

الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري

Loyauté organisationnelle Fabricant de performance fonctionnelle
Entre la théorie et la réalité administrativeأ. ترمول محمد لطفي¹¹عضو مخبر علم إجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة الجزائر 02

تاريخ الاستلام : 2018/07/18 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/01/31 ؛ تاريخ القبول : 2020/03/31

ملخص:

من خلال هذا المقال أردنا توجيه و توضيح شيء مهم و هو أن الولاء التنظيمي إن وجد فإن الأداء الوظيفي حتما سوف يزيد و سوف نجسد من خلال الولاء المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية و التي تكمل بالطبع المواطنة الإجتماعية، و الشيء المهم و هو أنه إذا وضعنا الإستراتيجيات العلمية الصحيحة لتجسيد الولاء التنظيمي فإننا سوف نصل إلى صناعة مورد بشري متقبل للثقافة التنظيمية و يصبح بذلك و كما وضحها لنا ميشال كروزي يصبح المورد البشري هو الجودة و بواسطته سوف تحقق الجزائر قفزة نوعية في تطورها و بذلك سوف نصنع و نجسد معنى مفهوم الحضارة التي تدوم و لا تزول و سر ديمومتها هو الحفاظ على مرحلة العقل و المساهمة في جعلها تدوم و لا تنزل إلى مرحلة الغريزة و هذا موجود في كلام ابن خلدون حول الحضارة و لا يتأتى هذا إلا بزرع الولاء في هذا المورد البشري و بعدها نشغل على عالم الأفكار بخلق أفكار مبدعة و مشجعة تسعى إلى الحفاظ على مرحلة العقل و التي تمثل ذروة الحضارة، و على صناع القرار التفكير في هذا المفهوم و في كيفية تجسيده على أرض الواقع.

كلمات مفتاحية: الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، المواطنة التنظيمية، الحوافز.

Résumé :

Through this article we want to point out and clarify something important that organizational loyalty, will certainly increase the performance and will reflect through loyalty the true meaning of organizational citizenship, which naturally complements social citizenship, and the important thing is that if we develop scientific strategies We will reach a human resource that is receptive to organizational culture and thus, as explained by Michel Crozier, the human resource will become quality. Through it, Algeria will achieve a qualitative leap in its development and thus we will create and embody the meaning of the concept of civilization that lasts and does not The secret of its permanence e And preserve the stage of the mind and contribute to make it lasting and not fall into the stage of instinct and this exists in the words of Iben Khaldun about civilization and this can only be planted loyalty in this human resource and then we work on the world of ideas by creating creative ideas and encouraging to seek to maintain The stage of the mind, which represents the culmination of civilization, and decision makers to think about this concept and how to reflect it on the ground.

Keywords: organizational loyalty, job performance, organizational citizenship, motivations

1. مقدمة:

إن الشيء الذي جعلنا نتحدث عن هذا المفهوم و الذي يمثل الولاء التنظيمي، هذا الأخير الذي أصبح مغيباً في الإدارة الجزائرية و هذا ما انعكس بالسلب على الأداء الوظيفي و الذي أنحلنا فعالية تنظيمية ضعيفة تكاد تكون منعدمة، و لو قارنا هذا الواقع مع الواقع في البلدان التي فرضت وجودها و على سبيل المثال و ليس للحصر بريطانيا، روسيا، ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية، هو وجود هذا المفهوم (الولاء) متجسد و مزروع في أفراد تلك الشعوب، و هنا نطرح سؤالاً جوهرياً و هو : هل هذا الولاء وجد بطريقة عشوائية في هذه المجتمعات أم جاء عن طريق تطبيق فعلي لإستراتيجية علمية هدفها هو التجسيد الفعلي لكلمة الولاء في نفسية مواردها البشرية؟ و بواسطة هذا المورد البشري قامت الحضارات و تطورت و فرضت وجودها و سيطرتها على العالم، فنحن عندما قمنا بدراسات علمية حول هذا المفهوم و خاصة في الإدارة الجزائرية و باستعمال تقنيات المقابلات الجماعية و الملاحظة خرجنا بنتائج مهمة و هي إنعدام هذا الولاء التنظيمي الذي بواسطته بنى المنظمات و بنى الفعالية و نجسد الحضارات، هذا ما جعلنا من خلال هذا المقال نبين معنى مفهوم الولاء و كيف يتم بناءه في كيان إسمه المورد البشري، و حقيقة إن استعنا صناعة هذا الولاء التنظيمي فإننا سوف نساهمي تفعيل مفهوم الفعالية التنظيمية و التي تكون نتيجة حتمية للأداء الوظيفي الناتج طبعاً عن هذه الموارد البشرية، و سوف نقوم إستراتيجيات الفاعلين السلبية التي تحدث عنها جيداً السيد ميشال كروز في كتابه الفاعل و النسق و جعل تلك التنظيمات غير الرسمية السلبية تتحول تلقائياً إلى تنظيمات غير رسمية إيجابية تخدم مصالح و أهداف المنظمة و لا تعيقها كما هو الحال عليه اليوم، و نقول كل هذا من أجل هدف مشترك واحد و هو خدمة هذا الوطن و هذا النسق الذي ننتمي إليه، لأنه و بواسطة التجسيد الفعلي لمفهوم الولاء سوف نجعل أفراد المجتمع كلهم و بدون استثناء يفكرون في الهدف المشترك الذي يشملهم جميعاً و هو خدمة هذا الوطن و الحفاظ عليه و الضمان له الإستمرارية و البقاء لأنه يمثل مجتمعهم و مجتمع أبنائهم الذين يمثلون منتجات المستقبل، و الآن و بعد هذه المقدمة دعونا نرجع على محتوى هذا المقال.

2- الولاء التنظيمي:

2-1-1- الولاء التنظيمي عناصره، أنواعه و مؤشرات: و الآن و حتى نتعمق في الولاء التنظيمي لابد من أن ندرس ما يلي:

2-1-1-1- عناصره: لقد بين لنا مونداي و زملائه أن للولاء التنظيمي ثلاثة (3) عناصر و هي على النحو التالي: (1)

- الإعتقاد: و يعني الإيمان القوي بتقبل أهداف المنظمة و قيمها.

- الإستمرار: الرغبة اللامتناهية في الإستمرار في هذه المنظمة على الرغم من الإغراءات الموجودة في سوق العمل.

- الإستقرار: من خلال الإستمرارية يؤدي به إلى الإستقرار داخل هذه المنظمة.

و أما ما بينه محسن محمد حمدات عن بوكنان الذي قال بأن هناك ثلاثة (3) عناصر أساسية يقوم عليها الولاء

التنظيمي و التي هي على النحو التالي: (2)

- الإحساس و الشعور بالإتلاء: و هذه النقطة الحساسة و حتى نصل إليها لابد من فهم هذا المورد البشري و تحقيق حاجياته الضرورية للعيش الحسن، و عندما نصل إلى هذا نكون قد رسخنا مبدأ تقبل الثقافة التنظيمية و الدخول في زرع الولاء التنظيمي.

- الإخلاص: فبعد تجسيد ما قلناه سابقاً نرسخ بذلك مبدأ الإخلاص و التي تجعل الفرد لا يفكر في تغيير المنظمة و حتى و إن وجدت إغراءات خارجية لتغيير المنظمة فهو يبقى متعلق بالمنظمة الأصلية.

- المشاركة: و عندها يصبح الفرد يشارك في نجاح هذه المنظمة سواء باقتراحات أو بأداء وظيفي مميز.

2-1-2- أنواعه: في هذا الشأن هناك عدة تقسيمات لأنواع الولاء التنظيمي و هذا راجع لتتبع الباحثين و تنوع

التخصصات التي درست هذا الموضوع، فوجدنا الباحثين جيرالد جرينبرجو روبرت بارون اللذان تحدثا في كتابهما حول

سلوك المنظمات إلى وضع ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي: (3)

- **الولاء الإستمراري:** و هو يوضح ان الفرد يصبح وفيلالإدارة و لا يغادرها مهما كانت الإغراءات الخارجية، و البقاء فيها لأطول مدة زمنية حتى يحال على التقاعد، و هذا يجعله يتحصل على حوافر مادية و معنوية تتماشى مع أهدافه و هذا ما يتضمن مبدأ الإستمرارية.

- **الولاء المعياري:** يصبح الفرد يفكر بأنه مهم و فعال في هذه الإدارة، و تركه لها سوف يؤدي إلى خلق مشاكل في الإدارة و حتى انها سوف تقل فعاليتها التنظيمية، فهو ولاء يبني على حسابه الخاص.

- **الولاء العاطفي:** هو ولاء و جдاني يجعل هذا الفرد محب للإدارة التي يعمل فيها و يدافع عن أهدافها و عن بقائها حتى و إن كانت على حساب حقوقه.

و أما مدحت أبو النصر و في كتابه الذي يحمل عنوان تدعيم الولاء المؤسساتي، قام بإنحالنا ما يلي حول أنواع الولاء: (4)
- **الولاء الشخصي:** و يتمثل في ولاء هذا المورد البشري للثقافة التنظيمية التي أنتجتها هذه الإدارة و التي تكون ممزوجة بولاء سياسي و ولاء رياضي مثلاً.

- **الولاء الديني:** و هو ولاءه للدين الحنيف الذي ينتمي إليه، فكلما كان ولاءه للخالق تعالى كلما إنعكس بالإيجاب على إلتزامه في العمل و سعيه الكبير إلى تحقيق أهداف الإدارة، و هذا الولاء يساعد على تجسيد الولاء التنظيمي.

- **الولاء الوطني:** هذا معناه ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه، و لكما زاد ولاءه للوطن زادت تضحياته من أجله و زاد ولاءه التنظيمي لأن أهداف الإدارة تضمن البقاء و الإستقرار لهذا المجتمع، فنقول أن الولاء الوطني و الولاء التنظيمي هو تبادل فكل واحد منهم يكمل الآخر.

- **الولاء المهني:** و هو ولاء المورد البشري للمهنة التي يقوم بها، و كلما إلتزم بأخلاقيات المهنة كلما زاد ولاءه لهذه المهنة و الذي ينعكس بالإيجاب على الولاء التنظيمي.

- **الولاء التنظيمي:** و هو يمثل ولاء الفرد للإدارة التي ينتمي إليها من خلال إنتمائه و تمتعه بروح المسؤولية إتجاهها. فمن خلال هذه الأنواع يمكن ربطها لتجسيد و تدعيم الولاء التنظيمي في الإدارة و النتيجة هي المعادلة التالية و التي يمكن تطبيقها في الواقع:

الولاء الشخصي+الولاء الديني+الولاء الوطني+الولاء المهني= المساهمة في تجسيد الولاء التنظيمي.

و يمكن أن نكتب معادلة أخرى في تجسيد الولاء التنظيمي و هي مطابقة لواقعنا و هي:

الإهتمام بنظام الحوافر -> يؤدي إلى تقبل الثقافة التنظيمية -> و ينتج لنا ولاء تنظيمي

2-1-3- مؤشرات: إن مدحت أبو النصر و من خلال عدة دراسات إستخلص لنا مؤشرات الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي: (5)

- درجة الإستعداد للتضحية من أجل المنظمة.

- الحديث عن المنظمة بكل خير و الدفاع عنها في كل الأحوال.

- درجة الشعور بالمسؤولية داخل هذه المنظمة.

- درجة الحفاظ على أوقات العمل و الإلتزام بها من قبل الموارد البشرية.

- درجة المشاركة الفعالة من خلال الأداء الفعال أو المشاركة في إتخاذ القرارات خدمة لتطور المنظمة.

- عدم تغيير المنظمة مهما كانت الإغراءات الخارجية.

- المعنويات المرتفعة و المستمرة الموجودة في نفوس هذه الموارد البشرية

- إنخفاض شكاوى الأفراد داخل المنظمة و هذا دليل على قلة الصراعات داخل هذه المنظمة.

- السعي الكبير من قبل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة و الإبتعاد عن المصالح الخاصة.

2-2- نتائج الولاء التنظيمي على المورد البشري، جماعة العمل و المنظمة:

إنه و كما هو معلوم أن الولاء التنظيمي له نتائج تتعكس على المورد البشري و جماعة العمل المنظمة ككل، فكما كان الولاء التنظيمي موجود فإنه يؤثر بالإيجاب على تحقيق المنظمة لأهدافها، و لكما قلّ أو إنعدم فإنه ينعكس بالسلب على المورد البشري و جماعة العمل و لمنظمة، و هنا و من خلال ما كتبه السيد محمد الصيرفي في موسوعة السلوك التنظيمي فإنه يبين لنا نتائج الولاء التنظيمي على هذه العناصر الثلاثة و المبنية كما يلي:⁽⁶⁾

2-2-1- نتائج الولاء التنظيمي على المورد البشري: فكما هو معلوم أن الولاء التنظيمي إذا تحقق و أصبح المورد البشري الذي يمثل الموظف أو العامل يحمل هذا الولاء التنظيمي و الذي تجسد في شخصه بفضل إستراتيجيات المنظمة، فإن هذا المورد البشري سوف يقوم بمجموعة من السلوكيات التي هي ناتجة عن هذا الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي:

- زيادة مشاعر الإلتزام: بحيث يصبح هذا الفرد يعتز بانتمائه إلى هذه المنظمة، و لا يفكر إطلاقاً في مغادرتها أو حتى التفكير في تغييرها، و هذا حتى لو عرضت عليه عروض منافسة من قبل منظمات أخرى
- الأمان: إن الولاء التنظيمي الذي يصبح داخل كيان هذا الفرد سوف يعطيه الأمان الذي هو مهم لدى الأفراد، بحيث كلما توفر الأمان زاد الإلتزام و هذا كله ناتج عن الولاء التنظيمي، إذنو كنتيجة على ما قلناه: أن الولاء التنظيمي يعطينا الأمان و هذا الأخير يعزز لدى الفرد الإلتزام و بهذا سوف يتقبل الثقافة التنظيمية الموجودة داخل هذه المنظمة و عندها سوف نحصل على مفهوم المواطنة التنظيمية.
- التصور الذاتي الإيجابي: يصبح هذا الفرد إيجابياً في تفكيره، و هذا سوف ينعكس على شخصيته بالإيجاب و قد تتغير تصرفاته دائماً نحو الإيجابية، و حتى أنه سوف ينقل تلك الإيجابية و ذلك الحماس إلى الأسرة و حتى إلى المجتمع، فالفكر يلعب دور مهما في تكوين شخصية الفرد و كلما غرسنا فيه أفكار إيجابية فإننا نتحصل على فرد بناء في المجتمع.
- القوة: إن الولاء التنظيمي سوف يمد هذا الفرد بالقوة و الطاقة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منه و أكثر من ذلك، بحيث يصبح فعال دائماً يتوجه نحو العمل بكل قوة و حماس و فعالية، و هذا كله ينصب في إتجاه واحد و هو تحقيق الفعالية التنظيمية و بذلك تحقيق أمثل لأهداف المنظمة.
- فكرة الأهداف: إن الولاء التنظيمي يعطي للفرد التفكير و السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة و التي يراها أنها سوف تحقق أهدافه، لأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة.

- نتائج أضافها الباحث:

- تحقيق المواطنة التنظيمية التي تزرع في هذا الفرد، و سوف تسعى هذه المواطنة التنظيمية في تدعيم و بناء و تجسيد المواطنة الإجتماعية.
- هذا الولاء التنظيمي سوف يساهم في تسلق إبراهيم ماسلو للحاجات فإنه سوف يصل في الأخير إلى تحقيق الذات و هذا شيء مهم إذا أردنا الوصول إلى أبعد من ذلك.

و لكن هناك بعض النتائج الناتجة عن الولاء التنظيمي التي نراها سلبية و التي هي على النحو التالي:

- قلة الإستفادة من خبرات الأفراد في منظمات أخرى، بحيث يبقى الفرد في تلك المنظمة حتى يحال على التقاعد لأنه يبقى وفي لهذه المنظمة و هنا سوف نلاحظ إستفادتها من خبرات ذلك الفرد و خاصة إذا كان متميزاً، و هذا الشيء و حسب إستنتاجي الخاصة و ما لاحظته روسيا التي قامت بمعالجة ذلك الوضع، بحيث سعت إلى تكوين معنى الولاء التنظيمي الذي تطورو أصبح ولاء تنظيمي لتلك المنظمة و بعدها أصبح ذلك الولاء و المواطنة التنظيميتين تمتنان جيداً الولاء و المواطنة الإجتماعيتين، و بعدها رأيت أن بعض الأفراد المتميزين في منظمة ما لا يوجد مثلهم في منظمات أخرى و هي

بحاجة ماسة إلى مثل هؤلاء الأفراد، فتقوم الدولة الروسية بتحويل ذلك الفرد من المنظمة التي هو فيها إلى المنظمة التي هي بحاجة إليه لإعطاء الدعم لها بحجة أنه يعمل من أجل الوطن ككل، و هنا نفهم جيدا كيف أن الولاء التنظيمي للمنظمة يساهم و في تجسيد الولاء الإجتماعي، و يقبل بالفكرة لأن ولائه أصبح متعلق بالوطن الذي يمثل المجتمع الروسي.

- زيادة ضغوط العمل على هذا الفرد، و هذا معناه زيادة الواجبات على الحقوق و هنا قد ندخل في باب الإستغلال لهذه الطاقات و تصبح مبدأ العدالة غير موجودة.

2-2-2- نتائج الولاء التنظيمي على جماعة العمل (التنظيمات الغير الرسمية): إن هذا الجانب و على الرغم من أهميته إلا أنه لم يحظى باهتمام كبير و خاصة في المنظمات الجزائرية و كانت نتائج الولاء التنظيمي على هذه الجماعات أو التنظيمات الغير الرسمية كما يلي:

- كلما زاد الولاء التنظيمي أدى ذلك إلى تماسك أعضاء المجموعات العمالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و قل بذلك التنظيم الغير الرسمي السلبي سواء المخطط له أو التلقائي النشأة.

- كلما زاد الولاء التنظيمي زادت الثقة بين أفراد جماعات العمل و أعطاهم تلك العزيمة على تحقيق الفعالية التنظيمية.

- إيجابيات أضافها الباحث:

- تصبح تلك الجماعات الغير الرسمية متقبلة للثقافة التنظيمية و بالتالي تقبل قيم جديدة واجب توفرها في هذه الجماعات لضمان نشرها في المجتمع و الأسرة.

- تحويل تلك الجماعات أو تلك الإستراتيجيات الفاعلين من السلبية الكروزية إلى الإيجابية، فبدل التفكير الجماعي في خدمة مصالحهم يصبحون يفكرون في أهداف المنظمة لأنهم يدركون تمام الإدراك أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.

ولكن هناك بعض السلبيات التي يجب أن نشير إليها و هي على النحو التالي:

- في هذه الحالة و ما نلاحظه حقيقة أن التعاون يزيد بين أفراد الجماعة الواحدة لتحقيق أهداف المنظمة و لكن قد يظهر شيء جديد و هو خلق صراعات داخلية بين جماعات العمل المختلفة و سبب هذه الصراعات هو التنافس بين تلك الجماعات المختلفة، فكل جماعة تريد أن تظهر للإدارة أو المنظمة بأنها هي الأفضل فيتحول من تنافس إلى صراع، و لكن المسؤول الفعال و الكفاء هو الذي يتنبأ لتلك الصراعات قبل حدوثها و هنا عليه اللجوء إلى حلقات الجودة و العودة إلى النموذج الياباني في ذلك.

- و هناك نقطة مهمة يجب الإشارة إليها و هي من ناحية الأفكار، فالعمل الجماعي قد يؤدي إلى عدم ظهور أفكار جديدة و قيم جديدة فتبقى الجماعة محافظة على قيمها و لا تريد التغيير.

- و هذا الولاء التنظيمي قد يجعل الإدارة أو المنظمة لا تستقطب موارد بشرية تحمل أفكار إبداعية في التسيير و تبقى متمسكة في مواردها المشبعين بالولاء التنظيمي خوفا من حدوث إضطرابات داخل المنظمة.

2-2-3- نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة: نحن عندما نتحدث عن هذا المفهوم في المنظمة، فهو يعتبر جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة التي تسعى لتحقيقه، لأنه سوف يزيد من أداء الأفراد و الذي يعكس بالإيجاب على الفعالية التنظيمية، و من بين نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة نذكر ما يلي:

- إنخفاض معدل دوران العمل و هذا شيء جوهري للزيادة في الفعالية التنظيمية.

- تحقيق نسبة عالية من الفعالية التنظيمية و هذا ما يدخل في إستراتيجية المنظمة، و هذا معناه أنها تحقق أهدافها المسطرة و تستطيع المنظمة بناء نظرة إستشرافية لأن كل المؤشرات تشجع على ذلك.

- فعندما يكون هناك ولاء تنظيمي هذا معناه أن المنظمة سوف تلقى صدى في المجتمع و خاصة من طرف طالبي العمل، فعندما نتحدث الموارد البشرية التي تعمل فيها بخيرو حب فإنها تقوم بإشهار مجاني لهذه المنظمة، و هذا ما يشجع على المنظمة إستقطاب أفضل و أجود يد عاملة و التي تجد فيها الخبرة و الكفاءة، و حتى هذه الموارد الجديدة تكون مهياً لتقبل الثقافة التنظيمية لأنها قبل دخولها لهذه المنظمة قد تعلقت بهاو أصبحت تملك جزء بسيط من الولاء لهذه المنظمة.

- إيجابيات أضافها الباحث:

- بواسطة هذا الولاء التنظيمي نضع معنى المواطنة التنظيمية، و هذا شيء مهم حتى نضع منظمات مثل المنظمات اليابانية التي تمتاز بتقدير العمل و إيقانه.

- هذا الولاء التنظيمي يجعل النظرة العملية تتحقق على أرض الواقع و بالتالي يمكن تطبيق أي نموذج تسييري و تكون نتائجه متوافقة مع الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المنظمة.

- و بهذا الولاء التنظيمي تستطيع المنظمة تحقيق أهداف تفوق نسبتها الموضوعة في الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة و بالتالي تتخطى التوقعات، و تصبح المنظمة تحقق الفعالية التنظيمية التي تفوق التصورات.

- ومن النتائج المهمة التي سوف تستفيد منها المنظمة و خاصة و نحن نعلم أنها في وسط تنافسي فإنها تضمن عدم تسرب أسرار المنظمة إلى منظمات أخرى منافسة، و بالتالي تفرض وجودها و مكانتها في المجتمع.

أما من الناحية السلبية، فنلاحظ أن المورد البشري الذي له ولاء تنظيمي يصبح لا يناقش سياسات و إستراتيجيات المنظمة، و هذا معناه قد ينقص من إبداعاتهم و تفكيرهم المبدع، فيصبح الفرد يعطي ثقة كبيرة لهذه المنظمة و في مسيرتها.

2-3-العوامل التي تقوي و تضعف الولاء التنظيمي:

2-3-1-العوامل التي تقوي الولاء التنظيمي: لمناقشة هذه النقطة المهمة إعتدنا على دراسة روبرت مارش و ماناري اللذان تعمقافي هذه النقطة و التي هي على النحو التالي: (7)

- **وضوح الأهداف:** و هنا نقول بأنه كلما كانت أهداف الإدارة الموضوعة بطرق علمية، و تراعي أهداف الأفراد داخلها كلما سهل هذا عملية فهم هذا الفرد لثقافة المنظمة و تقبلها مما يؤدي إلى غرس مفهوم الولاء التنظيمي في نفوس هذه الأفراد و الزيادة فيه، و كلما ابتعدت أهداف الإدارة عن واقع الأفراد و زاد استغلالها لهذه الموارد البشرية مما أدى إلى عدم وجود عدالة تنظيمية بين الحقوق و الواجبات الخاصة بهذا المورد كلما قلّ الولاء التنظيمي و قد يصل به الأمر إلى إنعدامه.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** هذه النقطة قد قمنا بتوضيحها في وضوح الأهداف بحيث لكما كان المناخ التنظيمي يحمل في طياته الفهم الجيد للموارد البشرية التي تنتمي إلى المنظمة، فإنها حتما تنشعب بالولاء التنظيمي، و المناخ التنظيمي هو الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة.

- **أنظمة الحوافز المناسبة:** و هذه النقطة حساسة و فعالة في نفس الوقت و هي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمي، فكلما كان نظام الحوافز مبني بطرق علمية و يراعي ترتيب الحوافز المادية و المعنوية بما فيها الفردية و الجماعية حسب طبيعة حاجيات هذه الأفراد كلما أدى هذا إلى الإعتراز بالإنتماء و حب هذه المنظمة، و هنا نقول بأن الولاء التنظيمي موجود، و هنا نشير إلى شيء مهم وهو ترتيب الحوافز يختلف من قطاع إلى آخر، فقد نجد مثلا الأفراد الذين يشتغلون في قطاع إقتصادي ترتيب حوافزهم يختلف عن القطاع الإداري و هكذا و قد بينت الدراسات أيضا ذلك فعلى المسير دراسة هذه التركيبة البشرية بجدية و بعد فهمها يتم وضع السياسات و الأنظمة الخاصة بالحوافز، و حتى هذه الأنظمة لأبد أن تكون ديناميكية أي يمكن تغييرها في أي لحظة ممكنة حسب تطلعات كل من المنظمة و مواردها البشرية و الآن سوف نتحدث عن السياسات.

- **السياسات:** إن كل منظمة و كما هو معلوم أن لها سياساتها الخاصة بها و التي تسعى إلى تطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، فهناك من السياسات الموضوعة خصيصا من أجل الزيادة في الولاء التنظيمي، لأنه بوجوده سوف نزيد من

الفعالية التنظيمية، و من طرق المعروفة و الموجودة داخل هذه السياسات هي فهم و إشباع حاجات الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المنظمة، و هذا ما يؤدي إلى يقبل الثقافة التنظيمية من قبل هؤلاء الأفراد و ينمي فيهم الثقة الواجب توفرها بين المنظمة و الفرد الذي ينتمي إليها و هذا شيء إيجابي سوف ينعكس على الفرد و على المنظمة، فعلى مستوى الفرد يصبح تفكيره منصب في كيفية إتقان العمل و الزيادة فيه و أما على مستوى المنظمة فإننا حتما سوف نصل إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المرجو تحقيقها.

و كما أشار ريتشارد ستيرز من خلال النموذج الذي وضعه سنة 1977 و الذي يتحدث عن المدخلات أو العوامل التي تنمي و تنتج لنا الولاء التنظيمي و التي هي كما يلي:

- تحقيق رضا العاملين: و هنا يجب على واضعي السياسات التفكير في السبل التي تجعل الفرد راض على عمله من خلال طبعاً سياسات التحفيز التي تحدثنا عنها سابقاً.

- المناخ التنظيمي: و هو أننا نضع ثقافة تنظيمية تحتوي على نظام الحوافز المشجع على تقبل البيروقراطية الفبرية، و هنا نقول أنه كلما ابتعدت المنظمة عن تطبيق نظام حوافز يتماشى مع هذه التركيبة البشرية و يكون عادلاً فيها فإن هذا الفرد لن يقبل هذه الثقافة التنظيمية ما يؤدي إلى عدم بناء و تجسيد مفهوم الولاء التنظيمي في نفوس هذه الأفراد.

- العلاقات الإجتماعية: يجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيق هذه النقطة و هي التشجيع على خلق التنظيمات الغير الرسمية الإيجابية و التي نلمسها جيداً في إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) و استعمالها لحقات الجودة، فيصبح الأفراد يشغلون ضمن فريق واحد و لحمّة واحدة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية و ضمان بقاء و استمرارية المنظمة.

- تطبيق نظام حوافز قوي: هذه النقطة مهمة و جوهرية، فحسب الدراسة التي هي بين أيديكم نلاحظ بأنه كلما كان نظام الحوافز القائم عادل و يتماشى مع أهداف الأفراد فهذا سوف يزيد من الولاء التنظيمي الذي هو غائب في الإدارة الجزائية و التي من أسبابه الجوهرية هو نظام الحوافز الحالي، و هنا يجب أن نولي أهمية كبيرة لهذا النظام القائم و نعدله بأسلوب الفهمنا الجيد لهذه الموارد البشرية بوضع خطط إستراتيجية أو برسم إستراتيجيات تقوم بتغيير نظام الحوافز الحالي بنظام دينامي أو دعونا نقول نظام حوافز هجين يتماشى مع تطلعات المنظمة و الموارد البشرية في نفس الوقت.

- نمط القيادة: و هنا يجب توضيح نقطة مهمة و هي على المنظمة التفكير في وضع أفراد يمتازون و يحملون صفات قيادية يكون لهم التأثير على المرءوسين و حثهم على التعاون و تحقيق الفعالية التنظيمية و في نفس الوقت يسعى هذا القائد إلى العمل على الجهتين يعني الجهة الرسمية و الجهة الغير الرسمية، فالجهة الرسمية فهو يسعى إلى تطبيق الثقافة التنظيمية و من جالجهة الغير رسمية و هي التحكم في تلك التنظيمات الغير الرسمية و غرس في نفوس الأفراد مفهوم الرضا الوظيفي و التعاون و حب المنظمة و الإعتزاز بالإنتماء إليها، و بذلك نصل إلى تثبيت معنى الولاء التنظيمي في نفوس تلك الأفراد، و هنا نتحدث عن إستراتيجية المنظمة و هذا عمل خبراء في مجال الإدارة و التسيير و مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل.

و لقد تحدث كل من جورج فريدمان و بيار نافيل في كتابهما رسالة في سوسولوجيا العمل الجزء الثاني عن العوامل التي تساهم في تجسيد الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي: (8)

- الإلتزام إلى المنظمة: و هنا البحث عن السبل التي تجعل هذا المورد البشري يفكر في الإلتزام إلى هذه المنظمة، أي كيف نجعل هذا الفرد يتسلسل سلم إبرهام ماسلو من الحاجات الفيزيولوجية إلى الأمن وصولاً إلى الإلتزام.

- الإعتزاز بالإنتماء إلى مجموعات العمل: و هي تكريس مبدأ الإعتزاز إلى هذه الجماعات التي يجب أن تكون إيجابية حتى نضمن الولاء التنظيمي.

- الأجر المتوقع من المنصب: و هي تحقيق العدالة بين الحقوق و الواجبات و التي أوضحناها في شق المقاربة النظرية و حديثنا عن نظرية بيتر بلانو .
- 2-3-2-العوامل التي تضعف الولاء التنظيمي: على الرغم من وجود عوامل يمكن توفيرها للحصول على الولاء التنظيمي، نستنتج أيضاً أن هناك عوامل سلبية تضعف الولاء التنظيمي و هذا ما بينه لنا السيد: الشريف محمد شريط في رسالته التي تحمل عنوان الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي:⁽⁹⁾
- عدم وجود نظام حوافز قوي يتماشى مع حاجيات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة و هذا ما ينحنا إلى نتيجة حتمية و هي غياب أو ضعف الولاء التنظيمي، فالحوافز المادية و المعنوية تلعب دورا كبيرا في تجسيد أو تفعيل الولاء التنظيمي داخل المنظمة (فما نلمسه من خلال هذا أن الباحث لم يتطرق إلى الحوافز بالتفصيل و من يؤثر أكثر فهو أشار فقط إلى الحوافز بصفة عامة، و لكن هناك بالطبع حوافز تؤثر بقوة على الولاء التنظيمي كالحوافز المادية الفردية أو الجماعية ثم نلينا الحوافز المعنوية بشقيها الفردي و الجماعي و هذا ما أثبتته دراستنا موضوع الحال، فليس كل الحوافز تؤثر على الولاء التنظيمي في نفس الوقت و بنفس القوة)
- غياب القيادة المناسبة التي تفهم هذا المورد البشري و تقوم بإرضائه و تسعى إلى زرع فيه معنى الولاء التنظيمي و جعله محب لعمله و منظمته و يعرف كيف يجعل هذا المورد البشري منقبلاً للثقافة التنظيمية التي تؤدي به إلى تجسيد الولاء التنظيمي الحقيقي أو المعنوي.
- التذمر من قبل هذه الموارد البشرية بسبب قلة أو عدم وجود تشجيع فعلي لهذه الطاقات و تهميشها فيعود ذلك بالسلب على الأداء الوظيفي و على الفعالية التنظيمية و هنا نرى إنعدام الولاء التنظيمي.
- و كنتيجة حتمية للعوامل التي ذكرناها نخلص إلى تجسيد و خلق التنظيمات الغير الرسمية السلبية (إستراتيجيات الفاعلين السلبية) التي تعمل من أجل تحقيق أهدافها مهمة بذلك أهداف المنظمة و هذا أمر خطير لأنه يصعب التحكم فيها لأنها تخلق هوامش حرية و فراغات بين المنظمة و بين هذه الجماعات و هذا ما سوف نوضحه في فصل إستراتيجيات الفاعلين، و هذا دليل قاطع على عدم وجود الولاء التنظيمي و قد تنتج عنه ولاءات أخرى كولاء للجماعة الغير الرسمية أو ولاء لأشخاص خارج المنظمة.
- غياب النظرة الإستشرافية (العلمية) في تسيير الموارد البشرية و هذا ما يؤدي بالسلب على الأداء الوظيفي و نقص الرضا المهني و هذا ما يشجع على توفير الجو العكر الذي تنشط فيه تلك الإستراتيجيات السلبية التي تحدثنا عنها سابقاً.
- غياب الأمن الوظيفي و التغاضي عن حل المشاكل التي يتلقاها الفرد أثناء تأدية مهامه.
- و كما وجدنا مدحت أبو النصر في مرجع سابق تحدث عن العوامل التي تعيق تشكل الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي:⁽¹⁰⁾
- الأجر الغير المناسب و الغير عادل، فهذا الحافز المادي الفردي يؤثر كثيراً على تجسيد أو يؤدي إلى غياب الولاء التنظيمي، فكلما كان الأجر يلبي الحاجيات كلما سعى ذلك إلى تجسيد و تكريس الولاء التنظيمي، و كلما كان العكس كلما انعكس ذلك بالسلب على الولاء التنظيمي.
- القيادة الديكتاتورية و الفوضوية، فهذه القيادة تؤدي إلى عدم وجود تسيير فعال و عدم وجود إستراتيجية في التسيير.
- عدم وجود الأمن الوظيفي.
- كبر حجم المنظمة، فهذه النقطة حساسة أيضاً فكلما كانت المنظمة كبيرة قد يصعب الإهتمام بجميع الموارد البشرية الموجودة بها و هنا يجب على النقابات العمل بجدية لتوصيل كلمة العامل و انشغالاته.
- عدم تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، و هذا مشكل كبير إذا تحدثنا عن هي التنظيم الجزائري خاصة الذي يطغى عليه العصبية الخلدونية التي تشكلت منذ زمن طويل في المنظمات الجزائرية، و هنا و إن أردنا تحقيق الفعالية التنظيمية و الوصول إلى التطور و الإزدهار لا بد من الإبتعاد عن هذه العصبية و تعويضها بالخبرة و الكفاءة، أي

عندما تتوفر في مورد بشري الكفاءة و النزاهة لشغل منصب حساس نقدم له ذلك المنصب و لا نحرمة منه بإعطائه لأحد أقارب المدير أو حاشيته مثلا.

2-4- النماذج و الإتجاهات التي درست الولاء التنظيمي:

2-4-1- النماذج التي لها علاقة بالولاء التنظيمي:

أ- نموذج إيتزيوني (1961) Etzioni: هذا النموذج له علاقة بالقوة و السلطة، و يرى أن هذه السلطة هي التي تصنع الولاء و الإلتزام التنظيميين و حدد من خلال هذا النموذج ثلاثة (03) أشكال للولاء و التي هي كما يلي: (11)

ولاء معنوي: هذا الولاء الذي نسعى إلى تحقيقه داخل المنظمات و هو الإلتزام الفعلي و الحقيقي للمورد البشري للمنظمة، و هذا الإلتزام ليس بالقوة بل إراديا، و هذا راجع إلى إستراتيجية المنظمة فكلما كانت المنظمة تحقق حاجيات المورد البشري و تهتم به كلما أدى هذا إلى تقبل الثقافة التنظيمية من قبل الأفراد و بعدها نصل إلى تجسيد الولاء المعنوي الذي هو مفقود اليوم في إدارتنا الجزائرية و الذي يجب أن نسعى إلى تحقيقه بواسطة نظرة إستشرافية ناتجة عن صناع القرار.

الولاء التبادلي: إن هذا الولاء هو أقل من الولاء المعنوي و السبب هو أن هذا الولاء هو مصلي أي مبني على المصلحة، و مرتبط بمقدار ما تلبيه المنظمة من حاجيات للعامل في مقابل تحقيق أهداف المنظمة و هذا ما يبين علاقة إرتباط المورد البشري بالمنظمة، أي أن المورد البشري يقدم أدائه مقابل أجر، أي يقدم واجب مقابل حق و نستطيع القول بأن هذا الولاء هو مؤقت، فعندما تحقق المنظمة بعض الحقوق ينتج عنه ولاء تنظيمي ينجر عنه أداء مهمة معينة، و عندما يندم أو يقل الحق فإن الولاء يندم أو يقل.

- **ملاحظة:** (*) يمكن للولاء التبادلي أن يتحول إلى ولاء معنوي إذا عرفنا كيف نحجب للمورد البشري للمنظمة و ندمجه فيها، و هذا ما يتطلب وضع إستراتيجيات مدروسة بطرق علمية تراعي دراسة الواقع و النظريات للوصول إلى هذه النقطة المهمة، و ممكن أيضا أن يتحول بمرور الزمن الولاء المعنوي إلى ولاء مصلي أو تبادلي إذا غابت الثقة بين المورد البشري و المنظمة و هي نقطة حساسة يجب على المنظمات أخذها بعين الإعتبار و السعي على تجسيد كل من العدالة التنظيمية التي تجلب الثقة و تميمها بين المنظمة و الموارد الذين ينتمون إليها.

الولاء الإغترابي: (12) من خلال هذا الولاء الذي يعتبر ولاء قمعي، لأن هذا المورد البشري لم يجد منظمة أخرى ينتمي إليها، فحتما يجد نفسه أنه ينتمي إلى هذه المنظمة مرغما و مجبرا و هذا أمر خارج عن إرادته، و هذا معناه أنه ينتمي إلى هذه المنظمة لكنه سوف يعيش حالة إغتراب و هذا الإغتراب معناه أنه يذهب إلى العمل و يلتحق بمكان عمله و لكنه لا يعمل بإنقان و حتى نفسيا لا يرى نفسه أنه ينتمي بإرادته لهذه المنظمة فوجوده هو جسديا فقط و ليس عقليا، و هذا ما ينقص تركيزه في العمل و حتى أن هؤلاء الأفراد يرغمون بالحضور و لكن أدائهم هو ضعيف أو منعدم.

ب- **نموذج ستيفنز (1978):** هذا النموذج يعتمد على إتجاهين أساسيين في تحليلاته و هما على النحو التالي: (13)

الإتجاه التبادلي: هذا الإتجاه يركز على أن هذا الولاء التنظيمي هو عملية تبادلية بين الأفراد و المنظمة، أي هي عملية تبادلية بين الحقوق و الواجبات بحيث كلما كانت الحوافز تتماشى مع أهداف الأفراد كان الإلتزام إلى هذه المنظمة واضح من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية، و كلما كانت الحوافز قليلة و لا تتماشى مع أهداف الأفراد كان تحقيق الفعالية التنظيمية قليل و هذا ينسجم مع نظرية بيتر بلاو و هو التساوي بين الحقوق الواجبات، و كذلك ينطبق على نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سيمون و التي تقوم على أن الفرد في المنظمة يقوم بتأدية مهامه حسب التوقعات التي ينتظرونها من المنظمة و خاصة الأجر.

و يرى ستيفنز أن ضوابط هذا الإتجاه هي:

- إن هذا الإتجاه يقيس لنا درجة رضا الأفراد عن الحوافز التي يتلقونها من خلال هذه المنظمة.
- ليس هناك دراسات واقعية تجريبية تقيس لنا مخرجات الولاء التنظيمي، و هذا حتى نعرف نقاط القوة و الضعف للمنظمة و بذلك نستطيع أن نعمل على الزيادة في الولاء التنظيمي.

الإتجاه النفسي: هذا الإتجاه تحدث عنه ستيفنز و قام بتبنيه كل من سميت و بورتو و هو يشبه الولاء المعنوي الخاص بنموذج إيتزيوني و هو أن الفرد يوجه كل جهوده للعمل و يسعى إلى تحقيق أهدافها لأنه يعلم جيدا أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافه، و يصبح الفرد محب لهذه المنظمة و يعتز بانتمائه لها و في هذه الحالة نقول شيء مهم و هو إذا زادت الواجبات على الحقوق فإن هذا الولاء سوف يبقى و لن يتغير عكس الإتجاه التبادلي.

ج- **نموذج كاتنر Kantar(1986):** قام كاتنر بطرح نموذج الخاص بالولاء التنظيمي و الذي ركز على ثلاثة (03) أنواع و التي هي على النحو التالي: (14)

الولاء المستمر أو المستديم: يتجسد هذا الولاء في أفعال و جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هي تمثل النية الحقيقية للأفراد في البقاء فيها، و كنتيجة لما قلناه يتوصل إلى تقبل الثقافة التنظيمية و العمل على تطبيق ما جاء فيها للحفاظ على إستقرار المنظمة.

الولاء القائم على التماسك (التلاحم): و هذا الولاء ينشأ داخل العلاقة التكافئية بين الفرد و المنظمة من الناحية النفسية و الإجتماعية، حيث تدعم المنظمة تلك العلاقات الإجتماعية أو التنظيمات الغير الرسمية و ينتج عنها علاقة قوية جدا بين الأفراد و المنظمة و بالتالي تعتمد المنظمة إستخدام الوسائل التي بواسطتها تزيد من الروابط النفسية الإجتماعية بين العاملين المنظمة (15).

الولاء الرقابي: و هذا الولاء نجد فيه شيء مهم و هو تقبل الثقافة التنظيمية من قبل أفراد المنظمة و تقبل القواعد التنظيمية الموجودة فيها فهي مرشد و معلم ترجع إليه الأفراد لتقويم و تقييم أفعالها و بالتالي تقوم بالأعمال الصحيحة و الفعالة التي تتال رضا إدارة المنظمة و بالتالي تحقق الفعالية التنظيمية المرجوة.

2-4-2- الإتجاهات التي درست الولاء التنظيمي:

أ- **البنائية الوظيفية:** نحن نعلم أن هذا الإتجاه وجد خصيصا لخدمة النظام الرأسمالي، فهو يدعو إلى تماسك أبنية المجتمع و العمل على تحقيق الهدف المشترك و هو الحفاظ على هذا النسق الكلي، فكما وضح لنا تالكونت بارسونز ان المجتمع عبارة عن أنساق إجتماعية و كل نسق يكمل بعضه البعض، و تحدث عن التنظيم و قال بأنه نسق إجتماعي مفتوح و هذا التنظيم له أهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال التكامل بين الأدوار و الوظيفة للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، كما أكد لنا بارسونز على نقطة مهمة لنجاح و تحقيق هذا التكامل و هو نسق القيم، فالقيم حسب بارسونز هي التي توحد أفراد التنظيم و يقوم سلوكياتهم.

-**بارسونز:** فكما قلنا سابقا إعتبر أن التنظيم هو نسق إجتماعي مفتوح يحتوي على عدة أنساقو التي من خلال ترابطها تسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم و التي تنصب نحو تحقيق الهدف المشترك للمجتمع و هو الحفاظ على إستمراريته و بقاءه، و اعتبر أن التكامل هو الوظيفة الجوهرية لتحقيق الأهداف، فيجب أن يكون هناك تكامل و ترابط بين العلاقة بين الأفراد و المنظمة و وظائفهم التي يقومون بها و هذا لتجسيد عن طريق العلاقات الرسمية الهدف الرئيسي للتنظيم دون أن ننسى أن هذا التكامل مبني على مفهوم القيم التي ترسخ تلك الوظائف و الأعمال، و هذه القيم و المعايير مصدرها الأساسي هي المؤسسات الإجتماعية كالأسرة و جماعة العمل، و حسب تلك القيم و المعايير المرسومة في تلك المؤسسات الإجتماعية يتشكل لنا نموذج الفعل الإجتماعي لدى الفرد الذي ينتمي إلى المنظمة، و منه فولاء المورد البشري للمنظمة هو نتيجة أنساق أخرى و هنا نرى ذلك التشابك و الترابط بين كل وحدات المجتمع التي تسعى إلى تحقيق الهدف العام و الرئيسي المنصب في الأخير نحو المجتمع و ليس إختيار إرادي لهذا المورد البشري و هذا بناء على مايلي: (16)

- حتى يتجسد لنا الولاء التنظيمي يجب أن يكون مبني على التعاون الموجود في جميع أفراد المنظمة.
 - إن الولاء التنظيمي يحركه نسق القيم الذي يعطي له الشرعية و الفعالية لترسيخ مبدأ تحقيق الهدف المشترك و الذي ينجر عنه أهداف جزئية يكون البعض منها موجود في التنظيم، و تحقيق أهداف التنظيم هو جزء من تحقيق الهدف المشترك للمجتمع ككل و هذا ما يتطلب بذل الأداء الفعلي و الجاد من أجل تحقيق ذلك.
 - الولاء التنظيمي هو تحصيل حاصل لنتائج عمل المؤسسات الإجتماعية (كالأسرة مثلا)و العلاقات بين أفراد التنظيم بالإضافة إلى أعراف تنظيمية و التي تمثل معايير تنظيمية يلتزم بها أفراد التنظيم على انها معايير تفيد المنظمة و تزيد من تماسكها و هي غير مكتوبة و واجبة الإلتباع⁽¹⁷⁾
 - إن التكامل داخل النسق التنظيمي هو نتاج تكريس و تجسيد معنى الولاء التنظيمي التام دون الولاء لأي تنظيم آخر لأن ذلك سوف يخل بتوازن المنظمة.

- روبرت ميرتون: لقد إنطلق من نقده للبيروقراطية الفبيريكية للتنظيم و قام بطرح نظرية جديدة سماها بالمعوقات الوظيفية، و هي نظرية متوسطة المدى حيث تحدث عن الوظائف التنظيمية و التي قسمها إلى وظائف ظاهرة و وظائف كامنة بالإضافة إلى نسق العلاقات و الفعل التنظيمي، كما انتقد التنظيم الرسمي الصارم لأنه معيق وظيفي قد يؤثر على الولاء التنظيمي، كما أعطى ميرتون في تحليلاته أهمية كبيرة للأبعاد الغير الرسمية و البعد الثقافي معترفا ضمنا بتعدد الشبكات الإجتماعية داخل التنظيم و التأثير الواضح للأبعاد الغير الرسمية ، كما تطرق إلى شخصية الأفراد و دورها في عملية الإستجابة لأهداف المنظمة و الفعل الإجتماعي داخل التنظيم، هذا ما دفعه إلى الإعتراف بضرورة الضبط التنظيمي⁽¹⁸⁾.

ب- الإتجاه السلوكي:

هذا اتجاه يوضح لنا نظرة علماء النفس الإجتماعي و المتمثلة في نتائج سلوك الأفراد المبنية على الخبرات التي يملكها الفرد للحفاظ على علاقة رسمية بينه و بين المنظمة التي ينتمي إليها مقابل حوافز مادية و معنوية و التي تدخل تحت ما يسمى بالمزايا مقابل تلك السلوكيات و بالتالي يقيد الفرد داخل المنظمة سلوكيات خاصة و موجهة للحصول على تلك الحوافز، مما يخلق لديه ذلك الولاء التنظيمي نحو المنظمة لأنه يدرك تمام الإدراك أنه إذا لم يقم بتلك السلوكيات فإنه لن يتحصل على تلك الحوافز التي تلبى له حاجياته الخاصة⁽¹⁹⁾، و من خلال هذا الإتجاه نستنتج أن المورد البشري يعرف مسبقا ما هي النتائج الخاصة بسلوكه داخل التنظيم، و هو يدرك السلوكيات الإيجابية و السلوكيات السلبية، و يدرك أن من خلال تلك السلوكيات قد يتحصل على تحفيز إيجابي أو سلبي، فبعد معرفتهم الدقيقة بالمنظمة و تقبلهم للثقافة التنظيمية يصبحون يدركون تمام واجباتهم و يقومون بها بدون زيادة او نقصان مقابل حوافز محددة مسبقا تتماشى مع تلك الواجبات، و هنا نجد أنفسنا نتحدث عن العدالة الموجودة بين الواجبات و الحقوق الخاصة بالمخورد البشري و هذا ما يكسبهم الثقة الكبيرة داخل هذا التنظيم، مما يزيدهم خبرة داخل هذه المنظمة و هذا ما ينتج عنه الولاء التنظيمي يجعلهم لا يفكرون في تغيير المنظمة لأن تغيير المنظمة هو إعادة بناء مفاهيم جديدة و معرفة عمل تلك المنظمة الجديدة مما يتطلب وقت للتكيف، و وقت كبير حتى ينتجوا سلوكيات جديدة تتماشى مع واقع ذلك التنظيم الجديد.

- قبل ختم هذا المقال، أردنا وضع مخطط من إعداد الباحث و هو موجود في مقال آخر منشور في مجلة حقائق للدراسات النفسية و الإجتماعية الذي يبين بالتفصيل خلل غياب الولاء بشقيه التنظيمي و الإجتماعي و بين ما هو موجود و كائن في الإدارة الجزائرية و ما يجب أن يكون :

رقم 01- نظام الحوافز الموجود في الإدارة الجزائرية الحالية و الإدارة الجزائرية العلمية المستقبلية و تأثيرها على الفرد و المجتمع (بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون) (*)⁽²⁰⁾



- شرح الشكل رقم 05:⁽²¹⁾

"وضعنا هذا الشكل الذي هو بين أيديكم حتى نبين لكم الواقع الحقيقي للإدارة الجزائرية أي ما هو كائن و ما هي مخرجاتها الحقيقية و ما يعيشه الموظف الجزائري اليوم في سنة 2017، و بين ما يجب أن يكون إن أردنا فعلا بناء مجتمع قوي تكون فيه روح بناء الحضارة التي هي طموح و هدف أي مجتمع، فلدينا في أي إدارة تجدها تحتوي على موارد بشرية و التي نسميها أيضا بالموظفين لأنهم يقومون بتأدية وظائف و إسم موظف ناتج من القانون الذي يحكم الإدارة الجزائرية و الذي يسمى بقانون الوظيفة العمومية، لدينا موظفون يشبعون حاجاتهم عن طريق نظام الحوافز المطبق في هذه الإدارة و هذه الحوافز موجودة في هذا القانون المذكور سابقا بما فيها الحوافز المادية و المعنوية و الفردية و

* - هذا الشكل من إعداد الباحث، مستنتج من خلال دراسة واقع الحوافز في إدارة أملاك الدولة لولاية المدية و الخزينة العمومية لولاية المدية و مديرية مسح الأراضي لولاية المدية ، و هذا من خلال إحتكاكنا و معايشة الموظفين الموجودين فيها ، و من خلال المقاربات النظرية المستعملة، إستخلصنا ما يجب أن يكون في الإدارة الجزائرية العلمية أو المستقبلية، فهذا إجتهد منا لوضع واقع الحوافز في الإدارة الجزائرية و ماهي مخرجاتها و ما يجب أن يكون إذا أردنا بناء حضارة بالمعنى الحقيقي و الذي إستخلصناه من خلال قراءة بعض كتب مالك بن نابي و خاصة كتاب في مهب المعركة و كتاب مشكلة الحضارة وكتاب شاهد قرن و كتاب المسلم في عالم الإقتصاد.

الجماعية، نبدأ أولاً بواقع الإدارة الجزائرية و بعدها ننقل إلى ما يجب أن يكون، ففي الإدارة الجزائرية لدينا تطبيق نظام حوافز قديم و لا يتماشى مع أهداف الموارد البشرية و التي تتحكم فيه قوانين جامدة و حتى و إن يرى البعض أن هذه القوانين فيها بعض التغييرات و قد نلاحظ بين الحين و الآخر بعض الزيادات في الأجور و بعض التعديلات لكن مازالت بعيدة كل البعد عن تطلعات الموظفين و عن تحقيق القدرة الشرائية (هذا معناه أن نظام الحوافز غير مدروس بطرق علمية و موضوعية)، في هذا السياق، هذا النظام الغير متوافق مع أهداف الموظفين أنتج لنا بمرور الزمن عدم تقبل الثقافة التنظيمية الناتج عن عدم تساوي الحقوق مع الواجبات و التي يجب أن تكون لضمان سلامة سير الأمور و هذا ما تحدث عنه بيتر بلاو و مالك بن نابي بخصوص الحقوق و الواجبات (هذا كله مبين في الجانب المنهجي)، هذا الأمر المهم و هو عدم تقبل الثقافة التنظيمية أدى إلى ظهور نتائج مهمة و هي على النحو التالي:

- ظهور إضطرابات نفسية للموظفين و قلق و غضب كبير بسبب حجم العمل و بسبب الأجر الذي لا يلبي حاجياتهم فأصبحوا يغضبون و يفعلون لأتفه الأسباب و هذه الإضطرابات نقلوها إلى أسرهم، و أصبح معظمهم يعانون من أمراض مزمنة كالضغط الدموي و الداء السكري و كلهم أجمعوا بأن هذه الأمراض ليست متوارثة بل من جراء العمل و ضغوط العمل من جهة و نظام الحوافز الذي لا يتماشى مع مصالحهم من جهة أخرى بالإضافة إلى الوعود الكاذبة من طرف النقابات في تحسين الأجور و ظروف العمل، فالحلة النفسية تؤثر على الفعالية التنظيمية و منه فمن الحكمة توفير لهذا الموظف جو صحي من الناحية النفسية و العقلية و العمل على حل مشاكلهم و إعطائهم حقوقهم التي تتماشى مع واجباتهم الوظيفية حتى نحافظ على مواردنا البشرية و نساهم في تحقيق الإستمرارية لهذه الإدارة و تجنب حدوث فوضى⁽²²⁾

- أخطاء مهنية كثيرة و نقص التركيز في العمل، على الرغم من إجراء بعض التكوينات إلا أن الأخطاء زادت حتى بوجود التقنيات الحديثة و البرامج إلا أنه لا يمنع من وجود أخطاء، حتى وصل الأمر في بعض الأحيان أخطاء لا يقبلها العقل كأخطاء في العمليات الحسابية البسيطة ناهيك عن أخطاء في مضمون الرسائل و تقارير التقييم المعدة من طرف المفتشيات و التي هي مقصودة و غير مقصودة، و ما لاحظناه أيضا هو نقص التركيز في العمل و تفكيرهم فقط في كيفية مواجهة المعيشة الصعبة، بالإضافة إلى كثرة الحديث مع الزملاء و الدردشات الكثيرة في شتى المجالات و التي يعتبرونها ترويحاً عن النفس لنسيان معاناة الحياة.

- ظهور ظواهر إجتماعية خطيرة و سلبية تربت في نفوس بعض الموظفين كالرشوة و هذا ما لمسناه في بعض الموظفين و التي قد حللها البعض و أصبحوا يسمونها "القهوة" و أصبحت عادي، فمثلا عندما يأتي مواطن إلى الإدارة أصبح الموظف يقول للمواطن "و الله غير راهي مشومرة، أعطينا حق قهوة" مقابل قضاء له المصلحة و المواطن لا يريد الإنتظار كثيرا و خاصة في أمور العقار فيقدم له قهوته على أساس حلال و أصبحت عادة (عند تحدثي عن هذا الأمر الذي لا يقوم به كل الموظفين بل بعضهم) و كذلك ظهور مفهوم جديد في المجتمع الجزائري و الذي يسمى بالإنتحار هذا المفهوم الذي تحدث عنه إميل دوركايم و أوضحه جيدا، و الذي كنا نسمع به في البلدان المتقدمة أن الفرد عندما حقق كل شيء و مع رغد الحياة و سهولتها كره من ترف الدنيا و أراد أن يموت و هذا عكس المجتمع الجزائري، فسجلت حالات إنتحار و محاولات إنتحار في الكثير من الإدارات و السبب هي الديون التي كان يعاني منها الموظف و صعوبة تلبية متطلبات المعيشة و الأسرة و سوف نفصل في ذلك في الجانب الميداني، بالإضافة إلى ظهور ظاهرة جديدة و هي السرقة و الكذب و العنف اللفظي و الجسدي المسجل لدى أوساط الموظفين و أصبح الموظف أثناء حديثه العادي يتحدث بعصبية مع رفع الصوت فإنك تراه و كأنه يريد العنف تلقائيا و زيادة على ذلك و ما لاحظناه أيضا أصبح الموظف يقوم بسرقة أغراض الإدارة كالأوراق و الأقلام و حتى بعض المعدات المكتبية و حتى لوازم التنظيف إلى منزله بحجة أن الأجر لا يكفي فجعلها مصدرا لتغطية حاجيات أبنائه من لوازم الدراسة، و الغريب في الأمر أنهم يصارحون أبنائهم بذلك العمل و عندما يسألهم أبنائهم من مصدر الأشياء يقول بكل برودة من الإدارة و هذا ما يربي في الأطفال حب السرقة و التفتن في

السرقه، أما الكذب فنلمسه عند الموظفين و الذي يبدأ بينهم، كأحد المواطنين أو أحد الموظفين يبحث عن موظف عن طريق هاتف الإدارة فعلى الرغم من وجوده يقول لزميله بأن يقول بأنه ليس هنا أو هو موجود في مكتب آخر و تبدأ هذه الظاهرة في الإنتشار و تنتقل إلى المجتمع و الأسرة و التي يحملها الأب من مكان عمله إلى أطفاله و أسرته و هذا بسبب عدم تقبله للثقافة التنظيمية.

- ظهور إستراتيجيات الفاعلين السلبية الفردية و الجماعية و التي يمكن تسميتها بالتنظيمات الغير الرسمية السلبية و المخطط لها التي تريد دائما تحقيق أهدافها على حساب أهداف الإدارة، و هذه الإستراتيجيات لا يستطيع صانع القرار القضاء عليها و لا تتطلب القوة و العقاب لأنه يزيد من التوتر و التدهور و هذا ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي و على الفعالية التنظيمية، و هذه الإستراتيجيات لا بد لنا من فهم أسباب تشكلها و ما تسعى لتحقيقه لإحتوائها داخل التنظيم.

- و ينتج لنا أيضا من عدم تساوي الحقوق و الواجبات و عدم تقبل الثقافة التنظيمية ما يلي:

- غياب حقيقي للولاء التنظيمي - غياب حقيقي للمواطنة التنظيمية - غياب حقيقي للإلتزام التنظيمي.

- غياب الفعالية التنظيمية - غياب الأخلاق و القيم.

- في نفس المنوال، تلك النتائج المستخلصة من عدم تقبل الثقافة التنظيمية و عدم تساوي الحقوق مع الواجبات، و بمرور الزمن تتحول هذه النتائج إلى مخرجات الإدارة تصب كلها في المجتمع و ينتج لنا مايلي:

ينتج لنا مجتمع قبلي عصبي غير مستقر، مع تفكك الأنساق الإجتماعية، و هذا المجتمع يعيش بقايا حضارة و هذا الشيء الذي تحدث عنه مالك بن نابي في كتاب مشكلة الحضارة مع إختفاء القيم و لأخلاق

- غياب حقيقي للولاء الإجتماعي.
- غياب حقيقي للمواطنة الإجتماعية.
- غياب حقيقي للإلتزام الإجتماعي.
- ثقافة إجتماعية خالية من الثقافة التنظيمية

- سوف نتحدث الآن عن ما يجب أن يكون (النظرة الإستراتيجية أو الإستشرافية) في الإدارة الجزائرية و هو الشق الثاني في الشكل، فعندما نطبق نظام حوافز بطريقة علمية و منهجية مخطط لها مسبقا و بعناية، و معنى هذا إستعمال لغة العلم أي إستعمال المقاربات التي تصب في هذا الموضوع و العمل على الأولويات و استعمال أسلوب الفهم لهذه الموارد البشرية، فإننا نسعى من خلال كل هذا إلى تحقيق توازن بين الحقوق و الواجبات للموظف مما يؤدي إلى تقبل الثقافة التنظيمية، فإن الموظف عندما يشبع حاجياته و يتدرج في سلم إبرهام ماسلو فإنه حتما و مؤكد أنه يتقبل الثقافة التنظيمية و يصبح يعرف حقوقه و واجباته، و يعطي حق العمل و يؤدي عمله على أكمل وجه و تعطي له الثقة في النفس فمن خلال هذا ينتج لنا مايلي:

- الولاء التنظيمي، فإن الفرد عندما يتقبل الثقافة التنظيمية فإنه سوف يتميز بالإلتزام للإدارة و هذا ما يزيد من إخلاص الموظفين و زملائهم و التصاقهم الشديد بالإدارة⁽²³⁾.

- المواطنة التنظيمية

- الإلتزام التنظيمي.

- و تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الآداء الجيد و الفعال.

- و تقبل أي نموذج إداري مع نجاحه كإدارة التغيير و إدارة الوقت و إدارة الجودة الشاملة.

- الزيادة في تطبيق الأخلاق و القيم و الإلتزام بها.

في هذا السياق، تلك النتائج المستخلصة من تقبل الثقافة التنظيمية و تساوي الحقوق مع الواجبات، و بمرور الزمن تتحول هذه النتائج إلى مخرجات الإدارة تصب كلها في المجتمع و ينتج لنا مايلي:

ينتج لنا مجتمع متحضر له قيم و أخلاق، يسعى كل فرد إلى تحقيق الذات و يخدم الهدف المشترك للمجتمع و هذا معناه بناء حضارة كما أوضحها مالك بن نابي في كتاب مشكلة الحضارة"

- ولاء الإجتماعي.
- مواطنة الإجتماعية.
- إلتزام الإجتماعي.
- ثقافة إجتماعية تحتوي الثقافة التنظيمية تنقل إلى الأسرة و المجتمع

3-خاتمة:

من خلال كل ما كتبناه نصل إلى أنه إذا أردنا تحسين الأداء الوظيفي و خلق الميزة التنافسية بين الموارد البشرية و الوصول بالإدارة الجزائرية إلى تجسيد و تفعيل الفعالية التنظيمية لا بد لنا من فهم هذا المورد البشري الذي يمثل روحا و جسدا و عقلا، و عندما نقول عقل معناه يستطيع بأفكاره صناعة المعجزات في أرض إسماها الجزائر و حتى يحدث كل ما قلناه يجب أن نسعى جميعا أهل العلم و صناع القرار إلى التفكير في إستراتيجية تحمل في طياتها كيفية تجسيد الولاء، و عندما نقول الولاء يدخل في شقيه التنظيمي و الإجتماعي، و نفكر في كيفية جعل كلا الولاين يكملان بعضهما البعض أي عندما نحقق الولاء التنظيمي فإنه يساهم في تجسيد الولاء الإجتماعي، و عندما نجسد و نصنع الولاء الإجتماعي فإنه سوف يساعد على تجسيد الولاء التنظيمي، فهذه هي البداية لطريق صناعة الحضارة التي تدوم للأجيال القادمة.

4-قائمة المراجع:

- 1- مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور الب ارمج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العموم الإدارية، جامعة نايف لمعموم الأمنية، السعودية، 2008، ص 33
- 2- محسن محمد حامدات، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و العاملين في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 65
- 3- جبرالد جبرنبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: محمد رفاعي رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 216.
- 4- مدحت محمد أبو النصر، تدعيم الولاء المؤسسي، اتيرك لمنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 40
- 5- المرجع السابق ، ص 51.
- 6- محمد الصيرفي، موسوعة السلوك التنظيمي (التحميل عمى مستوى المنظمات)، ج 4 ، المكتب العربي الحديث، ص 31.
- 7- موسى الموزي، التطور التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل لمنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 126.
- 8- جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ج 2، تر حسين حيدر، منشورات عويدات، باريس، فرنسا، ب س، ص 169
- 9- الشريف محمد شريط، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 74.
- 10- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 52.
- 11- عبد الرحمان أحمد محمد البيجان، الولاء التنظيمي لمدير السعودي، ط 1، مركز الد ارسات و البحوث، أكاديمية نايف لمعموم الأمنية، السعودية، 1998، ص 35.
- 12- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 118.
- 13- جمال كعبار، مرجع سابق، ص 86.
- 14- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 26.
- 15- محمود العميان، السموك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار وائل لمنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 129.

- 16- عبد المالك مجادبة، أشكال العلاقات الإجتماعية و أثرها على ولاء العاممين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة البلدية، 2010، ص 45.
- 17- White. T, corporate culture and corporate success, md, vol 55, 1995, p195
- نقلا عن شريف الصديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد و بناء هوية العامل، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2013-2014، ص 117.
- 18- عبد المالك مجادبة، مرجع سابق، ص 47.
- 19- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 122.
- 20- ترمول محمد لطفي، الحوافز و تأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة و على المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية و الإجتماعية، 09 جزء 01، مارس 2018، ص 402
- 21- المرجع السابق، ص ص 403 405.
- 22- عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل و العمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، ب س، ص 67.
- 23- حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 239.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

أ. ترمول محمد لطفي ، (2020)، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري الوشم ، مجلة الباحث الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12(01) /2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 223-238.