

الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية  
Organizational loyalty in social welfare institutions

إعداد

أ. د. عبد المحسن بن فهد السيف

أستاذ الخدمة الاجتماعية بجامعة الملك سعود

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

فريح حجي عدوان الشمري

باحث دكتوراه خدمة اجتماعية بجامعة الملك سعود

أخصائي أول اجتماعي بوزارة الصحة

1445 هـ - 2024 م

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء حول مفاهيم الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، لما له من أهمية في تحسين إنتاجية الموظفين ورفع مستوى أداء المؤسسة الاجتماعية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمة المقدمة للمستفيد وبالتالي تحقيق أهداف التنمية.

وقد تناول البحث عدد من المحاور المتعلقة بمفاهيم الولاء التنظيمي ومحتوياته وموضوعاته وخصائصه والتعرف على أهم العوامل المؤثرة فيه، والنتائج المترتبة عليه، وأهم المعوقات التي تحد من الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

كما تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات البحث، ليخرج البحث ببعض التوصيات التي سوف تسهم بعون الله في توضيح أهمية الولاء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية مما يساعد في تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية التي تقدمها تلك المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي، مؤسسات الرعاية الاجتماعية

## Abstract

This research aims to shed light on the concepts of organizational loyalty in social welfare institutions, because of its importance in improving employee productivity and raising the level of performance of the social institution and reflecting this on the level of service provided to the beneficiary and thus achieving development goals.

The research dealt with a number of axes related to the concepts of organizational loyalty, its contents, topics, characteristics, identifying the most important factors affecting it, the consequences of it, and the most important obstacles that limit organizational loyalty in social welfare institutions.

A number of previous studies that dealt with the research topics were also reviewed, to come up with some recommendations that will contribute, with God's help, to clarify the importance of organizational loyalty in social welfare institutions, which helps in improving the level of social services provided by those institutions.

**Keywords:** organizational loyalty, social welfare institutions

## مقدمة

عادة ما تتطلع الدول إلى بلوغ مستوى عالٍ من التقدم والرقي والنهضة لها ولشعوبها وأن تكون لها مكانة متقدمة بين قريناتها على مستوى العالم، ونهضة الدول ونجاحها في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة مؤسساتها وأجهزتها على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها على أحسن وجه، وقدرة هذه المؤسسات تتوقف من جانب آخر على نوعية العاملين بها وعلى مستوى كفاءتهم ومهارتهم وعلى ما يتصفون به من قيم وأخلاق، وكلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم استطاعت تلك المنظمات القيام بدورها وتحقيق أهدافها.

وتعد مؤسسات الرعاية الاجتماعية من أهم المنظمات التي تقدم خدماتها الاجتماعية في شتى المجالات الصحية والتعليمية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها العديد من المجالات، وولاء العاملين لتلك المؤسسات من شأنه أن يؤثر في تطوير أدائها بما ينعكس على مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها لمجتمعها المحلي وبالتالي تطور وتقدم الدول بشكل عام.

ويرى نموذج اتريني Etzioni أحد نماذج الولاء التنظيمي أن السلطة التي تمتلكها المنظمة نابعة من طبيعة اندماج الموظف في المنظمة وهذا الاندماج يسمى بالولاء ويعتمد بشكل قوي هذا النموذج على درجة انصباغ الموظف لتوجهات المنظمة، حيث تتأصل سلطة المنظمة في كل من درجة و نوعية انهماك الموظف في بيئة العمل فالولاء الأخلاقي (المعنوي) يمثل الاندماج الحقيقي بين الموظف ومنظمتها وينبع من قناعته بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله هذه المعايير والأهداف، وهذا النوع من الولاء يمثل توجهاً إيجابياً عميقاً نحو المنظمة استناداً إلى اندماج الموظف مع أهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها. (الشمري وآخرون، 2020 م)

ويهتم التوجه الحديث للمنظمات المعاصرة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتنميته كما أكدت ذلك أدبيات الفكر الإداري، فقد بينت بأنه شريك استراتيجي ضمن استراتيجيات المنظمة ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها كان لزاماً عليها تطوير وتنمية المورد البشري وذلك من خلال رفع مهارات وقدرات موظفيها.

## مسألة البحث:

دأبت المنظمات والمؤسسات سواءً كانت خدمية أو ربحية على السعي للوصول إلى أعلى درجات النجاح في تقديم رسالتها وتحقيق أهدافها وتسويق منتجاتها، ومن أهم العوامل الرئيسية لنجاح وفعالية أي منظمة هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيها، حيث يعتمد نجاح وفعالية هذه المنظمة على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وتفان من أجل نجاح هذه المنظمة، لذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد

فقط على الإعداد والتدريب، بل على درجة ومستوى ولاء هؤلاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها. (العمرى، 2004م)

ومن أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الدول لتحقيقها تحسين إنتاجية الموظف، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحسين فاعلية وكفاءة منظومة الخدمات الاجتماعية التي تقدم للمواطنين من خلال منظمات ومؤسسات الرعاية الاجتماعية.

وقد لاقى موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً من الباحثين وأخذت دراسته أبعاد كثيرة ومختلفة، حيث أكدت العلوم السلوكية والتنظيمية على الدور الحيوي الذي تمارسه المهارات القيادية في تعزيز ولاء الموظف للمنشأة التي يعمل فيها، فلا يمكن اتهام الموظفين بقلة الولاء للمنشآت التي يعملون بها دون النظر إلى ماذا قدمت لهم تلك المنشأة لتعزيز الولاء لها، لذا فإنه من الواجب التوازن في ذلك من أجل أن يبادلها المحبة والولاء.

والموظف الذي يتمتع بالولاء التنظيمي يتمسك بهوية منظمته التي يعمل بها، وحتى يحمل الموظف هوية منظمته فلا بد أن يشعر بأنه جزء منها لا بل أن يمتلكها، فإذا شعر بأنه جزء من المنظمة، فلن يتركها ولن يتخلى عن هويته بل يترسخ الولاء لديه ويصبح من أهم أولوياته. (الحموري، 2012م)

والولاء التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل من أهمها العوامل التنظيمية وما يرتبط بالبيئة التنظيمية وتوزيع الأدوار وصراع الدور وغموض الدور حيث يؤكد Hearn (1991م) وجود علاقة إيجابية بين الرضاء والأمن الوظيفي من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى وكذلك وجود علاقة سلبية بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي، كما تؤكد سفر (2017م) دور التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار في رفع مستوى الولاء التنظيمي، ويؤكد العمرى (1999م) وجود علاقات إيجابية وأخرى سلبية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي.

ومن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي أيضاً وجود الحوافز سواءً كانت مادية أو معنوية ويؤكد ذلك أرحومة (2014م) والفارس (2011م) و Omar at al (2010م) ، إلا أن غياب العدالة في منح الحوافز قد ينتج عنه بعض النتائج السلبية التي تعزو بدورها بعض الموظفين إلى العزوف عن أداء مهامهم الوظيفية على الوجه المطلوب مما يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي ينعكس على مستوى الولاء التنظيمي.

وبناءً على ذلك يمكن بلورة مسألة هذا البحث في توضيح ومناقشة المفاهيم الخاصة بالولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية سعياً إلى الوصول إلى النتائج التي تهدف إلى تحسين إنتاجية الموظفين وبالتالي تحسين الخدمات التي تقدمها مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

## أهداف البحث:

يهدف هذه البحث إلى:

1. مناقشة مفاهيم الولاء التنظيمي وخصائصه بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
2. مناقشة العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
3. استعراض معوقات الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

### منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج النظري، والذي يركز على البيانات والمصادر والمعلومات المتاحة المنشورة مثل: التقارير الدورية، المجلات العلمية، الكتب .... حيث قام الباحثان في هذا البحث بالاعتماد على الكتب العلمية ومراجعة المفاهيم النظرية والأدبيات والدراسات السابقة ومجموعة من المقالات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

### الدراسات السابقة:

من خلال استعراض التراث الأدبي تم التطرق إلى عدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوعات البحث على النحو التالي :

#### 1. الدراسات المحلية والعربية:

هدفت دراسة العمري (1999م) بعنوان الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وطبقت على عينة بلغت ( 140 ) فرداً، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلي (المتساهل) والولاء التنظيمي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي.

وأجرى العجمي (1999م) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت ، ومعرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية والمتمثلة في توفر فرص عمل أخرى، والرغبة في الاستمرار في العمل، والولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى الولاء التنظيمي وظروف بيئة العمل الداخلية من (الإشراف الديمقراطي، ومحتوى العمل، والاتصال الجيد، وفرص الترقية والتقدم، والأجور)

كما دلت نتائج دراسة الفارس (2011م) والمعنونة بـ"أثر سياسات التحفيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة" والتي أجريت في دمشق وضواحيها على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية بأنواعها فالموظفين الذين يقرون بوجود سياسة تحفيزية جيدة هم أكثر ولاء من غيرهم، كذلك وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة فالولاء مرتفعاً أكثر بالنسبة للموظفين من ذوي الخبرة الأكثر عن أقرانهم من ذوي الخبرة الأقل، وأن هناك عاملان أساسيان يؤثران على الولاء التنظيمي، وهما عملي : ( التحفيز والسياسة المستخدمة لذلك - وعامل الخبرة العملية ) أما بقية المتغيرات الشخصية فلا يوجد لها تأثير في الولاء التنظيمي.

كما تناولت دراسة أرحومة (2014م) التحفيز ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس مكتب الخدمات التعليمية الغربي بمدينة زلتن ، وأظهرت النتائج أن منح الحوافز بنوعها المادي والمعنوي له أثر كبير على تنمية الولاء التنظيمي ، وأن العدالة في توزيع الحوافز أيضاً له أثر كبير في تنمية الولاء بعلاقة طردية فكما كان هناك حوافز وهناك عدالة في التوزيع كلما كان هناك ولاء للمنظمة، كما بينت النتائج أن الحوافز المادية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأثر في تنمية الولاء.

أما الطاهر (2015م) فقد أجرى دراسة عن الولاء التنظيمي لدي العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور هدفت إلى الكشف عن السمة العامة للولاء التنظيمي ومعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخبرة والمؤهل التعليمي . أيضاً معرفة الفروق في الولاء التنظيمي التي تعزي للنوع، وكانت النتائج ارتفاع الولاء التنظيمي للعاملين، ووجود علاقة ارتباط غير دالة بين الولاء التنظيمي وسنوات الخدمة كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزي للنوع لصالح الذكور، أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي تعزي لمتغير المؤهل التعليمي .

وفي دراسة أجرتها سفر (2017م) هدفت إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، وقد توصلت إلى أن درجة مستوى التمكين الوظيفي متوسطة ودرجة مستوى الولاء التنظيمي مرتفعة لدى الموظفات ، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفات الجامعة ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي تعزي لمتغير (المؤهل العلمي لصالح مؤهل دكتوراه ، وسنوات الخدمة لصالح أكثر من 10 سنوات، والعمر لصالح أكبر من 40 سنة).

## 2. الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة **Hearn (1991م)** بعنوان "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كما يتصورهما طاقم كليات المجتمع" إلى تحديد المتغيرات التي تدعم الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي ما بين موظفي معهد الخريجين الأوروبي، وكانت أبرز النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المديرين وأعضاء هيئة التدريس وطاقم العاملين، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وغموض الدور من جهة، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من جهة أخرى، ووجود علاقة قوية بين الأمن الوظيفي والولاء التنظيمي، في حين لم تظهر هذه العلاقة مع الرضا الوظيفي.

وتوصلت دراسة **Franz (2004م)** بعنوان "الثقافة عبر تمكين العاملين والعدالة التنظيمية"، والتي تهدف إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة، وبين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والرضا عن سير العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والعدالة التنظيمية كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا عن سير العمل والولاء التنظيمي وضغوط العمل.

كما توصلت دراسة **Anam Iqbal et al (2015م)** بعنوان "الولاء الوظيفي والالتزام التنظيمي في باكستان"، إلى أن هناك تأثير إيجابي ومهم للالتزام التنظيمي على الولاء الوظيفي، وأن هناك علاقة طردية بين دعم المدراء للعاملين وبين ولائهم الوظيفي للمنظمات التي يعملون بها.

أما دراسة **Omar et al (2010م)** بعنوان "التحفيز الوظيفي وأثره على الولاء الوظيفي والتي هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظف مما سيؤدي إلى ولاء تجاه منظمته. فقد تم استخدام عينة عشوائية في هذا البحث وتم توزيع مجموعة من الاستبانات على 185 موظف في قطاع التصنيع في ماليزيا. فقد أظهرت نتائجها أن الرؤساء الذين يحفزون موظفيهم يجدون والاءً أكثر من غيرهم، أي أن تحفيز الموظفين يؤثر على الولاء الوظيفي.

## موضوعات البحث :

### أولاً : الولاء التنظيمي:

تمهيد:

تعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي، فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من حيث المشاعر مثل الانتماء والالتزام، حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة، وهناك من ينظر إليه على أنه حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين

الفرد والمنظمة ، حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والأمان والطمأنينة، وأن العاملين ذوو الولاء المرتفع تجاه المنظمة الذين يسعون إلى استمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظماتهم، كما ان لديه الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد و التفاني في أعمالهم. (الفارس، 2011م)

### مفهوم الولاء التنظيمي:

عُرف الولاء بأنه: الإحساس والشعور الإيجابي الذي يكوّنه الفرد نحو رؤسائه، أو زملائه، أو منظمته، أو لهم مجتمعين، فيجعله راغباً في البقاء معهم، ولا يفكر في الابتعاد عنهم؛ لإحساسه بالانسجام والاحترام المتبادل بينه وبين منظمته، وعُرف أيضاً بأنه حالة ذهنية وعقلانية تبلور لدى الفرد كمحصلة تقييمية لما يعطيه للمنظمة، وما يحصل عليه منها حفاظاً على إدامة المصلحة المتحققة، التي يتعذر توافرها خارج هذه المنظمة، في حال تركه لها لأي سبب كان.

وقيل عن الولاء أيضاً بأنه: موقف تبادلي ومصليحي يتوازن من خلاله ما يحظى به الفرد من دعم ويتمتع به من المزايا والفرص، مقابل ما يعطيه للمنظمة من أداء أو يتطوع به من جهود وأوقات إضافية، تعبيراً عن الرضا وبحثاً عن حال أفضل، لمضاعفة المصالح للطرفين، أو تجنباً لخسائر في حال فقدان هذا التوازن (الكيسي، 2014 م)

ويعرف السلوكيون الولاء التنظيمي بأنه "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها" ( اللوزي، 2010م)

وعرفت كانتور Kantor الولاء على أنه "استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم والرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة". (الملاحمة وعبد الفتاح، 2009م)

ويعرف بورتر وآخرون (Porter et al) الولاء التنظيمي بأنه "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها". (العمري، 1999م)

**مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية:**

تعرف بأنها نسق من العلاقات التنظيمية التي تنظم وتسير حصول المستفيدين على خدماتها المهنية في إطار هيكل منظم وسلطة يكفلها النظام العام، كما تعرف بأنها نسق اجتماعي له بناء ووظيفة، بينه وبين البيئة المحيطة به تفاعل لتحقيق أهداف محددة للنسق وللبيئة. (جلاله، 2019م)

### أنواع الولاء:



هناك عدة أنواع من الولاء لدى الفرد أورد (أبو النصر، 2005م) منها:

1. الولاء الشخصي: وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).
2. الولاء الديني: وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح
3. الولاء الوطني: وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه، فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلص لهذا مواطننا صالحا تخدم هذا الوطن وتضحى من اجله إذا تطلب الأمر ذلك.
4. الولاء المهني: وهو ولاء الأعضاء لمهنتهم، ويزداد الولاء المهني بالتزام مبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وممارستها بشكل صحيح يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.
5. الولاء للعملاء: وهو ولاء الجمهور للمنظمة والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.
6. الولاء التنظيمي: وهو ولاء الموظف للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها.

#### أبعاد الولاء التنظيمي:

تباينت أبعاد الولاء التنظيمي من وجهات نظر الباحثين والدارسين لاختلاف أفكارهم و آرائهم، فيرى كل من **Meyer, Allen & Smith** كما عند (مشاركة ومصالح، 2014 م) أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة هي كالتالي :

1. الولاء العاطفي (المؤثر) يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة لعمله، من درجة استقلالية و أهمية...، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه بصورة شخصية .
2. الولاء الأخلاقي (المعياري) هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين.
3. الولاء المستمر: يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في المؤسسة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوو الانتماء المستمر العالي، يبقون في المؤسسة.

مقومات وخصائص الولاء التنظيمي :

يعتمد الولاء التنظيمي على عدد من المقومات ومنها (الشمري وآخرون، 2020 م):

1. قبول أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية.
  2. بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
  3. الانخراط في العمل التنظيمي والولاء للتنظيم.
  4. الرغبة الواضحة في البقاء في التنظيم.
  5. الاتجاه إلى تقويم التنظيم تقوياً إيجابياً.
- كما ذكر البعض بأن الولاء التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي (الدوسري، 2005 م):
6. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
  7. أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتنوع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
  8. أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ومن خصائص الولاء التنظيمي أيضاً ذكر (عبد العالي 2018 م) أنه:
9. يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة إنما لعوامل استراتيجية.
  10. يتأثر بمجموعة العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

### مراحل الولاء التنظيمي:

لكي يصل الفرد إلى الولاء التنظيمي لابد من أن يمر بثلاث مراحل متسلسلة من التطور لدى الأفراد العاملين في المنظمات يمكن إيجازها على النحو الآتي (الكلابي وخضر، 2021 م) :

#### المرحلة الأولى (مرحلة التجربة والإعداد) :

يعتمد الفرد العامل في هذه المرحلة على ما يمتلك من معارف وخبرات وقيم واتجاهات وأفكار، لأن الفرد يدخل إلى المنظمة ولديه مستوى أولي من الولاء التنظيمي ناتج عن أفكار واتجاهات وطبيعة البيئة الاجتماعية، وفي هذه المرحلة يبذل الفرد العامل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، وتسمى أيضاً مرحلة الطاعة والالتزام.

## المرحلة الثانية (مرحلة العمل والإنجاز) :

وهي المدة اللاحقة لمرحلة التجربة أي المدة الخاصة بمباشرة الفرد للعمل وتتراوح هذه المدة الزمنية ما بين عامين إلى أربعة أعوام حيث يسعى الفرد في المنظمة خلالها إلى تأكيد مفهومه للعمل والإنجاز وتظهر خلالها خصائص مميزة بها تتمثل بالأهمية الشخصية والتخوف من العجز وكذلك وضوح الالتزام الكامل بالعمل، وظهور كذلك قيم الولاء للمنظمة التي يعمل فيها الفرد.

## المرحلة الثالثة (مرحلة الثقة بالتنظيم) :

وتمثل الدعم الكامل والولاء عن طريق استثمار الفرد في المنظمة وإجراء عملية تقديم التوازن بين الجهود والإجراءات المقدمة للأفراد العاملين وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من عمل الأفراد في المنظمات وتستمر إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ الفرد بترسيخ الولاء واتجاهاته التي يعمل فيها بحيث تصبح متينة وشديدة الوثاق ويتولد شعور لدى الفرد بأنه يرغب في العمل دون كلل أو ملل لخدمة المنظمة ليعلو بها ومعها وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وسوف ينتقل الفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

## أهم المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي

1. أثر المتغيرات الشخصية والخصائص الذاتية للأفراد العاملين :

وهذه بدورها هي حصيلة العوامل والمتغيرات البيولوجية والسيكولوجية والخلفيات العلمية والتجارب والممارسات الميدانية، إضافة إلى عوامل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والاقتصادية والتنشئة الأسرية، فطبائع البشر كما هو معلوم فيها ما هو موروث، وفيها ما هو مكتسب، ومنها ما يختاره الفرد لنفسه، ومنها ما هو مفروض عليه من بيئته، وهناك كثير من الدراسات التي أوضحت أثر هذه الفروق الفردية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي، فجاءت نتائجها متطابقة تارةً ومتضاربة تارةً أخرى.

2. نوع المهن والوظائف التي يشغلها العاملون:

فالمنظمات تتباين في طبيعة تخصصها ونشاطها، ودرجة الحرية والاستقلالية التي تمنحها لهم، والاحترام والتقدير الذي يحظون به في محيطها الداخلي، وكذلك المكانة والسمعة والشهرة التي تحظى بها هذه المهن وهذه المنظمات، إما لعوامل العرض والطلب أو لما تتطلبه من مهارات ذات مستوى عالٍ. (أرحومة، 2014م)

كما أن هناك عدة عوامل تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل المتغيرات الشخصية والتنظيمية كالثقافة التنظيمية، المستوى الوظيفي العمر، الجنس، الخبرة، المستوى المهاري والمعرفي، حجم الأهداف، درجة الإنجاز وغيرها. (اللوزي، 2003م)

ويجمع علماء الاجتماع والسلوك على ثلاث ركائز إذا توافرت في التنظيم فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي واستمراره، وهذه الركائز هي:

- ركيزة الولاء المستمر: وتعني أن يصرف الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء المنظمة واستمراريتها.
- ركيزة الولاء النفسي/ العاطفي: والتي تشير إلى الحالة النفسية المدركة المتصلة بقيم المنظمة ومبادئها.
- ركيزة الولاء الارتباطي: وتشير هذه الركيزة إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد وثقافة المنظمة.

كما سبق يمكن استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي وهي:

- 1- قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها.
  - 2- توافر مستوى عال من الانتماء إلى التنظيم.
  - 3- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
  - 4- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل. (الفارس، 2011م)

### ثانياً : العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي منظمة ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانات، متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته.

وتشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تكوين وتنمية ولاء العاملين لمنظماتهم، ومن هذه العوامل:

#### أ- العوامل التنظيمية:

1- بناء الثقة التنظيمية: وتعني توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن المنظمة، ولعامل الثقة أهمية بالغة في تنمية الولاء وزيادة درجة لإبداع والابتكار، لذا على المنظمات توفير البيئة الآمنة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق النظام دون تمييز وزيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، والتزام الأمانة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم، المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.

2- التطبيع التنظيمي: بمعنى إكساب الفرد قيم وسلوكيات تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، بما يجعله يبذل أقصى جهد من أجل إنجاز وتحقيق أهداف هذه المنظمة وقيمتها والتوجه نحو الانجاز المبدع.

3- الرضا الوظيفي: ويعني المشاعر التي يبديها الفرد نحو المنظمة، وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له، و قد أكدت ذلك نتائج دراسة ( Yuliyanti et al, 2020 ) أن التطوير الوظيفي وبيئة العمل كان لهما تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي وولاء الموظفين، وكان للرضا الوظيفي تأثير إيجابي كبير على ولاء الموظفين.

وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين، ويتطابق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم. (عبوي، 2006م)

4- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: أي على المنظمة (المؤسسة) أن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتوزعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، على ألا تكون حكرًا لأحد دون آخر.

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"، وقد أظهرت الدراسات في هذا المجال أن المنظمات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعمل، التي تعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف، والاهتمام بالإنسان، هي تنظيمات ناجحة فيخلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها.

العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي: أي خلق جو أسري ودي في داخل المؤسسة، فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي. (العمري والسهلي، 1437هـ)

6- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد. (عاشوري، 2017م) وتعد دراسات روبرت مارش و ماناري من الدراسات المتميزة في هذا الشأن، وقد أشار الباحثان أيضاً إلى العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي، حيث أوردها (الفارس، 2011م) كما يلي:

- 1- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادراً على إشباع هذه الحاجات. فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك اتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات ماسلو وبورتر والدرفر في التحفيز.
- 2- الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخاً لدى الأفراد في الانتماء والالتزام ومن ثم الولاء التنظيمي بشكل أكبر.
- 3- إشاعة مبدأ المشاركة فكرياً ووجدانياً لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يسهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق أجواء إيجابية يشعر فيه العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي.
- 5- إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوماً مناسبة ومتطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة.
- 6- بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.

## ب- العوامل الاجتماعية:

- لم يعد ينظر للعامل على انه امتداد للآلة، وإنما هو كائن حي، له حاجاته الاجتماعية والشخصية التي يجب أن تحظى بعناية أصحاب العمل، لأن الفرد بطبيعته يحاول إيجاد علاقات مع زملاء العمل، والشعور بالأهمية داخل محيط عمله، وخاصة مع مشرفيه قصد اشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، ومن هذه العوامل:
- 1- المكانة الاجتماعية: يقصد بالمكانة "تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي". وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها وذلك لأن فقدانها قد يكون سبباً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها ومن ثم يضطر إلى ترك التنظيم.
  - 2- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته: عندما يلتحق الشخص بأي مؤسسة ليعمل بها فإنه يسعى في البداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت

المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي، أما إذا تجاهلت المؤسسة ذلك فقد يميل الفرد للبحث عن مكان آخر لإشباع حاجاته.

3- العلاقات الانسانية في محيط العمل، والتي تعرف بأنها: ذلك الميدان الذي يهدف للتكامل بين الافراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم الى العمل بتعاون من اجل اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

وفي دراسة "ماسلو" الذي اتبع منهاجا لتصنيف حاجات الفرد حيث خرج بنتيجة أن نوع المكافأة لها أهمية كبرى بالنسبة لأفراد التنظيم، فالأجر يسد الحاجات الفيزيقية، والمكافآت تشبع الحاجات الاجتماعية، وإذا تم إشباع الحاجات الاجتماعية، تصبح حاجات الذات واحترام الناس واحترام الجماعة مهمة وأكثر تأثيرا على رضا وولاء العاملين. (زرفاوي، 2014م)

### ج - العوامل الاقتصادية:

تتعدد العوامل الاقتصادية المرتبطة في رضا العاملين وبالتالي في ولائهم للمنظمة، ومن ذلك العوامل المادية، إذ ساد لمدة طويلة أنها المحدد الأساسي لرضا العامل عن عمله، إلا أن الابحاث التي قام بها عدة علماء أكدت تأثير العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي، كما بينت هذه الابحاث أن الرضا الوظيفي يتوقف على الدور الذي تؤديه المؤسسة ونوضح فيما يلي أهم العوامل الاقتصادية:

نظام الأجور : يتضح تأثير ذلك على رضا الموظف وبالتالي ولائه للمنظمة من خلال الاجر الذي يتقاضاه حيث يعتبر المصدر الاساسي لإشباع حاجاته و رفع مستوى معيشتة ، فالأجر هنا يعبر عن استقرار العامل و دفعه لزيادة الانتاجية ، و ذلك من خلال رفع الروح المعنوية ، و زيادة الولاء و الانتماء الى المؤسسة و بالتالي تحقيق الاستقرار في العمل، وهذا ما أشار إليه تايلور عند دراسته للتنظيم والدافعية لدى العمال وذلك من خلال دراسته للوقت وقياسها بالأجور والمردود، حيث لاحظ أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرقا عقيمة في أغلب الاحيان مما يترتب عليها خسارة وتبذيرا في الجهد والاموال، ولذلك جمع بين الحركات الضرورية التي تطلبها العملية الانتاجية، فإذا ما زادت الانتاجية أمكن لكل من المنظمة والعاملين جني فوائدها فتحصل الأولى على المزيد من الأرباح، ويحصل العمال على المزيد من الاجور والحوافز. (نوار، 2010م)

نظام الحوافز: للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، ويتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات، وبهذا يتضح أن للحوافز

المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة والأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها. (عبوي، 2006م).

وقد أولت نظرية **Chester Bernard** أهمية استثنائية للقوى البشرية في معرض التوكيد على أسس التعاون الهادف في المنظمات المختلفة، إلا أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقتزن بمجموعة من المغريات أو الحوافز، وأكد برنارد على ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة، وقد قسم برنارد الحوافز التي تقدمها المنظمة للأفراد كما يأتي:

1. الحوافز المادية كالنقود وغيرها من الحوافز العينية ذات القيم المغرية في تشجيع العاملين.

2. الحوافز المعنوية كفرص التقدم والترقية، وتقدير الجهود والوصول للمراكز العليا في المنظمة.

3. ظروف العمل المادية التي تتلاءم مع رغبات وطموحات الأفراد.

4. حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل.

5. حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام فيها.

ولا تحقق هذه الحوافز أثرها الإيجابي إلا إذا اقتزنت بعوامل التناسق والتكامل بين الإسهامات والمردودات المتحققة منها. (الشماع وحمود 2014م)

#### النتائج المترتبة على الولاء التنظيمي:

إن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للموظفين والعاملين يترتب عليه العديد من النتائج سواءً كانت على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو المجتمع ومن ذلك:

1. على مستوى الفرد: إن زيادة ولاء الفرد للمنظمة يؤدي به إلى إشباع احتياجاته المادية والمعنوية.

2. على مستوى المنظمة: ولاء الأفراد لها يزيد من الارتباط بها، ويسهم في زيادة إنتاجها وأدائها.

وعلى مستوى المجتمع: إن زيادة ولاء الفرد العامل لمنظمتها يجعل منه إنساناً نافعاً لبلده، حيث أن إنتاج المجتمع هو حصيلة إنتاج مجموع المنظمات فيه، وقد أثبتت الدراسات أن زيادة الإنتاجية في اليابان ترجع لزيادة ولاء الأفراد لمنظمتهم. (أرحومة، 2014م)

كما ذكر (عبوي، 2006م) أن ولاء العاملين لمنظمتهم ينتج عنه عدة نتائج تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه النتائج وأكثرها تأثيراً في حياة المنظمات ما يلي:



1. شعور العاملين بروح معنوية عالية: وتعني ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية، وهي تتحقق عندما يشعر الشخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.
  2. الحد من تسرب الموظفين: ويعد أحد النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، وتقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين لضمان استمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.
  3. الانجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه والذي يعد من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقها.
- كذلك من النتائج الغير مباشرة للولاء التنظيمي وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها مؤسسات الرعاية الاجتماعية هي زيادة ولاء المستفيدين لتلك المؤسسات، فقد أكدت نتائج الدراسة التي أجراها (Qais & Mohammed, 2017) بعنوان العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في المنظمات الخدمية على أن رضا العملاء، وجودة الخدمة، والثقة، والقيمة المدركة لها تأثير أكثر أهمية وإيجابية على ولاء العملاء للمؤسسة.
- أسباب الاهتمام بتعزيز الولاء التنظيمي:
1. إن تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين بها وزيادة درجة ولائهم لها من أهم الأهداف التي تسعى الأنظمة الإدارية في المنظمات إلى تحقيقها وذلك لعدد من الأسباب ذكر (أرحومة، 2014م) منها:
    1. المحافظة على استمرار القوى العاملة بالمنظمة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات.
    2. تنمية السلوك الإبداعي للأفراد مما يؤدي إلى رفع مستوى المنظمة.
    3. إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
  - كما يري ( أبو النصر، 2005م ) أن من أسباب اهتمام المنظمات بالولاء التنظيمي:
    4. أن شعور الفرد بالولاء التنظيمي ينمي لديه الحافز على العمل.
    5. الفرد هو المسؤول الأول والأخير عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال إبداعاته وأفكاره وجهوده مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

6. شعور الأفراد بالولاء التنظيمي يعزز الثقة الذاتية لديهم، ويخفف من أعباء الرؤساء في التوجيه.
7. يعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد مشاعر الارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، مما يساعد ذلك على التجاوب أكثر مع تقبل فكرة التغيير وعدم مقاومته.

### ثالثاً : معوقات الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون الوصول للولاء التنظيمي في المؤسسات الخدمية بشكل عام وهو ما ينطبق بطبيعة الحال على مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وما يترتب على هذه المعوقات من شعور العاملين بالقلق، وتنامي هذا الشعور في شكل سلوكيات محبطة يعتمد عليها بقاءه واستمراره في العمل على مدى توافر فرص عمل في أماكن أخرى.

وهذه المعوقات قد تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية أو بالموارد البشرية أو بالجوانب الفنية ومن تلك المعوقات ما ذكره (القيوتي، 2008م) كما يلي:

1. - انعدام تشجيع المؤسسة للعاملين.
2. - سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها.
3. - عدم المساواة في تقسيم العمل ومحابة بعض العاملين دون الآخرين.
4. - سيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة.
5. - ضعف وراءة أنظمة الاتصالات.
6. - استخدام أنماط قيادية مستبدة لا تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات  
ويضيف (آل غزوي، 2020م) ما يلي:
7. سيادة القيم والانتماءات الاجتماعية التي تفرض بعض التصرفات التي قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالمساواة والمحسوبية.
8. انخفاض الكفاءة بسبب ضعف التأهيل العلمي لكثير من العاملين.
9. عدم وجود برامج تدريبية بشكل كاف مما يؤثر سلباً على مستويات الأداء.
10. نقص الخبرة وعدم رغبة المدراء أو العاملين في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.
11. عدم توافر نظم المعلومات الإدارية والخبرة ونظم اتخاذ القرار ودعم القرار في المجالات التدريبية والتأهيلية.
12. نقص القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بسبب ضعف الإلمام باللغة الأجنبية.

كذلك يعد الصراع التنظيمي من معوقات الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية حيث أنه إذا زاد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية عديدة، وقد أورد (حلاق، 2020م) عدد منها كما يلي:

1. إعاقة وصول المنظمة إلى أهدافها وعدم القدرة على تحقيقها نظراً للتنافر وابتعاد الجماعات التنظيمية.
2. ظهور المصالح الشخصية وبروز الأنانية والاستشعار بالمصالح.
3. ارتفاع معدلات دوران العمل.
4. مقاومة التغيير وتقوية فرص التطوير.
5. تعطيل عملية اتخاذ القرار وانخفاض الكفاءة التنظيمية.
6. ضعف التنسيق والتعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.
7. توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم، وسلبية اتجاهات الأفراد وإدراكهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم، وربما العدوانية والكرهية.
8. انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة وتوقف تدفق المعلومات بينهم.

#### خاتمة:

من خلال المراجعة النظرية للأدبيات والدراسات السابقة يتضح أن الولاء التنظيمي عبارة عن اعتقاد نفسي داخلي متمثل في التوافق مع المنظمة في الثقافة والقيم والمعتقدات، ويعبر عنه بإبداء سلوكيات إيجابية يقوم بها الأفراد العاملون سواء داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية، كالتضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية وبذل الجهد في أداء المهام الخاصة بهم والمشاركة بالآراء والأفكار الابتكارية المفيدة، أو خارج المؤسسة كالدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية والاعتزاز بالانتماء إليها.

وأن الولاء التنظيمي يحدث نتيجة للتفاعل بين العديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالفرد كالصفات الشخصية، والحالة الاجتماعية، والتنشئة والأيدولوجيات، ومنها ما يتعلق بالمنظمة وبيئة العمل كتحديد المهام الوظيفية ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، ونتائج تقييم الأداء، والعوامل التنظيمية كالأجر والنمط القيادي، وجماعات العمل، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة، وجميع هذه المتغيرات وغيرها تؤثر في الولاء .

كما أن الولاء التنظيمي يمثل أحد نقاط القوة بالنسبة لمؤسسات الرعاية الاجتماعية والتي يمكن تعزيزها لتحقيق الأهداف، ومن المعلوم أن المؤسسات والمنظمات تؤثر في سلوك الموظفين وولائهم بما توفره من عوامل وامكانات كأسلوب القيادة الإدارية وطبيعة العمل والتخصص واللوائح والقوانين ودرجة التفويض ومدى توفر

فرص الترقية وأنواع الحوافز المادية والمعنوية وكذلك العلاقات الرسمية والغير الرسمية والترابط بين الرؤساء والمرؤوسين وفيما بين العاملين وكذلك الظروف المادية كالإضاءة الجيدة وطبيعة حرارة وتهوية مكان العمل والتجهيزات المكتبية والتقنية وغيرها ، فهذه العناصر تشكل بيئة العمل الداخلية وتؤثر بشكل أو بآخر في سلوك الأفراد العاملين وعلى مدى رضاهم ومستوى ولائهم في المنظمة التي يعملون بها.

وعندما تتبع مؤسسات الرعاية الاجتماعية منهجاً إدارياً سليماً يعتمد على سياسات تنظيمية واضحة وأنظمة تحفيزية فعّالة فإن ذلك يعد من العوامل التي تساهم في تكوين الولاء التنظيمي حيث أثبتت ذلك العديد من الدراسات، وهذا بدوره يُكوّن مشاعر إيجابية لدى الأفراد العاملين فيها تجعلهم يفكرون في مستقبل المؤسسة والذي يشكل مستقبلهم هم أيضاً وبالتالي يسهمون بتزويدها بأفكارهم وآرائهم وإبداعاتهم، وكذلك حتى لا تتكوّن لديهم مشاعر سلبية تجعلهم يعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر مما قد يؤدي إلى تدني مستوى ولائهم التنظيمي وأدائهم المهني وبالتالي تدني مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاجتماعية.

وفي الختام ومن خلال ما تم استعراضه من تراث أدبي يتضح أن للولاء التنظيمي نتائج إيجابية تنعكس على الفرد العامل من خلال إشباع احتياجاته المادية والمعنوية وعلى المؤسسة التي يعمل فيها بزيادة إنتاجها وتحسن أدائها في تقديم خدماتها وكذلك على المجتمع والبيئة الخارجية حيث أن زيادة ولاء الفرد العامل لمنظمتة يحسن من مستوى أداءه وإنتاجيته فيما يقدمه من خدمات اجتماعية تجعل منه إنساناً نافعاً لمجتمعه وبلده، وهذا ما أوجدت من أجله مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

كما يخرج هذا البحث ببعض التوصيات بأمل أن تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية بهدف الوصول لنتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات الاجتماعية في أداء رسالتها وعلى العاملين بها على حدٍ سواء وعلى المجتمع بشكل عام ومن ذلك:

- الاهتمام بالموارد البشري كأساس للعملية التنظيمية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل.
- الاهتمام بنمط القيادة الإدارية في مؤسسات الرعاية الاجتماعية بعيداً عن البيروقراطية والمركزية الشديدة والأنماط الاستبدادية الأخرى.
- تعزيز مبدأ مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم وإشاعة هذا المبدأ فكرياً ووجدانياً لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية.
- تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في محيط العمل مما يدفعهم ويحفزهم الى العمل بتعاون من اجل اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.
- تهيئة الجو التنافسي بين العاملين وإيجاد المحفزات المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطوير العلمي والعملية.

- الاستفادة من التقنيات الحديثة ومواكبة عجلة التطور في تحسين بيئة العمل في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

كما يوصي الباحثان بأهمية إجراء دراسات وبحوث علمية أخرى عن الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية لتغطية هذا الموضوع من جميع الجوانب، لما له من أهمية في تحسين مستوى أداء ونتاجية العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وبالتالي التميز فيما تقدمه من خدمات اجتماعية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت محمد(2005م) بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للنشر والتوزيع، ط 1. القاهرة.

أرحومة، مفتاح محمد عمار ( 2014م) التحفيز ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة، مجلة الأستاذ، جامعة طرابلس ، ع6 ، ليبيا .

آل غزوي، هاني بن علي بن أحمد (2020م) أثر الالتزام التنظيمي في تحسين بيئة العمل وضمان الجودة- دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

خليفات، عبد الفتاح صالح والملاحمة، منى خلف (2009م) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، مج25 ع 3 + 4 .

الدوسري، سعد عميان(2005م) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

زرفاوي، آمال (2014م) أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر . بسكرة . الجزائر.

سفر، منال عبد الرحمن (2017م) التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، مجلة دراسات . العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج 44، ع4.

الشماع، خليل محمد حسن؛ وحمود، خضير كاسم (2014 م) نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشمري، فوزية صالح؛ والدعجاني، ريماء فهد؛ والمهاوش، نوف عبدالله (2020م) الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لنموذج Etzioni، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ع 79 عاشوري، ابتسام (2017 م) الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عشور الجلفة، مج 3 ع 6، الجزائر .

عبد العالي، مجمل (2018 م) دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، مج 07، ع 01

عبوي، زيد منير (2006م) التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن. العجمي، راشد شبيب (1999م) الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة.

العمري، محمد بن سعيد والساهلي، عبيد سعود (1437هـ) أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 39.

العمري، عبيد عبد الله (1999م) الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مج 11، ع 1 .

العمري، عبيد عبد الله (2004م) بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج 16، ع 1 .

القريوتي، محمد قاسم (2000م) السلوك التنظيمي . دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن

الفارس، سليمان (2011م) أثر سياسات التحفيز على الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 63، ع 1

الكبيسي، عامر خضير (2014م) الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر وسبل تعزيزه في المنظمات الأمنية، مجلّة البحوث الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية مج 23، ع 1

اللوزي، موسى(1994م) الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، دراسات، الجامعة الأردنية.

مشاركة، عوده ومصالح، عطية (2015م) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

نوار، صالح (2010م)، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، دار الفائز للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Franz, Cheny (2004) across, cultural study of employee empowerment and organization justice. PHD dissertation, Wayne state university.

Goldberg, Joseph P (1990) Control and Support: What Physicians Want from Hospitals, Hospital and Health Services Administration, 35: 1-27-37.

Hearn, J.J. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as perceived by community college and undergraduate Intitution personnel serving Usaraur and safe. Dessertation Abstract International. 51. (7) P. 2215-

Omar, M. W., Jusoff, K., & Hussin, H. (2010). Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty '. World Applied Sciences Journal, 8(7), 871-873.

Qais Ahmed Al-Maamari, Mohammed Abdulrab. (2017). Factors Affecting on Customer Loyalty in Service Organizations. International Journal of Energy Policy and Management. Vol. 2, No. 5, pp. 25-31.

Yuliyanti , Dewi Susita, Ari Saptono, Juhasdi Susono, Abdul Rahim.(2020) The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables.The International Journal of Social Sciences World. Vol. 2 No. 2, August, pages: 20~31