

الولاء الوظيفي لدى موظفي الجامعة أ. نجوى الهادي الكيلاني - كلية التربية - جامعة الزاوية

المقدمة:

حظي مفهوم الولاء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين ، وذلك راجع إلى الأثر الواضح لهذا المفهوم على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

وبهذا الخصوص يفترض أن يكون الولاء الوظيفي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها الأفراد في التنظيم، وبالتالي فإن للولاء الوظيفي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال. كما تتضح أهمية الولاء الوظيفي من خلال الجهود العلمية التي تم رصدها منذ فترة زمنية طويلة، والتي ترجع إلى بدايات النهضة الصناعية، في محاولة تفسير المشكلات التي تعاني منها المصانع والشركات المعتمدة على أساس علمي ومنطقي، والاستفادة مما قدمته العلوم الاجتماعية والسلوكية من تفسيرات لمثل تلك الظواهر.

ويحتل الولاء الوظيفي أهمية خاصة ، نظراً لتميزه عن غيره من المتغيرات التنظيمية الأخرى في علاقته بالعديد من الأبعاد التنظيمية ، ورغم أنه ثبت بحثياً أن كل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي يمكن استخدامهما كمؤشرات لترك العمل ، إلا أنه ظهر - أيضاً - أن الولاء الوظيفي يعد مؤشراً ذا قوة ، أكبر في تفسير العديد من التغيرات الإدارية كترك العمل ومعدل دورانه ، ارتفاع معدل الأداء والإنتاجية ، ويمكن تفسير ذلك، على أساس أن متغير الولاء الوظيفي يعد أكثر عمومية وثباتاً ، في توضيح استجابة العاملين نحو المنظمة ككل كأبي متغير آخر، فقد نجد أحد العاملين غير راضٍ عن وظيفة معينة ، ولكنه يرى ذلك حالة مؤقتة لا تتسحب على كل المنظمة ، بينما إذا امتد هذا السخط إلى المنظمة ، عندئذ فإنه يفكر في تركها .

فالولاء الوظيفي شعور مكتسب يتعدى مجرد رضا الموظفين عن عملهم داخل المنظمة بسبب الحوافز المادية والمكافآت فقط، فهو يتضمن قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة كما لو أنها قيمه شخصية ، ولذلك على المنظمات السعي لكسب ولاء موظفيها وأن ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة ، ومما لا شك فيه ، أن هذا الاهتمام لما له من آثار وعواقب مادية ومعنوية

على التنظيم ، إذ أن تدني الولاء للعمل وعدم الرضا عنه ، يكلفان المنظمة الشيء الكثير ماديا ومعنويا، وخصوصاً إذا كان الموظفون من ذوي الكفاءات ، وممن لهم إنتاجية متميزة في المنظمة.

أولاً- إشكالية الدراسة:

تعاني مؤسساتنا التعليمية بشكل عام والجامعية بشكل خاص من عدم إتقانها أسس صناعة الولاء الوظيفي ، ومن ثم فإن معدل دوران العمل أو الالتحاق بالعمل وتركه أصبح ملحوظا ، وبكل بسهولة مع العلم أن الطلب على الوظائف في كثير من الأحيان لا يرتبط بتوسعات أو خطط جديدة في العمل بقدر ارتباطه باستبدال موظفين جدد محل موظفين غادروا مؤسساتهم التعليمية الجامعية التي يعملون بها.

والواقع يقول أن أجواء العمل في معظم المؤسسات التعليمية والجامعية تفتقد بشكل ملحوظ المعايير الصحية ، فالنزاعات بين المدراء والموظفين على أشدها والتصادمات بين الموظفين ببعضهم لا تنتهي ، كما أن عقول الموظفين ما باتت تفكر في مصلحة العمل بقدر ما تفكر في البحث عن فرص جديدة في أماكن جديدة ، ولذا فإن إنتاجية الموظفين وإنتاجية المؤسسات التعليمية في أدنى معدلاتها وحماس الموظفين للعمل منخفض بشكل ملحوظ ، والمدراء لم يعودوا متفرغون لممارسة مهام الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه بقدر ما هم متفرغين لحل مشكلات الموظفين الراغبين في المغادرة أو ملء الوظائف الخالية من أصحابها حيث تشير بعض الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين في المؤسسات التعليمية الجامعية يفتقدون الولاء والإخلاص لمؤسساتهم التي يعملون بها.

ويرى خبراء الإدارة أن الحفاظ على بقاء الموظفين يعد من التحديات الكبرى التي تواجه العديد من المؤسسات التعليمية، والمقصود هنا الموظفون الأكفاء، فالأكفاء هم أصحاب البدائل والطموحات الذين يرون أن الأفضل لم يأت بعد ، لأن ذوي الأداء العادي ومن يشكلون عبئا على مؤسساتهم يحصلون منها أكثر مما يقدمه هؤلاء العاديون فهم يتمسكون بوظائفهم حتى الرمق الأخير ، رافعين شعار " ليس في الإمكان أفضل مما كان " هؤلاء بالتأكيد لا يوجد مبرر للقلق بشأن ولائهم للعمل.

وهنا نتحدث بالتحديد عن فئة المخلصين المجتهدين في أعمالهم الذين يضيفون قيمة حقيقية لوظائفهم والذين لديهم استعداد دائم لتطوير أدائهم ومخرجاتهم، هؤلاء بالتحديد يشكلون تحديا لرؤسائهم ، ذلك لأن لديهم احتياجات معينة يريدون إشباعها ويرغبون

دائماً في أن يكون المقابل قدر العطاء ، هؤلاء بحاجة إلى بيئة عمل ذات مواصفات خاصة تشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم.

ثانياً - تساؤلات الدراسة:

1- ما ماهية الولاء الوظيفي وما خصائصه؟

2- ما أنواع الولاء الوظيفي وما العوامل المؤثرة فيه؟

3- ما أسباب ضعف الولاء الوظيفي وأثاره؟

4- ما استراتيجيات تعزيز الولاء الوظيفي؟

ثالثاً- أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- 1- الوقوف على مدى توافر الولاء الوظيفي لدى موظفي الجامعة.
- 2- العمل على إظهار أثر الولاء الوظيفي على فعالية ونجاعة العمل في المؤسسات التعليمية والجامعية، وذلك لكي يعود على المجتمع بمرود إيجابي.
- 3- التأثير الإيجابي الذي يتجلى في كيفية تشكيل الولاء الوظيفي في انسجام الفرد مع عمله، فقد اتضح أن الفرد الذي لديه مستوى عال من الولاء سيشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

الأهمية العملية:

- 1- قد تفيد المهتمين وصناع القرار في المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعية بشكل خاص في التعرف على طبيعة الولاء الوظيفي، لتدارك الخلل أو القصور وعلاجه بطرق مبنية على أسس علمية.
- 2- قد تفتح مجالات أخرى للمهتمين بالبحث العلمي، من خلال ما قد تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.

رابعاً- أهداف الدراسة:

1- التعرف على ماهية الولاء الوظيفي وخصائصه.

2- التعرف على أنواع الولاء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

3- التعرف على أسباب ضعف الولاء الوظيفي وأثاره.

4- التعرف على استراتيجيات تعزيز الولاء الوظيفي.

خامساً- مفاهيم الدراسة:

تكتسب عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في عملية البحث لأنه عن طريقها يمكن إزالة الكثير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث وللقارئ معاً، فتعريف

المفاهيم من الخطوات الأساسية في أي بحث ولذلك فقد تم تحديد وتعريف المفاهيم الأساسية لموضوع البحث على النحو التالي:

1- **الولاء الوظيفي**: هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها⁽¹⁾.

ويعرف إجرائياً: بأنه يعبر عن تلك الحالة أو الشعور الذي ينتاب الفرد حيث تتطابق طموحاته ورغباته مع أهداف المنظمة ورغبته في تكريس جهوده لصالح هذه المنظمة التي يعمل فيها و الاستمرار فيها وهو انعكاس لارتفاع الرغبة القوية في العمل نتيجة شعوره بالانتماء .

2- **مفهوم الموظف** : هو كل شخص صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في وظيفة منتظمة لخدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام⁽²⁾.

3- **مفهوم الجامعة** : هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليماً نظرياً معرفياً ثقافياً يتبنى أسس أيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني ، يهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين ، فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة⁽³⁾.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمت الورقة البحثية للمحاور الرئيسة الآتية:

أولاً - ماهية الولاء الوظيفي وخصائصه:

1- **ماهية الولاء الوظيفي**: يعتبر الولاء الوظيفي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء الوظيفي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام ، ولذلك تجد الولاء الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات كثيراً من أهدافها وتطلعاتها⁽⁴⁾.

ويعرف الولاء الوظيفي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية ، فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد

من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه⁽⁵⁾.

ويعرف -أيضا- بأنه: الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها فكثير من الباحثين يرون أن الولاء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يحدد بعضهم ثلاث جوانب للولاء الوظيفي: هي الشعور بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمنظمة والافتتاع بأهدافها وقيمها، والانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع الفرد الذي يقوم به، والإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة بالبقاء بالمنظمة في جميع الأحوال⁽⁶⁾. وهناك من عرف الولاء الوظيفي: بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة⁽⁷⁾.

وبناء عليه يمكن القول أنه لا يوجد تعريف موحد للولاء الوظيفي ، وهذا يؤكد على أنه من المتغيرات التي لم يتفق على وضع تعريف محدد وثابت لها، ويرجع ذلك إلى أن الباحثين يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه، مما حدا بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة، وبالتالي مقاييسهم التي تم تصميمها على أساس هذه التعريفات ، فيمكن تعريف الولاء الوظيفي بأنه الحالة التي تصف شعور الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة ، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية ، والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تفاني وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها.

2- خصائص الولاء : تشير الأدبيات أن الولاء الوظيفي له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة ، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمنظمة ، فضلا عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الولاء المؤثر والولاء المتواصل ومثل تلك الدلالات والخصائص المرتبطة بالولاء الوظيفي ، تستند إلى عملية إدراكية ذات عوامل مؤثرة في قيام حالة الولاء ، أي أن الولاء يؤدي إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين ، وعلى الأداء بصورة فاعلة⁽⁸⁾.

يمتاز الولاء الوظيفي بعدة خصائص نذكر منها:

1- إن الولاء الوظيفي حسيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

- 2- إن الولاء الوظيفي لن يصل إلى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى .
- 3- الولاء الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .
- 4- الولاء الوظيفي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا إنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- 5- الولاء الوظيفي يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية⁽⁹⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الولاء الوظيفي بمفهومه العام عبارة عن حالة شعورية تختلف من شخص إلى آخر، وهو بذلك نسبي من حيث معرفة المستوى الذي يبلغه الفرد، فهو إذن مختلف الأنماط والأبعاد وذلك باختلاف الرؤى والزوايا والباحثون من حيث طبيعة الطرح والدراسة.

ثانيا- أنواع الولاء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه:

1-أنواع الولاء الوظيفي:

أ-**الولاء الموقفي**: ينظر علماء السلوك الوظيفي للولاء على أنه بمثابة صندوق أسود حيث يحتوي هذا الصندوق على عوامل وظيفية وشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص الوظيفية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل ، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم .

ب-**الولاء السلوكي**: يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي ، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

ج-الولاء التلاحمي : ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته ، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة ، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين إضافة إلى بطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية⁽¹⁰⁾.

د-الولاء المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في تركها .

هـ - الولاء الاغترابي : وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها ، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارج عن إرادته ، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة ، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى⁽¹¹⁾ .

فمن خلال هذه التصنيفات يمكن القول أن علاقة الفرد بمؤسسته وبيئة العمل تتحدد بمدى حبه وتمسكه بها وتفانيه في عمله، فهذه العلاقة القوية تحدد انتمائه وولائه للمؤسسة .

2-العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم أو مؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها ، فالولاء الوظيفي من أهم وأرقى ما يمكن أن يحدث للفرد داخل المؤسسة خاصة حينما تكون لديه رغبة كبيرة في خدمة مؤسسته مغلباً في ذلك الصالح العام على أهدافه الخاصة خدمة للمؤسسة، ومن بين هذه العوامل ما يلي :

أ- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، وتحقيق التوازن ، مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء الوظيفي ولقد رتب "ماسلو" الحاجات كالتالي : (الحاجات الفسيولوجية ، الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الاحترام ، الحاجة إلى تحقيق الذات) .

ب - وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر ، فكلما كانت العمليات الوظيفية ووظائف الإدارة واضحة أدى ذلك إلى زيادة الولاء الوظيفي والإخلاص و الانتماء للوظيفة.

ج- مشاركة العاملين في التنظيم : تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة ، وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها ، فالمشاركة تزيد من الولاء الوظيفي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم " نحن " ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلاً له ، ويزداد

شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.

د-نمط القيادة: يتوقف مستقبل أي منظمة كانت على أسلوب التسيير الذي تتبعه الإدارة ضمن مخطط عمل مميز، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها بعضهم بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين وإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، و- أيضا- هي ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

هـ- العمل على تحسين المناخ الوظيفي: المناخ الوظيفي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم، فتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء.

و- نظام الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

ز- التطبيع الوظيفي: ونعني بالتطبيع الاجتماعي الوظيفي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، وللتطبيع الوظيفي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد إخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة⁽¹²⁾.

مما سبق يجب الإشارة إلى أن لكل شيء حد معين، إذا زاد عنه فإن النتيجة تصبح سلبية، فالولاء الوظيفي إذا زاد عن الحد الذي يجب أن يصل إليه فإنه يصبح عاملا معطلا وسلبيا ويصبح في مثل هذه الحالة متطرفا ويؤدي بصاحبه إلى سلوك التعصب.

ثالثا- أسباب ضعف الولاء الوظيفي وأثاره:

أ- أسباب ضعف الولاء الوظيفي: اهتم كثير من الباحثين بدراسة الولاء الوظيفي في المؤسسات لما له من أهمية كبيرة للفرد والمنظمة على حد سواء، وذلك أنه يؤدي إلى تقريب الفجوة التي قد تحصل بينهما، كما يؤدي إلى مزيد من تمسك الفرد لمنظمة، وبالتالي يسعى جاهدا لتحقيق مزيد من المكاسب لها، فتزيد بذلك الإنتاجية نتيجة تحقيق

الأهداف، ولكن قد تحدث بعض الأمور التي تؤدي إلى ضعف الولاء نتيجة حدوث التقصير في بعض الجوانب ، وهذه الأسباب يمكن إجمالها على النحو التالي:

1- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين .
2- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذه المنظمة .

3- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

4- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته، يوجد عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق .

5- فرص الترقى والتقدم، حيث يعتبر وقوف الإدارة أمام ترقية الفرد، وعدم إتاحة الفرص بصورة عادلة عامل من شأنه إحداث الإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديه .

6- إذا كانت الأجور لا تتناسب وقيمة العمل والخبرة التي لدى الفرد فإن العامل يتباطأ في عمله، أو يهرب منه بالإعراض أو التغيب .

7- تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع⁽¹³⁾.

ب-أثار الولاء الوظيفي: يجب أن يدرك المهتم بالولاء الوظيفي بأن للولاء أثار إيجابية وأثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب ولهذا نذكر أثار الولاء الوظيفي الإيجابية والسلبية:

الآثار الإيجابية:

1. شعور الموظف بالولاء الوظيفي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

2. الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر ، فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجه نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم .

3. آثار الولاء الوظيفي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.
4. زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.
5. المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية⁽¹⁴⁾.

الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء الوظيفي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله⁽¹⁵⁾.

رابعاً- استراتيجيات تعزيز الولاء الوظيفي:

إن الولاء حالة مرغوبة في جميع المجالات والميادين ولذا وجب على المؤسسات والمنظمات أن تأخذ بهذا المفهوم وتولي له عناية وتدركه وتعمل به ، فالمنظمات الناجحة هي التي تعمل على زرع الحب والولاء في أصحابها من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي يتحقق ذلك لا بد من اتباع الاستراتيجيات التالية:

1- **بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:** حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها ، فستتمكن من أن تقدم هذه الموارد إلى أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه ، فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثاً محركاً لسلوك الفرد داخل المنظمة ، بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه ، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتة فينتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمتة ، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول "الموظف" من إنسان له تفرد وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا .

2- **التلاحم والاندماج :** وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها

للوصول إلى غاية فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالانتماء والتلاحم، فالعامل يجب أن تكون هناك رابطة تشده إلى عمله وتشعره بأنه جزء من حياته، ولا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الراحة النفسية والهدوء.

3- **تحقيق الاستقرار العائلي:** إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي والسكن، والمنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى وعند الدخول في المدرسة فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج عن متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثم الحياة الاجتماعية.

4- **تعزيز التعلم والتدريب:** هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى، وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي، وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يتحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

5- **التمكين وتحرير الفعل:** التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص بالتمكين⁽¹⁶⁾.

و عليه يمكن القول أن المؤسسة الناجحة والتي تسعى إلى التميز وتطبيق منهج إدارة قائم على الولاء الوظيفي، هي التي تعمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها.

ملخص النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة أن الولاء الوظيفي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظّمته في العمل ، ويشير علماء الاجتماع هنا إلى أن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية مثل تعاون الفرد والتماسك والرغبة في العمل، أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد، والفرقة، والسطحية في الأداء.

في حين يمتاز الولاء الوظيفي بعدة خصائص منها : أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر وظيفية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم ، كما أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والوظيفية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم ، ولن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى ، وأخيراً فهو مفهوم متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

2-أوضحت نتائج الدراسة أن للولاء أنواع وهو مرتبط بشعور الفرد بموقع العمل لا يمكن إرجاعه إلى الارتباط بالمنظمة وحدها، ولكنه يشعر بولاءات متعددة سواء للأفراد محددين أو لجماعات محددة، أي يصبح لديه ولاءات لعدة مجالات ترتبط بالعمل وعليه، فإن أنواع الولاء هي الولاء الوظيفي ، الولاء النقابي ، الولاء لرئيس العمل ، الولاء للإدارة العليا ، الولاء لمجموعة العمل.

أما بخصوص العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي فهي تكمن في ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء لدى الفرد، وهي : صفات الفرد، وصفات العمل، والخبرة أثناء العمل ، وهي تتفاعل مع كمدخلات لينتج عنها ميل الفرد للاندماج بمنظّمته، والمشاركة الفعالة فيها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمتها، وبالتالي قبول تلك الأهداف والقيم ، وهذا بدوره يولد الرغبة الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاه التنظيم ، وهذه الرغبة تجعل الفرد أكثر تمسكا بالتنظيم واستعدادا للتضحية من أجله، مما يؤدي إلى آثار إيجابية كإحفاض نسبة الغياب والاستنكاف عن العمل.

3- بينت نتائج الدراسة أن من أسباب ضعف الولاء الوظيفي داخل أي منظمة تكمن في النظرة القاصرة من المنظمات والتي تجعل الربح السريع طريقاً لها دون النظر إلى الجوانب ذات الأهمية العالية في استمرارية المنظمة ونجاحها واكتسابها الشهرة المرجوة، والتي تمنحها نجاحاً طويلاً الأمد ، تدفع تلك النظرة المنظمات إلى التقاعس أو التقصير في حق العاملين بها مما يدفع إلى نوع من العلاقة السلبية بين العامل ومنظمتها التي تسعى إلى تحقيق النجاح والربح على حساب العاملين بها دون الوعي بأهمية العطاء المتبادل بين المؤسسة والعامل ، كما يمكن القول أن إهمال أسباب الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي من قبل المؤسسة يدفعها إلى عدم استقرار العامل كما يدفع في الوقت نفسه إلى تأخر نمو المنظمة لأنها تفقد كثيراً من الخبرات التي ربما بوجودها تكسب المؤسسة مزيداً من الرقي والتطور، ودائماً ما تبقى المؤسسة التي تهمل عوامل تنمية الولاء الوظيفي قيد التهديد بهجرة العاملين منها ؛ لأن درجة الاطمئنان بالإجراءات التي تقدمها المؤسسة غير كافية لاستقرار العاملين.

أما عن تأثير الولاء الوظيفي على الفرد خارج العمل قد يأخذ شكلاً إيجابياً أو سلبياً ، فمن الناحية الإيجابية ، يقوي الانتماء الوظيفي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وهذا الشعور بالمتعة والرضا والإنجاز في العمل ينعكس على حياة الفرد الخاصة، ويضفي عليها نوعاً من المتعة والرضا والسعادة، وبالتالي على عائلته وأصدقائه ومن ثم على المجتمع ، أما من الناحية السلبية، فالانتماء الوظيفي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى أن العمل وهومومه يسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

4- أكدت نتائج الدراسة أن المنظمة التي تتبع استراتيجية الولاء تتضمن ولاء جيد من طرف الموظفين بها بحيث يسعون جاهدين لتحقيق أهدافها والبقاء فيها في حين أن المنظمة التي تتبع استراتيجية الضبط فيكون لديها أفراد ليس لديهم ولاء بحيث إذا سمحت لهم الفرصة سيقومون بتغيير المنظمة ، وعلى ذلك يجب على المؤسسات عامة والتربوية خاصة أن تعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية التي من شأنها تكوين الولاء من قبل الموظف من حيث استقرار العمل والحوافز المادية مما يؤدي إلى الرضا عن العمل وبالتالي تحقيق إنتاجية أفضل وولاء أكبر لوظيفته، ويجب التقليل قدر الإمكان

من الآثار السلبية والمعوقات التي تعيق تحقيق الولاء لدى الموظفين والتخلص منها بطريقة تقود إلى الرضا والاطمئنان والاستقرار.

التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن التوصية بالآتي:

- 1- ضرورة تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا ومنح المكافآت اللازمة بغرض إشباع حاجاتهم من أجل ضمان بقائهم واستمرارهم وتحقيق مستوى من الولاء لهم.
- 2- العمل على وضع نظام خاص للموظفين في المؤسسات الجامعية ، بحيث يأخذ هذا النظام بعين الاعتبار الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغل وظيفة معينة ، فحسن اختيار الموظفين يعزز الأداء ويدفع إلى زيادة العطاء والولاء والحرص على دقة الإنجاز .
- 3- تعزيز الولاء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية والجامعية من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف بأهمية الولاء الوظيفي، والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير.
- 4- أن تسعى إدارة الجامعة للمطالبة بتحسين أجور الموظفين وما يتوافق ورتبهم ونوع عملهم كعامل من عوامل رفع مستوى الولاء لديهم .
- 5- وضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين في الجامعة وشكواهم ضمن طرق وآليات وإجراءات وبالتالي العمل على علاجها وحلها مما يزيد من رضاهم وولاءهم للجامعة التي يعملون بها.
- 6- إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق في الجامعات بحيث يتم وضع معايير موضوعية للترقية بناء على الكفاءة والأقدمية والجدارة في العمل وليس بناء على ولاء الموظفين لرؤسائهم مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- 7- العمل على تطوير قدرات ومهارات الموظفين في الجامعة وتنمية معلوماتهم من خلال خطط مدروسة يتم وضعها تناقش أداءهم وتنطلع لمستقبلهم ومستقبل الجامعة المنضوين تحتها ومن ثم إدراجهم في برامج تدريبية متعددة في ضوء الإمكانيات المتاحة مما يزيد من درجة رضا الموظفين وولاءهم.
- 8- تعزيز ثقافة عدم مغادرة العمل والولاء للجامعة من خلال الاهتمام بتطوير الموظفين بمختلف الطرق والأساليب الحديثة مما يزيد من رضا الموظفين ودفعهم للحرص على البقاء في وظائفهم لأنه يوفر لهم كل جديد ويعطيهم حقوقهم وفرصهم ويقدر لهم جهودهم.

الهوامش:

- 1- طلال الأحمدى ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، المجلة العربية للإدارة ، مجلد22 ، العدد7 ، الكويت، 2002م ، ص 96.
- 2- سميرة الأطرش ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيف ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، الجزائر ، 2007م ، ص 45.
- 3- دانا لطفي حمدان ، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين ، 2009م ، ص 33.
- 4- سامي حنون ، قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2009م ، ص 65.
- 5- سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2009م ، ص 78.
- 6- سليم طه الراجح ، الولاء التنظيمي في الجامعات اللبنانية ، مجلة كلية التربية، الجامعة اللبنانية، عدد79 ، لبنان ، 2002م ، ص 60.
- 7- عبد الله الرشدي ، أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، 2007م ، ص 63.
- 8- بدر محمد الشامان ، الولاء التنظيمي لدى عضوات التدريس ومن في حكمهن بجامعة الملك سعود ، مكتبة كلية الإدارة، جامعة الملك سعود ، 2001م ، ص 29.
- 9- يعقوب عبدالرزاق ، وأيمن أحمد ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الإخصائيين الاجتماعيين بالمجال التعليمي والمجال الطبي ، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، الجزء الأول، 2002م ، ص 229.
- 10- عارف عطاوي وآخرون ، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة عمان التربوية والتعليم في سلطنة عمان ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مجلد79 ، عدد2 ، 2009م ، ص 72.
- 11- مأمون عبد القادر عورتاني ، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين ، 2002م ، ص 81.
- 12- محمد سرحان المخالفي ، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء ، مجلة جامعة دمشق، مجلد71 ، العدد2 ، سورية، 2007م ، ص 202.
- 13- عويد المشعان ، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلك الاغتراب والمعاناة النفسية ، مجلة جامعة الكويت للعلوم الاجتماعية، مجلد22 العدد2 ، الكويت، 2009م ، ص 221.
- 14- مدحت محمد أبو نصر ، كيفية تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، 7 ، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2009م ، ص 105.
- 15- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 ، ص 86 .
- 16- محمد شريط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2010 م ، ص 78.