

## المحاضرة السادسة: البيئة الداخلية للمؤسسة: ثقافتها، اخلاقياتها، وهياكلها التنظيمية

قبل التعرض لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية، وجب أولاً تعريف بيئة المؤسسة بشكل عام، وذكر أهم مسببات الاهتمام بها، ثم الحديث عن مكونات البيئة الداخلية التي لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة وتوجهها.

### 1- مفهوم بيئة المؤسسة ودواعي الاهتمام بها

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة، وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية.

بيئة المؤسسة مكون أساسي ينبغي فهمه والتعامل معه بطرق سليمة للارتقاء بعلاقات ايجابية مع متغيرات هذا المكون لنجاح المؤسسة وضمان استمرارية تطورها؛

بعضهم يعرف البيئة بأنها مجموعه القوى التي تحيط بالمؤسسة والتي تمتلك تأثيراً محتملاً على أسلوب اداره عملياتها، وطريقه وصولها الى الموارد النادرة، وهكذا نستنتج ان بيئة المؤسسة ما هي إلا:

- ✓ مجموعات كبرى من المكونات كقوى أو عناصر مختلفة؛
  - ✓ هذه المكونات يمكن النظر لها ودراستها وفق أساليب وطرق متعددة للتصنيف؛
  - ✓ المكونات تشكل قوى متنوعة التأثير في عمليات المؤسسة؛
  - ✓ ليس لإدارة المؤسسة السيطرة الكاملة على العديد من هذه المكونات.
- ونعتقد أن هناك جملة مبررات للاهتمام بدراسة بيئة المؤسسة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تشكل بيئة المؤسسة نافذة الحصول على الموارد اللازمة كمدخلات لعملياتها الانتاجية؛
- إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها واستمراريتها، إنما يعتمد على قوة وإيجابية العلاقة مع مكونات بيئتها؛
- إن سمعة وشهرة المؤسسة ما هي إلا نتيجة أحكام تصدرها أطراف عديدة موجودة في البيئة، إن
- أن البنية التحتية الأساسية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد والتحليل الدقيق للقوى والمتغيرات البيئية، إذ تشكل المدخلات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية. سواء تعلق ذلك بالبيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص المتاحة والمخاطر).

### 2. مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة ودواعي دراستها

تتعلق البيئة الداخلية بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية، وتشتمل على الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة ومواردها الطبيعية والمالية والبشرية والمعلوماتية، وفي العادة تخضع عوامل البيئة الداخلية للسيطرة من طرف الإدارة.

يتضح مما سلف أن البيئة الداخلية تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف والعمليات التي تتحكم فيها المؤسسة، ولها عليها سلطة الرقابة والتوجيه خدمة للأهداف الاستراتيجية:

"تلعب البيئة الداخلية بعناصرها دوراً مهماً في أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال التأثير على

طبيعة المناخ التنظيمي، الذي ينعكس على سلوك العاملين في المؤسسة، إذ أن أحد أسباب نجاح المؤسسات يعود للبيئة التنظيمية التي توفر هيكلًا تنظيميًا وثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة.

يظهر جلياً أهمية دراسة وتقييم بيئة المؤسسة الداخلية في النقاط التالية:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج؛

- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي، بشكل يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص، " إذ أن نجاح المؤسسة في إدارتها الاستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة و تقليل نقاط الضعف في بنائها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة."

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛

- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛

- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.. الخ.

### 3. مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة

#### 3.1. الهيكل التنظيمي

سنحدث هاهنا عن مفهوم الهيكل التنظيمي وعناصر تكوينه، إضافة إلى أنواع الهياكل التنظيمية التقليدية منها والحديثة.

#### 3.1.1. مفهومه وعناصر تكوينه

وفقاً للقواعد الأساسية لعملية التنظيم تقوم الإدارة بوضع هيكل تنظيمي للمؤسسة متضمناً الإدارات الرئيسية والفرعية والعلاقة بينهما. فالهيكل إذن هو ترجمة لهذا الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها، وهو الإطار الذي يحدد العلاقات السلطة بين المراكز الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة، "تأخذ السلطات (وبالتالي المسؤوليات) بعداً رأسياً في شكل مستويات إدارية، وبعداً أفقياً في شكل إدارات وأقسام؛

فيوضح البعد الرأسي العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة، وفي الحياة العملية يتراوح عدد المستويات الإدارية من ثلاث مستويات في المنظمات الصغيرة إلى عدد قد يصل إلى العشرين في المنظمات الكبيرة. ولكن في المتوسط يتراوح عددها بين ثمان واثني عشر مستوى.

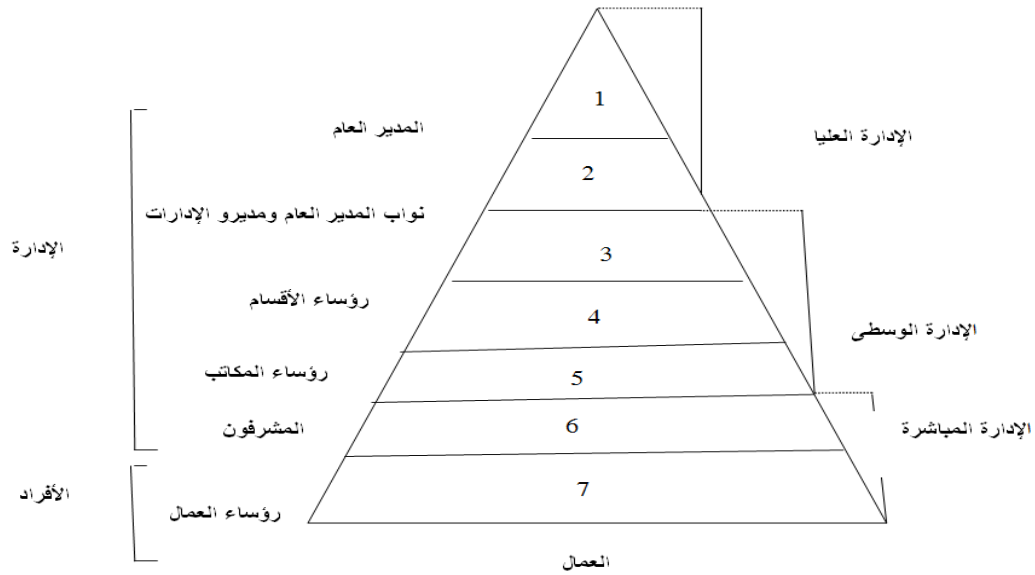
"ويحدد البعد الأفقي العلاقة بين الإدارات والأقسام التي تقع في المستوى الإداري الواحد.

أما عن العناصر الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي فهي كالتالي:

- تقسيم العمل: إن كل مربع داخل الهيكل يعبر عن فرد (هيكل وظيفي) أو وحدة (هيكل تنظيمي) مسؤولة عن عمل معين؛

- الرؤساء والمرؤوسين: إن الخطوط المستقيمة في الهرم تحدد من يملك سلطة إصدار الأوامر، وكذلك من يتلقى هذه الأوامر ويقوم بتنفيذها؛
  - نوع العمل: داخل كل مربع يتم توضيح نوع العمل الذي يقوم به الفرد أو الإدارة أو القسم المسؤول؛
  - أساس تجميع الأعمال: أي كيفية تجميع الأعمال داخل المربعات. وهذا الأساس قد يكون بناء على المنتج أو الوظيفة أو المنطقة الجغرافية أو العميل؛
  - مستويات الإدارة: يوضح الهيكل المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية.
- ويمكن أن يأخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً عديدة (على أساس جغرافي، على أساس المنتج، على أساس الوظيفة، ولكن أحد الأشكال الشائع استخدامها هو الشكل الهرمي).

### الشكل رقم (3-1): الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي



يمكن تقسيم العاملين في أي مؤسسة إلى فئتين، أفراد الإدارة، وهم الذين يصدون القرارات، والأفراد المنفذون ( صغار الموظفون والعمال) وهم الذين ينفذون هذه القرارات، ويمكن أيضا تقسيم الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية: فهناك مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة المباشرة.

ففي المستويين الأول والثاني تقع الإدارة العليا، حيث يقع المدير العام في المستوى الأول، ونوابه ومديرو الإدارات في المستوى الثاني، وفي المستويين الثالث والرابع تقع الإدارة الوسطى، حيث يقع رؤساء الأقسام في المستوى الثالث، ورؤساء المكاتب في المستوى الرابع. وفي المستويين الخامس والسادس تقع الإدارة المباشرة، وهي حلقة الاتصال بين الإدارة الوسطى والأفراد، حيث يقع المشرفون في المستوى الخامس ورؤساء العمال في المستوى السادس، وطبيعي أن يقع الأفراد في المستوى السابع. ويمثل الخط الأسود الحدود الفاصلة بين أولئك الذين لهم حق إصدار القرارات وأولئك الذين لا يسمح لهم إلا بتنفيذها.

### 3.1.2. أنواع الهياكل التنظيمية

تنقسم بدورها الى تنظيمات تقليدية وأخرى حديثة؛

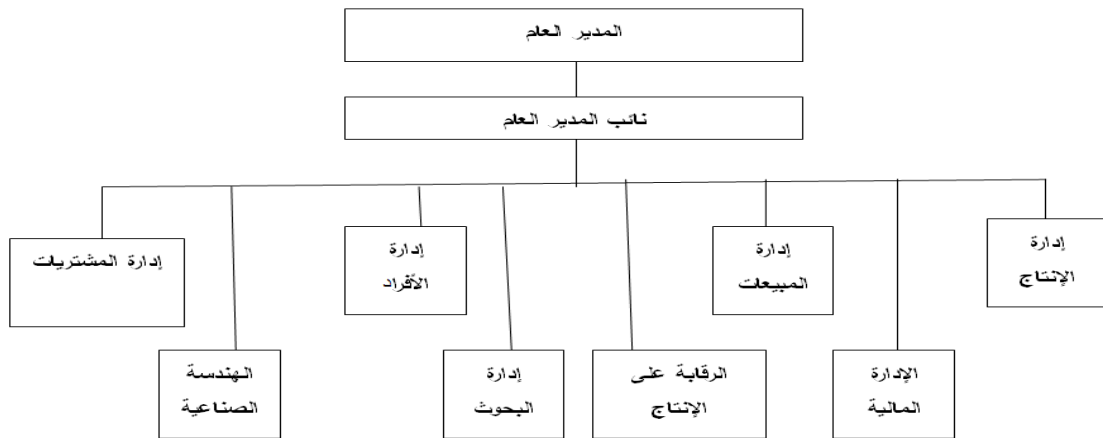
#### ➤ التنظيمات التقليدية

هناك أربع أنواع أولية يمكن تجميع الأنشطة على أساسها. فقد يتم التجميع على أساس وظيفي، أو جغرافي (المكان)، أو سلمي (المنتج)، كما قد يتم على أساس نوع العملاء.

#### ▪ هيكل تنظيمي على أساس وظيفي

بما أن أي منظمة تمارس وظائف إدارية عديدة، لذلك قد يكون من الأفضل تجميع الأنشطة فيما على أساس وظيفي. ففي منظمة صناعية مثلا: يمكن تجميع الأنشطة على أساس وظيفة الإنتاج ووظيفة المبيعات والوظيفة المالية، ولكن كلما نمت المنظمة كلما ظهرت الحاجة إلى وظائف أخرى جديدة، كما يتضح بالشكل رقم (3-4)، حيث اتسع البعد الأفقي لهذه المنظمة، فأصبح يتكون من ثمان إدارات.

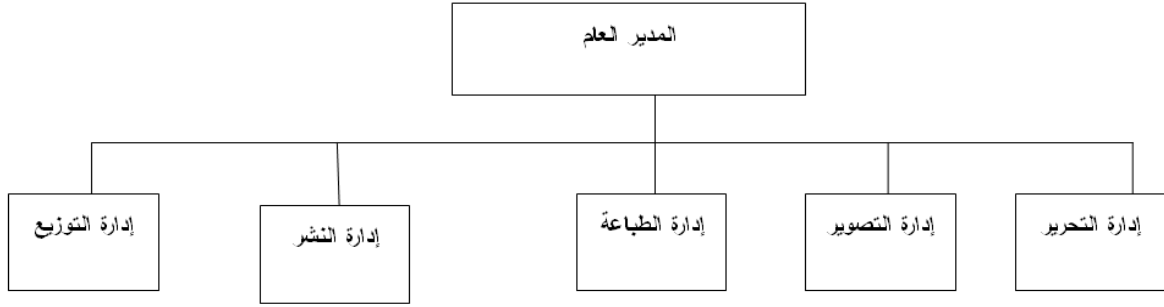
الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: عادل حسن، علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

كما يمكن تجميع الأنشطة على أساس نوع العملية، ففي منظمة صحفية كبيرة، يمكن تجميع الأنشطة في إدارة التحرير، وإدارة الطباعة، وإدارة التصوير، وإدارة النشر، كما يتضح من الخريطة بالشكل رقم (3-3).

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي الوظيفي في منظمة صحفية



**المصدر:** المرجع نفسه، ص: 193.

ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة أهمها أنه يساعد على تحقيق الإشراف الكامل على جميع الأنشطة الوظيفية بالمنظمة. ويؤدي إلى الاستفادة من مبدأ التخصص الوظيفي. "وتوفير إمكانية الاهتمام الكافي بالمهمة أو النشاط". ولكن استخدام هذا النوع قد يؤدي إلى عدد من العيوب، منها أنه لا يعتبر كافياً، إذا كانت المنظمة تمارس نشاطها في رقعة جغرافية كبيرة.

#### ■ هيكل تنظيمي على أساس جغرافي:

كلما كبرت المنظمة كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها نشاطها. فقد يمتد نشاطها الإنتاجي والتسويقي إلى أقاليم عديدة في المستوى الأهلي National، أو إلى دول عديدة في المستوى الدولي International، وحتى يمكن رفع كفاءتها التنظيمية. فقد يكون من الأفضل تجميع الأنشطة فيها على أساس جغرافي.

فتجمع الأنشطة البيعية مثلاً على أساس جغرافي لتحقيق خدمات أفضل للعملاء ولتخفيض تكاليف التوزيع، وقد تترك الإدارة المالية كما هي باعتبارها إدارة مركزية، كما يتضح من الخريطة بالشكل رقم (3-6).

رقم (3-4): هيكل تنظيمي على أساس جغرافي



**المصدر:** المرجع نفسه، ص: 194.

ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة؛ أهمها أنه يعتبر أسلوباً جيداً للتغلب على انخفاض مقدرة المدير في معالجة المشاكل الإدارية بالمنظمات التي يمتد نشاطها إلى أماكن جغرافية عديدة. ذلك أنه لا يستطيع أن يأخذ القرار الإداري الرشيد بالنسبة للمشاكل الإدارية في كل منطقة منها، لقلة معلوماته عن الظروف المحلية والبيئية هناك. كما يتميز بالتوفير في تكاليف النقل والإنتاج.

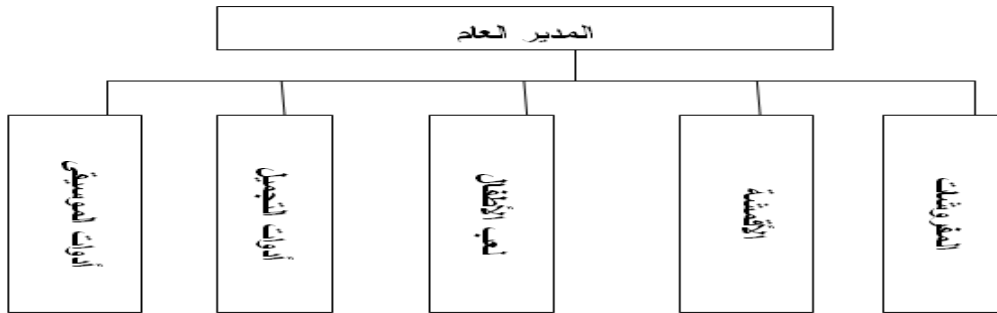
ويعتبر أسلوباً جيداً لتدريب واعداد المديرين لمراكز أكبر. فممارسة مدير الوحدة بالمنطقة الجغرافية المعينة لجميع الوظائف الإدارية فيها، يعتبر أسلوباً جيداً لتنمية مهارته الإدارية، ولكن استخدام هذا النوع قد يؤدي أيضاً إلى عدد من العيوب؛ منها أنه قد يسيء مديرو الوحدات بالمناطق الجغرافية المختلفة استخدام سلطاتهم، مما يكون له أسوأ الأثر على مركز المنطقة ككل. بالإضافة إلى صعوبة التنسيق بين أنشطة الوحدات بالمناطق الجغرافية المختلفة إذ ارتفع عددها بشكل كبير.

#### ■ هيكل تنظيمي على أساس المنتج (سلعة/خدمة)

" يمكن تجميع الأنشطة على أساس نوع المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة. وبذلك تختص كل إدارة بجميع العمليات الإنتاجية والتسويقية الخاصة بالمنتج أو الخدمة المعينة. ففي شركات إنتاج الراديو يتم تجميع الأنشطة بحيث تخصص إدارة معينة لإنتاج وتسويق نوع معين من إنتاجها مثل الراديو العادي، راديو ترانزيستور، راديو كاسيت، راديو سيارات"<sup>iii</sup>، "ويمكن أن تتصور وجود شركة واحدة للمنسوجات مكونة من ثلاث مصانع الأول للمنسوجات القطنية والثاني للمنسوجات الصوفية والثالث للمنسوجات الحريرية."<sup>iv</sup>

وفي بعض الشركات الكبيرة لتجارة التجزئة يقسم النشاط فيها على أساس سلمي، فتكون هناك إدارة المفروشات، وأخرى لأدوات التجميل، وثالثة للأقمشة، ورابعة للعب الأطفال وهكذا، وعلى مدير كل إدارة منها أن يشرف على جميع العمليات المتعلقة بسياسات الشراء والتسعير والبيع. كما يبين بالشكل التالي.

الشكل رقم (3-5) هيكل تنظيمي على أساس المنتج في إحدى شركات تجارة التجزئة



المصدر: المرجع نفسه، ص:196.

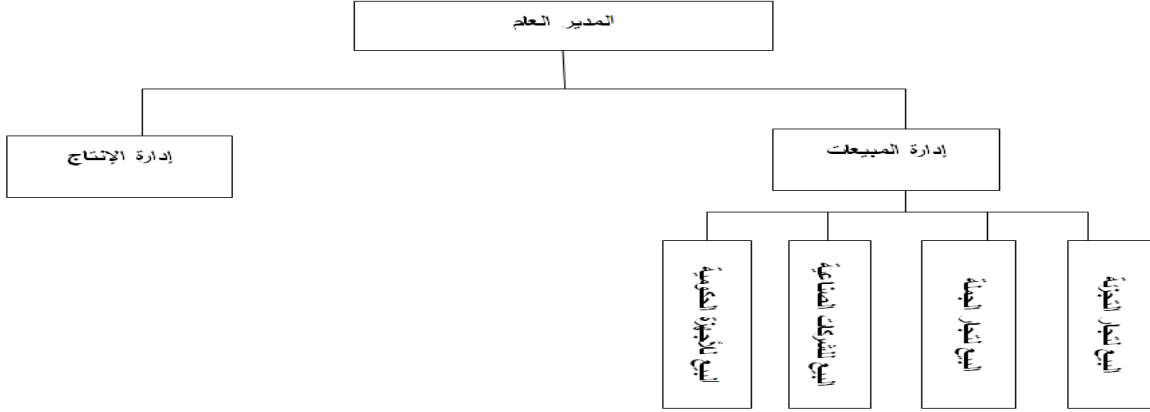
ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة أهمها أنه يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة إلى أقصى حد. ويسهل معرفة تكليف ومقدار الأرباح الخاصة بكل منتج منها. ولكنه في المقابل يؤدي إلى ازدواج العمل، فهناك قسم للمشتريات وآخر للإنتاج. إلخ بالنسبة لكل منتج، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

#### ■ هيكل تنظيمي على أساس العملاء

" يمكن تجميع الأنشطة على أساس نوع العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة، ويمكن تقسيم العملاء على أساس السن أو الجنس أو المهنة. فإذا تعاملت إحدى الشركات مع نوعيات مختلفة من العملاء، فقد يكون من الفضل أن

يخصص قسم المبيعات بالنسبة لكل نوع منها<sup>٧</sup>، على أن يرأس هذه الأقسام جميعها مدير إدارة المبيعات، كما يتضح من الخريطة بالشكل رقم (6-3).

الشكل رقم (6-3) هيكل تنظيمي على أساس العملاء



المصدر: المرجع نفسه، ص: 197.

ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة أهمها أنه يؤدي إلى إتقان وسرعة خدمة العملاء. ولكن استخدام هذا النوع قد يؤدي إلى صعوبة التنسيق بين أنشطة الإدارات المتخصصة حسب نوع العملاء. وتعطل القوة العاملة في مواسم معينة، إذا كان إقبال العملاء على المنتجات موسمي.

3.2. الثقافة التنظيمية: مفهومها ، عوامل تشكيلها وأنواعها

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة بصمة خاصة تنفرد بها كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، فهي تعكس ما يحدث في مكان العمل، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة".

تشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل أربع عوامل هي:

- السمات الخاصة لشخصيات العاملين؛ فعندما ننظر للثقافات المنظمية، يلاحظ اختلافها من مؤسسة إلى أخرى، وسبب ذلك هو وجود العاملين والثقافات المختلفة التي قامت المؤسسة بعملية جذبهم واختيارهم والاحتفاظ بهم؛
- أخلاقيات المؤسسة وتشمل القيم المعنوية، المعتقدات والأدوار التي تم وضعها بطريقه ملائمة لأصحاب المصالح وللمؤسسة بهدف التعامل مع بعضهم البعض ومع بيئتها؛
- حقوق الملكية وهي الحقوق التي تعطيها أي مؤسسة لأعضائها للحصول على حق استخدام مواردها؛ مثال ذلك توزيع الأرباح والعوائد على موظفي المؤسسة؛
- الهيكل التنظيمي: وهو نظام رسمي للمهام والعلاقات التي تضعها أي مؤسسة للسيطرة والرقابة على أنشطتها وهو الذي يحدد طبيعة العمل في المؤسسة.

أما عن أنواع الثقافة التنظيمية فحسب ما أشار اليه الباحثون ، يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية الى عدة انواع ، إلا ان هناك اتفاق على وجود نوعين اساسيين للثقافة التنظيمية وفقاً الى مكوناتها ونتائجها وهي كما يأتي:

## ✚ الثقافة القوية:

هي مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي يشترك فيها كافة أعضاء المؤسسة، وتحظى بثقتهم وقبولهم، فضلاً عن أن هؤلاء الأفراد يدركون وبدرجة كبيرة مدى أهمية هذه القيم لفهم المؤسسة وتحقيق غاياتها؛ وتساهم هذه الثقافة في تماسك المؤسسة وترابط عناصرها بصورة جيدة نتيجة للإدارة الفاعلة والتعامل مع حالة الغموض وعدم التأكد في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة، الأمر الذي يمكنها من توجيه واستثمار مواردها وامكانياتها التنافسية في الانتاج، لتحقيق الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والايفاء بالتزاماتها اتجاه الاطراف ذوي المصالح.

إن هذه الثقافة يمكن ان تسهم في تضيق الفجوة في العلاقة بين العاملين في المؤسسة ورؤسائهم في العمل، ففي ضوء الثقافة القوية للمؤسسة يدرك هؤلاء الأعضاء ان القواعد والسياسات والاهداف التي وضعها المدراء في الادارة العليا للمؤسسة تعتبر مهمة. ويجب ان تؤثر على سلوك العاملين فيها لغرض تحقيق التفوق التنافسي في السوق.

## ✚ الثقافة الضعيفة:

وهي الثقافة التي تكون غير مدركة وغير معتنقة بقوة من قبل العاملين في المؤسسة، فضلاً عن انها لا تحظى بالثقة والقبول وبصورة واسعة من أغلب هؤلاء الأفراد، ونتيجة لذلك فإنهم غير متمسكين وبصورة مشتركة بالقيم والمعتقدات في تعاملهم مع بعضهم البعض من جهة، ومع المؤسسة من جهة اخرى، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة في التوافق بين المؤسسة وأعضائها وعدم فهم أهدافها وقيمتها، وفي هذه الحالة من الثقافة نجد أنه يتحتم على المؤسسة اصدار التوجيهات للعاملين فيها، فضلاً عن الحاجة إلى القوانين واللوائح والتعليمات المكتوبة بشكل رسمي في تعامل المؤسسة مع اعضائها، وبسبب هذا النمط من التعامل يكون هناك انخفاض في انتاجية العاملين والرضا الوظيفي.

### 3.3. موارد المؤسسة ووظائفها

تعرضنا في الفصل الأول الى موارد المؤسسة ووظائفها؛ وهي عوامل رئيسية من عوامل البيئة الداخلية، وللتذكير فقط نقول انه:

تنقسم موارد المؤسسة الاقتصادية الى موارد داخلية ملموسة وغير ملموسة؛ تخضع لسيطرة ادارة المؤسسة، والتي تتكون من الإمكانيات المادية (تجهيزات، مباني، منقولات وموارد ومستلزمات الانتاج)، وغير المادية (الكفاءات، الخبرة، شهرة المؤسسة، البرامج والتنظيم)، اضافة الى الموارد المالية، وموارد خارجية متمثلة أساسا في الطبيعة والموارد العمومية بالإضافة الى الموارد المتولدة عن تدخل السلطات العامة والهيئات المحلية في تشجيع الأنشطة كالتراخيص وزيادة فعالية عناصر البنى التحتية؛

تنقسم وظائف المؤسسة إلى وظائف أولية أساسية وأخرى داعمة، الأولى تضمن تقديم المنتج (سلعة-خدمة)، وتدخل بشكل مباشر في خلق قيمة تقدم للمستهلك، أما الثانية فتضيف فعالية للوظائف الأولية، لا تنشئ القيمة وإنما تساعد الأنشطة القاعدية؛

### 3.3. اخلاقيات المؤسسة

تمثل الأخلاق مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو صواب وخطأ، إذن تركز على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والأخلاقيات تقدم دليلاً من خلال معاييرها وقيمتها.



-مصادر أخلاقيات العمل:

تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والثاني، هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة

4-أنواع الأخلاقيات:

أ- أخلاقيات المبدأ: وهي تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساهمة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ أو بين صواب أفضل من صواب أو بين خطأ أهون من خطأ وهذا النوع من الأخلاقيات يندرج الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم، فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أم على حساب الشركة أو المجتمع.

ب- أخلاقيات الواجب: وهي تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للعاملين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات، وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات الخبرة السابقة والمستوى التعليمي، الخصوصية الفردية الحالة الصحية النفسية والجسمانية والمسؤولية، ومبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد مقابل الشركة أو الشركة مقابل الشركات الأخرى أو المجتمع والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته. فعندما يراد الحديث مثلا عن الولاء فان أخلاقيات الواجب ترجع هذا الولاء ليس إلى سمعة أو مبدأ في الشركة، وإنما إلى الموازنة الدقيقة بين ما يخسره الفرد عن ترك الشركة وما يربحه عند البقاء فيها، وبذلك يصبح تعريف الولاء بأنه بقاء الفرد في الشركة المرتبط بإدراكه لتكاليف ترك الشركة.

---

<sup>i</sup> المرجع نفسه، ص: 193.

<sup>ii</sup> أحمد ماهر، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 154.

<sup>iii</sup> عادل حسن، علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

<sup>iv</sup> نبيل محمد مرسى، "المهارات والوظائف الإدارية: كيف تنمي مهاراتك"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص: 155.

<sup>v</sup> عادل حسن، علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 197.