالية العامل : نعني بذلك : « هو درجة الحرية والتحكم الذاتي التي تتاح للعامل في اختيار الأساليب و الإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك . »

5. التغذية العكسية عن الأداء : ²⁶ وهي التغذية الراجعة أي المعلومات التي تقدم للإدارة و العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل، إن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ تنظيمي ايجابي يشجع على زيادة و ارتباط العامل بعمله و منظمته

إن لهذه التغذية الراجعة تأثيرا مباشرا و فعالا على تحسين أداء العامل، ذلك لأنه لا يستطيع التعرف على مواقع الضعف والقوة في أدائه دون وجود معلومات عن مستوى أدائه بنسب مرتفعة تساعده على الاقتناع بعملة، وتحسين مستواه، وإلى إشباع حاجاته العليا، ومن ثم زيادة ولاءه ودافعيته للعمل. وإن المعلومات المرتدة تقوم بدور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في العمل، ويمكن عدها أيضا بمثابة معايير يقيس الفرد على أساسها انجازه.

II - 3 العوامل الخاصة بمميزات المنظمة : هي تلك العوامل و المتغيرات الخاصة بالمنظمة وما يسوده من مناخ تنظيمي أو علاقات ترتبط بالموظف و الوظيفة، و التي من خلالها يمكن للمنظمة التحكم فيها والحد من تأثيرها أو حدتها، و تكون على درجة عالية من الأهمية لجعل العمل أكثر رغبة و جاذبية للعمال، ولتنمية علاقات الإحترام، والتأثير في سلوك وتصرفات العمال، بما يتفق مع العمل الذي يشتغلونه وصولا إلى بيئة العمل و لخلق مناخ تنظيمي ملائم و يتضمن هذا الشكل من العوامل: الأجر، نمط الإشراف، حرية اختيار جماعة العمل، وفيما يأتي سنتناول هذه المتغيرات و تأثيرها على الولاء التنظيمي .²⁷

1. الأجر :هو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة، إن جميع الأفراد يعملون في المنظمات من أجل حصولهم على عائد مادي يوفر لهم متطلبات المعيشة، وهذا العائد يتمثل في مقدار ما يحصل عليه من أجر، ومن ذلك يتضح أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العمال و ولائهم لمنظمتهم ، حيث أن المشاكل المادية تولد قلقا واضطرابات مستمرة .

فقد توصل بورتر و زملائه عام **1973** في دراسته على عينة من عاملي إحدى المستشفيات إلى أن الأجر هو أحد المكونات الرئيسية و المهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وأن المتغير الأخير، هو أحد العوامل المسببة للولاء التنظيمي، وهذا يعني أن الأجر يؤثر بطريقة أو بأخرى على الولاء التنظيمي للعاملين.²⁸

2. نمط القيادة : يقصد به أسلوب القائد و قدراته و كفاءته في العمل و الإدارة، أي مدى توجه القيادة نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة التي تواجه التنظيم، وإن العلاقة بين العمال و منظمته تتأثر بنمط القيادة من حيث كونه إدارة تحكمية متسلطة أو إدارة إتكالية. حيث يشير ستيرز **1977** على أنه كلما زادت درجة مشاركة القائد لمؤوسيه زادت القدرة و الرغبة في الإستقرار بالمنظمة و البقاء فيها، و السعي نحو تحقيق أهدافها ، و من ثم ولاء العامل لمنظمتها.²⁹

5. حرية اختيار جماعة العمل : هي تلك العلاقات الاجتماعية التي تتولد و تنشأ بين أعضاء المنظمة من خلال تعارفهم و تواصلهم داخل و خارج المنظمة ، فقد عرفها سنيرز 1977 على أنها فرصة صداقة أو محبة مقتصرة على فئة داخل العمل³⁰ حيث أشارت دراسته إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و العلاقات الاجتماعية و التواصل بين العمال، و هذا توصلت له مدرسة العلاقات الإنسانية تحت إشراف إلتون مايو و زملائه في زيادة الإنتاج بسبب الروح المعنوية للمجموعة.

III - العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي: تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

III - 1 - المكانة الاجتماعية: يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصنفها الجماعة على شخص ما تعبيراً على شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. و يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مراتبهم ترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم. ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم، وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم بالقلق والاضطراب ومن ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم³¹. وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، الأجور، و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.

III - 2 - إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبين أنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - على الأغلب - أن يكون مكاناً لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم ومن تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه³².

III - 3 - وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة ليستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها.

وكلما كانت الأهداف واضحة والدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

III - 4 - الرضا الوظيفي: يعني الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد لفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكما قل الفرق بينهما ازداد الرضا الوظيفي لديه. - و يرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز و الاعتبار و المسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

III - 5 - نظام الحوافز: للحوافز (Incentives) دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدراتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب

المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

- ويعرف الحافز بأنه الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تتهيأ له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.

III - 6 - المناخ التنظيمي: يعبر المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدرکها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي. ويعرف ريتشارد شيرز بأنه : " البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف عليها العاملون من تجاربهم وأثرها في سلوكهم".

- أن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة.

أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة والمنبئة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فيه تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيم، ولذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي.

III - 7 - بناء الثقة التنظيمية: تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة له. و الثقة التنظيمي (Organizational trust) هي " توقع الفرد أو المجموعة يتحقق الوعود المكتوبة أو الشفوية عن الآخرين أفراد كانوا أم جماعات". ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الإيذاء بالآخرين.

- إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيا بين العاملين وبين التنظيم. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة و في تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع و الابتكار.

III - 8 - التطبيع التنظيمي: تعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها".

وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات و فعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاقه وولائه وتمسكه بالمنظمة ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

1. المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة.

2. مرحلة المواجهة.

3. مرحلة التحول.

III - 9 - مشاركة العاملين في التنظيم: تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها.

- إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أي مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهن أكثر رغبة في العمل الجماعي، و أكثر تقبلاً له. ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقفتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.

III - 10 - أسلوب القيادة: تعني القيادة (Leadership) التأثير على أعمال الآخرين وتحفيزهم. فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، و يبعث فيهم رغبة صادقة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقي تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يوقع عن صغائر الأمور ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف. ويمتلك القدر على تطوير الإنسان و مراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه. ويعرف كيف يحفز العاملين لديه

ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا.³³

IV - خاتمة :

لقد أعطت المدرسة السلوكية في الإدارة دفعا كبيرا لدور الولاء التنظيمي في المنظمات حيث ربطت بشكل واضح بين درجة ولاء العامل للمنظمة ومعدل الإنتاج، وقد كان من بين الأسس التي أكدت عليها، التعلم والتكوين كعمليات أساسية في ترسيخ الولاء، وكذا أهمية الجماعة في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة. وبالرغم من تزايد عدد المهتمين بالولاء التنظيمي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، من بينهم شلدون (1968) ، (كانتر) (1960) بيكر ، ستيرز (1977) ، بورتر (1963)، مودي ، وينر. و لهذا يعتبر الولاء التنظيمي العامل الرئيسي و المهم في مدى التناسق بين العاملين في المنظمة مع بعضهم بعضا ومع منظماتهم، و للمنظمة فهو يعمل على زيادة شعور العامل بالأمن الوظيفي من جهة و الإستقرار و الإستمرار في المنظمة و التي تحقق بدورها للعامل المكانة الاجتماعية التي يرغب فيها. هذا من جانب العامل أما فيما يخص المنظمة فتحقق الإستمرار و الديمومة و الأداء المنافس و المتميز .

- الإحالات والمراجع :

- 1 هاشم زكي (1980)، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، ص 32.
- 2 المعاني أيمن عودة (1996)، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الأردن، دن، ص 17.
- 3 القرشي سوزان محمد أحمد (1997)، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، ص 15.
- 4 القرشي سوزان محمد أحمد: المرجع نفسه، ص 17.
- 5 عبد الله بن سليمان السلامة (2000) ، الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلمة الأمنية، 2000، ص 57.
- 6 محمد الصيرفي (2005) ، السلوك التنظيمي، ط 1 ، ج 1. الإسكندرية: مؤسسة حورس ،ص.
- 7 حريم حسين (1997)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 107.
- 8 رونالد ريجيو (1999)، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 276.
- 9 عطية ماجدة (2003)، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص 103.
- 10 صلاح الدين عبد الباقي (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 181.
- 11 جمال كعبار (2011)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: نوال حمدان، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، غير منشورة، ص 73 .
- 12 عوض طلق السواط وآخرون (2000)، الادارة العامة "المفاهيم، الوظائف، الأنشطة"، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 2، جدة، ص 88.
- 13 المعاني أيمن عودة، مرجع سابق، ص ص 21-22
- 14 محمد سرحان خالد المخلافي (2001)، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17 ، العدد 2، ص 220 .
- 15 عبوي، زيد منير (2006)، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 210.

- 16 محمد العتيبي و عوض الله طلق السواط (1996)، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة 19، العدد 7، ص7.
- 17 Dixon, M.A., Cunningham. G.B., Sagas. M., Turner, B.A., & Kent, A.(2005). **Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Under Graduate Interns.** Journal of Education for Buissness.80 (3).
- 18 شريبط محمد شريف (2010)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: بويابة محمد، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 78. غير منشورة.
- 19 سليمان الفارس، مرجع سبق ذكره، ص 78.
- 20 موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 118.
- 20 Steers R, (1977), **Antecedents and out comes of Organizational Commitment.** Administrative Science Quarterly, 22(1), PP.46-56.
- 21 Marsh, R., & Mannari, H. (1977). **Organizational Commitment and Turnover: a Predicting Study.** Administrative Science Quarterly, 22(1).pp.57-75.
- 22 عاطف، زاهر عبد الرحيم (2009)، هندرة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ص 286
- 23 Steers R, O.P.Cit., PP 46-56
- 24 عاطف، زاهر عبد الرحيم، المرجع السابق، ص 290.
- 25 Steers R, O.P.Cit., PP 46-56
- 26 عاطف، زاهر عبد الرحيم، المرجع السابق، ص 291.
- 27 Porter, L.W. & Steers, R. Mowday, R, 1973) (**Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychaitric Technicians,** Journal of Applied 59. p. 163.
- 28 Steers R, O.P.Cit., PP 46-56
- 29 Steers R, O.P.Cit., PP 46-56
- 30 عبوي زيد منير المرجع السابق، ص 208.
- 31 عبوي زيد منير ، المرجع نفسه ، ص 212.
- 32 عبوي زيد منير، المرجع نفسه ، ص ص 214-216.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

نوري نور الدين دودو، عز الدين بوكربوط ، (2021)، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 13(04) // 2021، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة (ص.ص 291 - 302).