

communication and Leadership

الاتصال والقيادة

Prepared by Dr. Eman almasri

LDR 726

المحاضرة التاسعة





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

Chapter
09

communication and leadership الاتصال والقيادة

المحاضرة التاسعة:
الولاء التنظيمي

LDR 726

Prepared by
Dr. Eman ALmasri



www.midocean.ae

برنامج ماجستير القيادة التربوية

رمز المقرر	اسم المقرر	الساعات المعتمدة
الفصل 1		
ELD 711	اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية	3
ELD 712	التخطيط التربوي	3
RSC 701	أساليب البحث	3
الفصل 2		
ELD 721	سياسات التعليم	3
ELD 723	نظريات القيادة التربوية	3
LDR 725	ريادة الأعمال والابتكار	3
LDR 721	قيادة التغيرات	3
الفصل 3		
ELD 731	تكنولوجيا التعليم	3
LDR 726	الاتصالات والقيادة	3
LDR	الأخلاقيات في القيادة	3

مادة الاتصالات والقيادة

هي إحدى مقررات برنامج

ماجستير القيادة التربوية

نتائج المحاضرة السابقة



- مفهوم الثقافة التنظيمية
- مكونات الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- أدوار الثقافة التنظيمية
- أبعاد الثقافة التنظيمية
- محددات الثقافة التنظيمية

محتوى المادة الدراسية والجدول الزمني

المحاضرة	الموضوع	التاريخ	ملاحظات
1	الاتصال والقيادة	/	
2	الاتصال التنظيمي	/	
3	التنظيم الإداري	/	
4	التطوير التنظيمي	/	
5	الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي	/	
6	الاتصال والإدارة الإلكترونية	/	
7	العلاقات العامة	/	
8	الثقافة التنظيمية	/	
9	الانتماء أو الولاء التنظيمي	/	
10	البيئة التنظيمية		
	الامتحان النهائي		

مقدمة

تدرك المنظمات في عصرنا الحالي أهمية العناية بالموارد البشرية لأنها السبيل لتحقيق أهدافها وزيادة سمعتها وتحقيق التنافسية، لذلك حرصت على تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين العاملين. لهذا تعمل المؤسسات باستمرار لدراسة وتقييم سلوك العاملين خاصة مع تعقد العمل فيها وتشابكه والعمل بفاعلية.

وترجع فاعلية المنظمة إلى قدره القيادية التي يمارسها القائد في تفاعله مع المرؤوسين، وإن نجاحه في القيادة يعتمد على مدى قدرته في التأثير على المرؤوسين وتوجيه جهودهم للعمل الفعال وتحسين التعاون والانسجام وجعلهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا كله يعتبر قاعده أساسية لتجذير الولاء التنظيمي من خلال رضا العاملين مما يؤدي إلى تحفيزهم وتقليل الصراع والغياب والدوران الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

فما المقصود بالولاء التنظيمي؟

نتائج المحاضرة التاسعة



- مفهوم الولاء التنظيمي
- أهمية الولاء التنظيمي
- عناصر الولاء التنظيمي
- خصائص الولاء التنظيمي
- مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي
- أسباب ضعف الولاء التنظيمي
- العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي
- إيجابيات وسلبيات الولاء التنظيمي

حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلقي الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينيات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة ، وخاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه .

هناك شبه إجماع بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته ولكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي، ولكنهم اتفقوا بأنه يؤثر على المنظمة، ويعد الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة فمنهم من نظر إليه من ناحية العاطفه ومنهم من نظر إليه بالاتجاه النفسي ومنهم من قال أنه توحد الموظف مع المنظمة وسنتناول مجموعة من التعريفات تفسر الولاء التنظيمي.

مفهوم الولاء التنظيمي



مفهوم الولاء لغة:

- تحمل كلمة الولاء في اللغة معاني عدة منها : العهد والقرب والنصر والمحبة والالتزام،
- يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات التي اعتمدت على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع مجموعة أفراد فبيئته اجتماعيه منظمه تتطلب فيها الحياة التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف،
- وأشار بعض الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و وولائه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

تعريف الانتماء/ الولاء التنظيمي اصطلاحًا:

- ✓ استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وقبوله أهدافها وقيمها الأساسية.
- ✓ ويُعرف الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"
- ✓ وكذلك فالولاء التنظيمي يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، ويشمل إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة

تعريف الولاء التنظيمي

- ✓ وكذلك هو حالة نفسية تحدد علاقة العاملين بالتنظيم كما أنها تؤثر في قرار العامل بالبقاء في التنظيم من عدمه.
- ✓ كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.
- ✓ وعُرف على أنه درجة ارتباط الشخص النفسي بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء و العاطفة و الالتزام الذي يصف مشاعر العاملين و ارتباطهم في المنظمة
- ✓ كما عُرف الولاء التنظيمي على أنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة , والذي يتجلى في رغبة الفرد للبقاء في المنظمة وتبني قيمها , وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

الولاء التنظيمي

وتأسيساً على ما سبق فإن الولاء التنظيمي يحمل في معانيه عدة أمور منها:

✓ يضم معاني الانتماء والمحبة والتعاون والتوافق والاطمئنان للمنظمة والعمل.

✓ يشمل إحساس الموظف تجاه المنظمة وشعوره .

✓ يشمل الحالة النفسية والارتباط النفسي بالمنظمة

✓ ارتباط الموظف بأهداف المنظمة والانغماس والتوحد في العمل

✓ الرغبة الشديدة في الاستمرار في العمل

✓ يكون الموظف جزء منها ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهداف المنظمة

✓ يُمثل اقتران فعال بين الموظف والمنظمة



أهمية الولاء التنظيمي

يُعد مفهوم الولاء التنظيمي من مفاهيم الإدارة الحديثة وذلك نظرًا لأهميته المتزايدة , فقد أثبتت العديد من الدراسات أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة والأفراد ومنها ما يأتي:

1. كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل ,
2. يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب , و الحد من مشكلة التأخير عن وقت العمل
3. تحسين الأداء الوظيفي ,
4. أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل , فقد اتضح أن صاحب الولاء المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا و السعادة و الارتباط العالي بالمنظمة والزملاء.

أهمية الولاء التنظيمي

5- يمثل الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل , فمن المفترض أن الأفراد الذين لديهم ولاء سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة .

6- أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد هدف الأفراد في الحياة

7- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.



8- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة

9- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

أهمية الولاء التنظيمي

10- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير

11- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

12- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين, لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين

1 ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لإيجاد الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته



ويمكن النظر إلى الولاء أنه حاصل تفاعل ثلاثة عناصر معًا وهي:

1. التطابق:

والذي يدل على تبني العامل أهداف وقيم المنظمة باعتبارها قيمه وأهدافه.

2. الاستغراق،

والذي يقصد به الانهماك والانغماس النفسي للفرد في وظيفته ونشاطه في العمل.

3. الوفاء والإخلاص.

ويتمثل في شعور الفرد بالعاطفة والارتباط القوي اتجاه المنظمة.

خصائص الولاء التنظيمي

1. لا يمثل الولاء التنظيمي حاله ملموسه يمكن تحديد أبعادها أو تجسيدها بشكل مادي معين بل هو حاله غير محسوسه يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينه تتابع من خلال سلوك وتصرفات المروؤسين والتي تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
2. إن رفع حالة ولاء المروؤسين لمنظماتهم ليس بالأمر البسيط بل يتطلب جهودًا كبيرة من قبل الإدارة وذلك بسبب تشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه أو تساهم في تكوينه.
3. يؤثر الولاء التنظيمي على بعض الظواهر الإدارية مثل رغبة المروؤسين في البقاء بالمنظمة ومدى التزامهم بمواعيد العمل ومستوى الأداء الوظيفي والجهد المبذول من قبلهم لتحقيق أهداف المنظمة .
4. صعوبة قياس الولاء التنظيمي بشكل مباشر وإنما يقاس بآثاره الظاهرة على المروؤسين.

خصائص الولاء التنظيمي

- 5- يتكون الولاء التنظيمي من عدة أبعاد ومكونات مختلفة عن بعضها البعض
- 6- يُعد الولاء التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف معينه شخصيه لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة لأن الولاء مستمر للمنظمة مادامت تحقق أهداف المنتمين لها والعكس صحيح.
- 7- يمثل الولاء التنظيمي قيمة وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة
- 8- يحتاج الولاء التنظيمي وقت طويل لتحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة عوامل سطحية طارئه بل قد يكون نتيجة عوامل قوية.
- 9- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

مراحل الولاء التنظيمي

المرحلة الأولى مرحلة التجربة:

وتختص بالفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المنظمة حيث يعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة .

فالموظفين يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات وقيم واتجاهات وأفكار مختلفة حسب طبيعة البيئة الاجتماعية للفرد ويكون الفرد خلال هذه المرحلة خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة وهدفها الحصول القبول والأمن من قبل التنظيم.

مراحل الولاء التنظيمي



المرحلة الثانية مرحلة العمل والإنجاز:

وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة أي فترة مباشرة الفرد لعمله وتتراوح الفترة الزمنية بين عامين إلى أربعة أعوام حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وتتصف

هذه المرحلة بالخبرات الآتية:

- الأهمية الشخصية.
- التخوف من العجز.
- وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

مراحل الولاء التنظيمي

المرحلة الثالثة مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك.

ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المنظمة التي يعمل بها بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق

ويشعر الفرد حينها أنه يريد أن يعمل دون كلل أو ملل لصالح منظمته وحينها سينتقل الفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج

يتم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات الممنوحة للموظفين.

(1) الولاء التنظيمي العاطفي:

حيث يتمثل هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو ، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.



(2) الولاء التنظيمي المستمر:

إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول فترة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عملة ، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى أي عمل آخر ، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ،

3) الولاء الأخلاقي (المعياري)

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي ، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها ، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة .

مظاهر عدم وجود الولاء التنظيمي

ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة / وعدم شعور الفرد بقيمة العمل / وضعف شعوره بالاستقرار والاطمئنان

ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض / وعدم احترام مواعيد العمل / وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرووسين

تهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن المرووسين

انخفاض الروح المعنوية

أسباب ضعف الولاء التنظيمي

هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى ضعف ارتباط العاملين بمنظماتهم وضعف الولاء التنظيمي ومنها

1. تهاون الإدارة في إقناع المروؤسين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذه المنظمة.
2. عدم الالتزام بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فعند عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
3. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة التي لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته توجد عنده شعورًا بعدم الاطمئنان والقلق.
4. عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم بصوره عادله للمروؤسين تؤدي إلى الإحباط وتضعف من روحهم المعنويه..

(1) وضوح الأهداف:

فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة لدى المروؤسين تكونت قناعات أكثر رسوخا لديهم بالانتماء والالتزام ومن ثم تحقيق الولاء التنظيمي بدرجة عالية للمنظمة وهذا ينطبق على النهج والفلسفه والكفاءه الإداريه في عمليات التنظيم و وظائف الإدارة الواضحة أدى ذلك لزيادة الولاء التنظيمي.

(2) تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

يتطلب من المنظمة توفير الحوافز المادية والمعنوية بشكل مناسب فالحوافز تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لدى المروؤسين.

العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي



(3) قيام المنظمة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

عندما يلتحق الفرد بأي منظمة يسعى لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة

فإذا قامت المنظمة بمحاولة الشباع رغبات المروؤسين يكون لذلك أثر في

نمو الولاء التنظيمي للفرد وعلى العكس من ذلك اذا تجاهلت المنظمة هذا العنصر الفعال في نموها ومن ثم يفضل الموظف البحث عن مكان

عمل آخر يلبي طموحاته وحاجاته

(4) زيادة إشراك المروؤسين بالمنظمة:

تمثل مشاركة المروؤسين في المنظمة في وضع الحلول مما يوسع مستوى تفكيرهم ويتيح لهم فرصة التفكير في أشياء خارج نظام مستوياتهم

الدائمة.

(5) العمل على بناء ثقافته مؤسسيه:

وتعني عبارته بناء ثقافة مؤسسيه إلى أنه يجب إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين المروؤسين والنظر اليهم كأعضاء أسرته واحده وذلك بالسعي لترسيخ مقاييس متميزه للولاء عند اعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر

اللازم من الاحترام بين أفراد هذه المنظمة.

(6) العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

والمناخ التنظيمي هو مجموعه من الخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من المنظمات فإن التنظيمات ذات البيئه الإيجابية والمشجعه للعمل والتي تصف بدرجة عاليه من الإحساس بالمسؤولية نحو المروؤسين وتعمل على إيجاد المناخ التنظيمي الجيد وتحقق الأهداف والاهتمام بالإنسان هي تنظيمات ناجحه في توفير الولاء التنظيمي لدى موظفيها.



6) الثقة التنظيمية:

وتعني الثقة توافق توقعات الأفراد وأنسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعه بتحقيق الوعود المكتوبه أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفرادًا كانوا أم مجموعات ،
وتعمل القيادة الفاعلة على رفع درجة الثقة بين المروؤسين والتنظيم لما للثقة من أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والابداع لذلك يجب على المنظمة تنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدالة وتطبيق النظام دون تمييز والحرص على التعامل بمصداقية وزيادة المشاركة والترحيب بالأراء والمقترحات في روح من التسامح بعيدًا عن التسلط

أولاً: العوامل الشخصية:

يختلف العاملون في شخصياتهم تبعاً لعوامل عديدة فهم يتباينون فيما بينهم من حيث شخصياتهم مما يؤثر على مستويات الولاء التي يمنحها العاملون لمنظماتهم كالآتي:

- الجنس: النساء أكثر ولاءاً للتنظيمات من الرجال إلى أن هذا المتغير غير حاسم.
- المؤهل: الأفراد ذوي الفئات العليا أكثر ولاءاً لمنظماتهم من غيرهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن بعض المختصين لم يتفقوا –
- مدة الخدمة: المروءسين من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاءاً لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.
- المسؤولية الاجتماعية: المروءسين من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءاً لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

ثانيًا: العوامل التنظيمية :

العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من علاقات ترتبط بالعامل والوظيفة والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها وأهميتها تكمن بجعل العمل أكثر رغبة وجاذبية للمروؤسين والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم والعمل الذي يمارسونه للوصول الى بيئة العمل الملائمة ومن هذه العوامل :

1. -الأجور: المنظمات التي تمنح المروؤسين أجور متناسبة يكون ولائهم أعلى من التي تكون أجورها منخفضة
2. -نمط الإشراف : المنظمات التي يسودها الانسجام والتفاهم بين المشرفين ومروؤسيهم يكون الولاء أعلى ويزيد من تمسكهم بعملهم.
3. -المشاركه في اتخاذ القرارات: المنظمات التي تسمح للمروؤسين بالمشاركه في اتخاذ القرارات ولاءهم مرتفع



ثالثاً: خصائص العمل:

وهي العوامل ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وأجراءات حيث تم إثبات علاقة قوية بين الولاء التنظيمي ودرجة تحديد المهام فكلما كانت المهام المناطة بالمرؤوس معرفه بشكل جيد أدت الى زيادة مستوى ولاءه كما أن درجة الاستقلالية أثناء العمل تؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي كما أن لنوعية المعلومات وإنسيابيتها بخصوص أداء الموظف لها تأثير واضح على مستوى أدائه

رابعًا: العوامل الخارجية:

إن البيئة الخارجية الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومراحله فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيؤثر على المروسين وعلى ولائهم في المنظمة فمن يمكن أن يترك المروسين منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة أما إذا تحقق لهم الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فإن العوامل البيئية الخارجية لن تؤثر في ولائهم للمنظمة.

آثار الولاء التنظيمي





أولاً الآثار الإيجابية:

- ✓ - شعور الفرد بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل واستقرار العماله وبذل مزيد من الجهد والانتظام بالدوام هذا كله يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الانتاج وتحقيق النمو وازدهار للمنظمة.
- ✓ - تنعكس آثار الولاء على حياة الفرد الخاصة كشعوره بالسعادة والراحة.
- ✓ - المنظمة التي يتصف موظفيها بالولاء تصبح حلم جميع الموظفين الذين يحاولون الانضمام لها مما يؤدي إلى زيادة درجة فعالية الجماعة وتماسكها والعمل بروح الفريق الواحد.
- ✓ - يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهاره عالية.

الآثار على مستوى الفرد

✓ للولاء التنظيمي آثار على مستوى الفرد بزيادة الشعور بالانتماء والأمان والقوة وتحقيق حاله من الرضا النفسي للفرد نتيجة للمنافع والمزايا التي يحصل عليها وتأثير ذلك على علاقته العائلية



الآثار على مستوى المنظمة

✓ ضمان استقرارها وتوازنها وزيادة الجهد والطاقة المبذولة لتحقيق الجودة في العمل والتنافسية المرتفعة.
✓ وانخفاض نسبة الغياب والتكامل والتكاسل واللامبالاة ويرفع درجة تحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي

ثانيًا: الآثار السلبية

✓ -عندما يشعر الفرد بالولاء التنظيمي الكبير فإنه يقوم باستثمار جميع طاقاته بالعمل ولن يترك وقت للنشاطات خارج العمل وبدوره سيؤدي ذلك إلى أن يعيش الفرد في عزله عن الآخرين
✓ بالإضافة إلى سيطرة العمل وهمومه على تفكيره خارج العمل فيصبح دائم لتفكير بالعمل.

خاتمة

أصبح الولاء التنظيمي محور اهتمام المنظمات على اختلاف المجالات التي تعمل فيها لإدراكها لدوره الفعال في تحريك سلوك العامل تجاه عمله ومنظمته، ومن ثم توجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه... وقد تبين فعلاً من خلال الدراسات أن ولاء الأفراد وسيلة ناجحة لتطور المنظمة الأمر الذي من الممكن أن ينعكس إيجاباً على مردوديتها وأدائها وكذلك على فعاليتها. مما جعل المنظمات تتجه نحو تغيير استراتيجياتها وأساليبها الإدارية وظروفها البيئية لاستثمار الطاقات البشرية من ذوي الكفاءات ومشاركتها في صنع القرار وربط أهدافها بأهداف الموظفين وتدريبهم ومكافأتهم لتحقيق حالة من الشعور بالرضا والاطمئنان النفسي وأنهم جزء أساسي من المنظمة مما يرفع من درجة ولائهم للمنظمة.

نتائج المحاضرة التاسعة



- مفهوم الولاء والولاء التنظيمي
- أهمية الولاء التنظيمي
- عناصر الولاء التنظيمي
- خصائص الولاء التنظيمي
- مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي
- أسباب ضعف الولاء التنظيمي
- العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي
- إيجابيات وسلبيات الولاء التنظيمي

المراجع.

اللوذي ، موسى (2010)، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للطباعة والنشر، ط9، عمان ، الأردن .

بلاغماس، بركة و زحراح، خالد (). الولاء التنظيمي لدى الأفراد العامل وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية العدد السابع.

صاحب، قاسم (2012). اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين، (دراسة ميدانية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية/مصنع المحاقن الطبية/بابل).

أهمية الولاء التنظيمي <https://hrdiscussion.com/hr117581.html>

خليفات، عبد الفتاح، والملاحمة، منى (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق – المجلد 25- العدد (3+4)

المراجع

السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش (2011) ادارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة ، بغداد .

السعود ، راتب وسلطان ، سوزان (2009): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 22 ، العدد (1+2) ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

علي، كريم (2017) الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد -23 العدد -97

بلطرش، حياة، و أحمد، جميل (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسات الاقتصادية مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 10 ، العدد 3 (27-43).



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

الاتصال والقيادة

Thank You

