

المفهوم النظري السوسيولوجي للولاء التنظيمي -قراءة تحليلية -  
Sociological Theoretical Concept of Organizational Loyalty  
-Read an analysis-

تاريخ النشر: 2021/06/10

تاريخ القبول: 2021 /05/13

تاريخ الإرسال: 2021 /04/30

دهان جودي<sup>1</sup> عصمان بوبكر<sup>2</sup>Email : [djoudi.dehane@univ-biskra.dz](mailto:djoudi.dehane@univ-biskra.dz) ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، <sup>1</sup>

مخبر: التغير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر – جامعة بسكرة

Email : [b.osmane@univ-biskra.dz](mailto:b.osmane@univ-biskra.dz)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، <sup>2</sup>

الملخص:

هدف هذا المقال إلى محاولة تحديد المفهوم النظري للولاء التنظيمي باعتباره ظاهرة تنظيمية من خلال المضامين النظرية وتبعاً لتطور هذه الأخيرة عبر مختلف المراحل الزمنية بدءاً من النظرية الكلاسيكية ثم السلوكية، فالحدثة، حيث تم التطرق لموضوع الولاء التنظيمي اعتماداً على قراءة تحليلية لمضامين نظرية التنظيم التي سعت إلى معالجة مختلف الظواهر التنظيمية التي تحول دون تحقيق الأهداف والمرتبطة بمختلف مكونات التنظيم بشتى أبعادها. الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي: التنظيم الإداري: المؤسسة.

المؤلف المرسل: دهان جودي، [djoudi.dehane@univ-biskra.dz](mailto:djoudi.dehane@univ-biskra.dz)

## Abstract:

This article aims to try to define the theoretical concept of organizational loyalty as an organizational phenomenon through the theoretical contents and according to its development through various time stages, starting from the classical theory, then the behavioral and the modern one, where the topic of organizational loyalty was addressed based on an analytical reading of the contents of the organizational theory that sought to address various Organizational phenomena that prevent the achievement of goals and that are related to the components of the organization in all its dimensions.

**Keywords:** Organization loyalty; Ad;ministrative; orgqniwqtion; Organization .

## مقدمة:

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة و الذي تسعى المؤسسات بلوغه بموردها البشري باعتبار هذا الأخير أساس تحقيق الأهداف التنظيمية المؤسسية، فالولاء قيمة تظهر من خلال سلوكيات العاملين في المؤسسة وينعكس على الأداء وتبرز متغيراته من قبيل الرضا الوظيفي والمهني والالتزام التنظيمي لدى الأفراد... ومن خلال تتبعنا لمضامين وتفاصيل أدبيات الفكر الإداري و عبر محطاته التاريخية المختلفة و التي تجسدت في نظريات التنظيم لا نجد التصريح المباشر بالولاء التنظيمي وضرورته داخل المؤسسة، لكن نجد مؤشرات ضمنية تدل عليه .

فالاهتمام النظري بموضوع الولاء التنظيمي ظهر مع النظرية السلوكية والحديثة وبداية دراسة الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل لأن معطيات و متغيرات البيئة التنظيمية مختلفة عما كانت عليه من خلال الطرح النظري الكلاسيكي والتي أولت

اهتمامها بالإنتاجية بأقل تكلفة وبأقصر وقت ممكن، والاهتمام بالعامل لا يتعدى صيانة الآلة .

## 2. معالم الولاء التنظيمي في النظرية الكلاسيكية:

اعتبرت النظرية الكلاسيكية المؤسسة نظاما مغلقا يتسم بنوع من الهرارشية (التسلسل التنظيمي) التنظيمية الخاضعة للسلطة السلمية المبنية على وحدة الأمر والإشراف والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية والتي تتسم في مجملها بالروتينية لأنها تخضع للسلطة والقوة .

إلا أن مكونات الإدارة الكلاسيكية ومبادئها التي حددتها أبرز النظريات الكلاسيكية كالبيروقراطية لـ "Weber" "فير" و ما تلاها من نماذج للتنظيم البيروقراطي، ونظرية الإدارة العلمية عند "Taylor" ونظرية التقسيمات الإدارية لدى "Fayol" "فايول" والتي كانت تبحث عن الرشد والعقلنة من قبيل التنسيق والتخطيط والقيادة...وبصورة واضحة اهتمت بأداء المورد البشري والإنتاجية هذا لا يعني أنها غابت تماما المورد البشري والجانب ألعائقي في العملية الإدارية ورضا الأفراد وولائهم المؤسسي .

### 1.2 نظرية الإدارة العلمية:

من خلال سعي الإدارة العلمية إلى تدريب العمال تدريباً علمياً لصقل مهاراتهم في أداء مهامهم ووظائفهم وكذلك تهيئة جو من التعاون الوثيق بين الإدارة والعمال حيث ركز "تايلور" "Frederick Taylor" على مبدأ تقسيم العمل والرقابة ووحدات الإشراف مهماً كذلك بالجانب المادي وسانده في ذلك "هنري لورانس جانت" Henry Lawrence Gant مع إجراء بعض التعديلات حول نظام الأجور وكان لهذا دور في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية (بغول، 2011، 54-60).

إن حركة الإدارة العلمية وما جاء به روادها , Fridirik Winslow Tylour , Frank & Lillian Gilberth, Henry Lawrence Gant , Harington Emerson (الصرن، 2010، 13-22)، من خلال دراستهم للمؤسسة على أنها نظام مغلق تتسم

بصفة الرشد والعقلانية وباعتبارها نموذج التنظيم الآلي، حيث يمكن تحقيق الحد الأدنى للكفاءة التنظيمية عن طريق الأخذ بالحد الأقصى لتقسيم العمل والإشراف الدقيق والرقابة، وتطبيق نظام الحوافز المادية (لطفي، 2008، 97).

وفي هذا الصدد فالحوافز المادية التي تعرف عند "تيلور" بـ الأجر التفاضلي حيث تم ربطه بالتعب لأن العمال اشتكوا من مشاكل الإرهاق والتعب من جهة وبالإنتاجية من جهة أخرى حسب رأيهم يكون العامل متحفزا للإنتاج بأقصى قدرته الفيزيائية، بل أن تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل قد ترفع أيضا من هذه القدرة (جبلي، 2003، 43).

إن النموذج الإداري الذي تجسد في الإدارة العلمية وما قدمه مختلف روادها من طروحات فنية وعملية وتنظيمية فإننا نستخلص أن هذا الاجتهاد العلمي قد مس العديد من العوامل التي من شأنها التأثير على العامل وولائه المؤسسي، فإن تطبيق الإدارة العلمية يستدعي بالضرورة الوقوف على مؤشرات الولاء التنظيمي كالتعاون المشترك بين العمال والإدارة والاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وتحفيزهم. وعليه فإن الولاء التنظيمي يظهر من خلال ما تشكله تلك المقومات والشروط التنظيمية التي قامت عليها هذه النظرية لضمان الأداء المطلوب من الأعضاء الذين يستجيبون لذلك بدافع من الحوافز.

## 2.2 النظرية البيروقراطية :

فالطرح البيروقراطي وجد أرضية مشجعة في المؤسسات التي تعتمد على النموذج "التايلوري" في إدارتها حيث يعتبر البيروقراطيين وعلى رأسهم "Max Weber" وكل من "Robert Merton" و "Philip Selznik" و "Alvin Ward Gouldner" (الصرن، 2010، الصفحات 24-34) أن فعالية التنظيم تتحقق بمجموعة من القواعد كتقسيم العمل وتوزيع الأعمال والأنشطة على العمال واختيار العمال على أساس الكفاءة واكتساب السلطة من خلال التدريب التقني وان روح التنظيم تكون على الأساس الهرمي، حيث يرى البيروقراطيون أن أهم ما يحقق التوازن في المؤسسات هو وجود

تسلسل رأسي يحقق الاستقرار في التنظيم ووفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات من اجل تحقيق على معدلات الأداء(بوحفص، 2017، 62-63).

لقد مس النموذج البيروقراطي العديد من العوامل التي تؤدي إلى الولاء التنظيمي وتؤثر فيه كالعلاقات الاجتماعية التي تمتاز بالرسمية ونظام الترقيات يعتمد فيه على التقدمية، ولجابهة الذاتية والمصالح الشخصية أوجد النموذج الفيبري للبيروقراطية نظاما معقدا من اللوائح وقواعد الإشراف(بوحفص، 2017، 63).

سعى البيروقراطيون إلى تقديم نموذج إداري يتسم بأعلى درجات الرشد والعقلانية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، حيث تطرق هذا الطرح إلى محددات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، و خاصة رواد البيروقراطية المعدلة أمثال " Robert Merton" حيث ركز على الرقابة وجعل القواعد أمر طبيعي في حين دعا " Philip Selznik" إلى تفويض السلطة وأثرها على العاملين (الصرن، 2010، 29-33).

### 3.2 نظرية التقسيمات الادارية :

أما التنظيم الإداري أو نظرية التقسيمات الإدارية التي ارتبطت باسم " Henry Fayol" الذي قسم المؤسسة إلى ستة وظائف أساسية هي: الأنشطة الفنية، التجارية، المالية ضمان الوقاية والمحاسبة والأنشطة الإدارية؛ حيث تمثل هذه النشاطات في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة (بوحفص، 2017، 56-57). حيث أكد " Fayol" أن تطبيق هذه الأنشطة والمبادئ الأربعة عشرة للإدارة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن تصنيفها على النحو التالي :

**العلاقات الإنسانية:** وتشتمل على مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة مبدأ استقرار العاملين، مبدأ المبادرة، مبدأ روح الجماعة ومبدأ العدالة والمساواة فاعلية الإدارة: وتقوم على مبدأ تقسيم العمل.

**مبادئ الإدارة:** وتتكون من مبدأ السلطة ومبدأ الانضباط، وحدة الرئاسة، وحدة التوجيه، مبدأ المركزية، ومبدأ خط السلطة أو التسلسل الإداري، مبدأ المكافأة ومبدأ النظام(بغول، 2011، 72).



من خلال هذه المبادئ نجد من بينها إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية ومبدأ استقرار العاملين والمبادرة وروح الجماعة ومبدأ العدالة والمساواة . ومن هذا المنطلق الفكري نجد أن آراء فايول حول الأنشطة والمبادئ الإدارية انه لم يصحح للولاء التنظيمي وإنما طرح آراءه كمؤشرات ودلائل يستدل بها على وجود الولاء التنظيمي في طروحات فايول النظرية .

ويعتبر كل من "James Mooney & Alain Reily" – النظرية النسقية – إن مبدأ التنسيق والتدرج الذي أهمله فايول على أنه مرتبط بوظيفتين، الأولى تعنى بالتخصص وتوزيع الوظائف والثانية فهي عملية تفويض السلطات وهي في نفس الوقت مرتبطة بمبدأ السلطة والقيادة وكذا المبدأ الاستشاري والمبدأ الوظيفي، في حين نجد "Lyndal Urwick & Luther Gulik" – الإدارة التنظيمية - قد اتفقا في صياغتهما لعناصر العملية الادارية مع عناصر الادارة لدى فايول، أما "اوليفر شيلدون" قد حدد عمل الادارة ودورها في تحقيق الأهداف وان اهدافها تتحقق من خلال الافراد ولذلك فان علمها العمل بطابع انساني ومسؤولية انسانية (بغول، 2011، الصفحات 75-80) .

إن مدرسة التقسيمات الإدارية اوضحت وبشكل كبير جوانب العمل الإداري، حيث أن دراستهم بشكل ما إلى علمية علم الإدارة وما قدمه رواد هذا الاتجاه من وظائف ادارية من رقابة وقيادة واشراف وتخطيط وتنسيق وغيرها وتحديد الادارات (العليا، الوسطى، الدنيا) لان هذه العمليات وبالضرورة تستهدف تسيير المورد البشري من اجل تحقيق اهداف التنظيم، ومن خلال ذلك مسو العديد من العوامل والمؤشرات التي تقيس الولاء التنظيمي، لكن دراسته كظاهرة تنظيمية مغيب في الطرح النظري لهذه المدرسة .

من خلال هذا التحليل النظري للفكر التنظيمي الكلاسيكي وما جاء به رواد الادارة العلمية وكذا الاتجاه البيروقراطي ونظرية التقسيمات البيروقراطية وما شملته هذه النظريات من تصورات علمية ومبادئ ادارية، قد اهتمت بعمليات شؤون التسيير والادارة بوظائفها العاملة تسهيلا للإدارة المؤسسات وتحقيق اهدافها، ومن خلال هذا

التحليل النظري لمضامين النظرية التقليدية نجدها لم تطرح موضوع الولاء التنظيمي كظاهرة تنظيمية ولكن قد تعرضت للعديد من العوامل والمؤشرات التي تدل عليه وتبعث الولاء التنظيمي داخل المؤسسات .

### 3. الولاء التنظيمي من خلال النظريات السلوكية :

يعرف هذا المدخل بالمدخل الاجتماعي او المدخل السلوكي أو مدخل العلاقات الانسانية وكما تشير التسميات فان هذا المدخل يركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد داخل المؤسسة، وهذا ما غاب في الطرح الكلاسيكي. فان المدخل السلوكي يهدف إلى التعرف على اساليب السلوك الانساني في المؤسسة وانماط العلاقات فيما بين الافراد والمستويات الادارية المختلفة والوصول بالعاملين الى مستوى عال من الرضا النفسي والاجتماعي والمادي وبلوغ أعلى درجات الولاء التنظيمي في ظل جو من التكيف التنظيمي وبالتالي تحقيق المؤسسة الأهداف التي وجدت من اجلها(السالم، 2002، 38) وبالتالي فان الاجحاف والقصور الذي رسمه الفكر الكلاسيكي على الفرد العامل من ضغط وروتين مهني ممل والية العمل الرقابي والرسمية الزائدة هي التي اسست لبروز هذا الاتجاه الذي يعنى بمختلف الجوانب التنظيمية والانسان العامل احد اهم هذه المكونات التنظيمية .

### 1.3 مدرسة العلاقات الانسانية :

ارتبط المدخل السلوكي بالانطلاقة الفعلية لمدرسة العلاقات الانسانية وما جاء به "Elton Mayo" وفريقه البحثي- جامعة هارفارد -جاء ما قاموا به من تجارب بحثية في شركة "وسترن الكترنك" وفحص العلاقة بين الانتاج وعلاقة العمل بين الأفراد، وان الفرد العامل إنسان ليس بمادي له حاجات اجتماعية ونفسية ورغبات واتجاهات يريد تحقيقها أو بلوغها من خلال العمل. فالأفراد يعملون كجماعات وليس كأفراد منعزلين عن بعضهم البعض وهذا يرتبط بمفهوم الجماعة لدى "Mary Parker Follet" فهي اكدت على خلق ما يعرف بالمسؤولية الجماعية Collectiv responsibility كما اصرت على ضرورة مشاركة العاملين في حل المشاكل واتخاذ القرارات وعلى أن الإدارة في

اطار المؤسسة هي عملية حركية وليست مبادئ ثابتة (السالم، 2002، 85)، فمدرسة العلاقات الانسانية أوجدت نمط جديد في التعامل مع الافراد ومن هنا بدأت التحولات العملية من قبيل التنظيم غير الرسمي ودوره في رفع مستوى الاداء وتحقيق نزعات الولاء التنظيمي لدى الافراد عن العمل والمؤسسة، وبالتالي ضرورة مسايرة التنظيم الرسمي للتنظيم غير الرسمي في العلاقات التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي وبين مختلف موارده البشرية .

من خلال هذا الطرح وبناء على ما سبق فان مدرسة العلاقات الانسانية قد اهتمت وتعاملت مع الولاء التنظيمي باعتباره احد ركائز المؤسسة التي تحقق به اهدافها من قبيل القيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق الرضا النفسي من خلال منح الحرية للعاملين وعدم مقامة التنظيم غير الرسمي وهذا يصنع ما يعرف بتحقيق التوافق المهني لدى العامل ويحقق ولائه المؤسسي وبهذا خلقت مدرسة العلاقات الانسانية مناخ تنظيمي حقق نوع من التفاعل الاجتماعي ورفع مستوى المعنوية لدى العاملين .

### 2.3 نظرية "x" و"y":

في هذه النظرية (الفلسفة الادارية) ركز "Douglas McGregor" على ان لأي عمل او تصرف اداري مرتبط بنظرية ادارية معينة، ويرى ماجريجور ان الاتجاه السلوكي للمدراء سواء كان بوعي او بغير وعي فهو يعتمد الاطر الفلسفية للمدير كما ان الافراد يتأثرون بطابع فلسفة المدير (الشماع و خضير، 2014، 77-78). من خلال طرح جريجور فسلوك المناجرة او القادة ينطلق من خلفية معرفية أو فلسفية تحدد طريقتة في التسير كاسلوب الردع والزجر والعقاب واسلوب الاستماع للاخرين ومفارقات الرأسة والقيادة تؤثر بالايجاب والسلب على المرؤوبين .

باعتبار ان القيادة هي فن التأثير على الآخرين فهي من أكثر العوامل المؤثرة والصانعة للولاء التنظيمي إذ تحدد سلوك الأفراد التنظيمي اتجاه العمل خصوصا والمؤسسة عموما .





من هذا المنطلق اقترح "McGregor" نمطا جديدا لتسيير العمال من مناظرة بين تصورين مختلفين (متناقضين) للعمال، الاول عرف بنظرية (x) والثاني عرف بنظرية (y) حيث ركز في النظرية الثانية على ان العمال يسعون لتحقيق الاهداف التنظيمية ويخضعون للرقابة الذاتية ومستعدون لتحمل المسؤولية (قاسم، 2015، 86) .

يرى دوجلاس ماجريجور من خلال هذا التحليل النظري ان اجبار العاملين واخضاعهم للجانب المادي وللرقابة المشددة ماهي الا سلبيات تتسم بها نظريات ومؤسسات التسيير الكلاسيكية وهي لا تشجع على الولاء التنظيمي وانما الريح والإنتاجية وهي نظرية (x) في حين ان الافتراضات الايجابية التي جاءت بها نظرية (y) هي التي تحقق أهداف المؤسسة وتحقق رضا العاملين لأنها تعالج العديد من العوامل المؤدية للولاء التنظيمي .

### 3.3 نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم :

باعتبار "Chris Argyris" من اكثر النقاد للنظرية الكلاسيكية حيث يرى أن هناك تناقضا أساسيا بين مقومات الشخصية الناضجة من ناحية وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية من ناحية أخرى، فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها (التخصص، تقسيم العمل، وحدة الأمر، الاشراف) والتي تؤدي لجعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية وتابعة للاستغلال وتتسم بقصر النظر في رؤيتها للأمر(الصرن، 2010، 67) ، أن معاملة الفرد كعنصر الي تؤدي الى مضايقته لأنه يريد ان يتعامل على اساس الانسانية وبانه بشري له احتياجاته ومبادئه الخاصة (منير، 2014، 57) ، إن اعتناء الفكر التقليدي بالانسان هو بمثابة الاستعباد الحقيقي للعاملين داخل التنظيمات والمؤسسات وذلك من خلال السلطة الامرة والرقابة وبالتالي مجرد الشعور بالمساس بالكرامة الانسانية يرسخ سلوك معين للعاملين اتجاه الجماعة واتجاه المؤسسة وهذا يضعف قوة الانتماء والرضا لدى الفرد ولن يبلغ مرحلة الولاء التنظيمي

يرى كريس ارجيرس ان ثلاث مؤشرات من شأنها التأثير على الجماعات أو فرق العمل وهي: إن العلاقة الأساسية داخل التنظيم هي التي تركز على الجانب الانساني والتي تسعى الى تحقيق اهداف التنظيم، إن مستوى عقلانية التنظيم يزداد بانخفاض وتقليل الانفعالات والعواطف وان السلطة والرقابة ضرورية ومقبولة داخل المؤسسة لأنها مرتبطة بالتسلسل الهرمي، حيث أن التنظيم يكون على مستوى عال من الفعالية إذا ما تحقق لأفراده النجاح السيكولوجي بإعطاء الفرصة للأفراد لتطوير الفعالية الشخصية والمهارات والقدرات يحتاج ذلك الى تبادل الاحترام بين افراد التنظيم مع اعطاء الافضلية للكفاءة من قبل المؤسسة (plane, 2003, pp. 43-45).

من خلال هذا المقترح نجد ان العمل الجماعي يحقق الانسجام وتقليل حدة الصراع والتوتر او التناقض بين الفرد والتنظيم لأنه قائم على إدارة العلاقات الانسانية وروح التعاون والمشاركة والربط بين الاهداف المؤسسة واهداف العاملين وبالتالي رفع رضا العاملين وصنع ولائهم اتجاه العمل والابتكار والارتباط العاطفي بالمؤسسة .

#### 4.3 نظرية التفاعل الاجتماعي :

بينما ركزت نظرية التفاعل الاجتماعي "William Foote Whyte" على المتغيرات التي تفرزها الاثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة، حيث حدد ثلاث مفاهيم اساسية للنظام الاجتماعي او المؤسسة وهي: (الانشطة، التفاعل، المشاعر)؛ وترتبط هذه المفاهيم ببعضها البعض وان أي تغيير في هذه العناصر ينعكس على انماط السلوك (الشماع و خضير ، 2014 ، 82).

من خلال هذه النسقية التي تربط هذه العناصر التي تتحدد من خلال السلوك الانساني داخل المؤسسة. فالأفراد في حالة تفاعل من خلال قيامهم بمهامهم وأدوارهم حيث أن هذه المهام والأدوار تحدد بجملة المشاعر والأحاسيس التي يحملها العاملين اتجاه العمل والمؤسسة؛ وبالتالي جملة المشاعر هي التي تحدد مستويات الولاء وينعكس على أداء الانشطة، فمنطلق التفاعل الاجتماعي عند "Whyte" (الانشطة، التفاعل، المشاعر) تتأثر بالمناخ والبيئة المحيطة التي تمثل احد عوامل الولاء التنظيمي .



#### 4 الولاء التنظيمي من خلال النظريات الحديثة :

تناول المدرسة الفكرية الحديثة في الإدارة آفاق التطوير الإداري الذي زخرت به المعارف الانسانية التي طرأت من خلالها صوراً أكثر فاعلية في التعامل مع الواقع الانساني وابعاده المادية والمعنوية داخل المؤسسة الحديثة (الفريجات، اللوزي، و الشهابي، 2009، 94) .

وباعتبار المؤسسة نظام اجتماعي هادف يسعى الى تحقيق اهدافه فهو كيان تنظيمي مفتوح يميل الى تكييف المعطيات البيئية لاستيعاب التفاعل المتبادل بين المؤسسة والبيئة والاهتمام بالسلوك البشري (الشماع و خضير، 2014، 87-88) .

أولت النظريات الحديثة في ادبيات الفكر الاداري اهتماما كبيرا بالفرد داخل وخارج المؤسسة ثم تحقيق الاهداف لان الفرد هو اساس تحقيق تلك الاهداف، بل اهتمت بالكل المترابط والمتفاعل كأجزاء تتشكل منها المؤسسة والأفراد العاملين احد أهم تلك الاجزاء والسعي لتحقيق الاحتياجات والربط بين المادي والمعنوي .

#### 1.4 نظرية النظام التعاوني :

من بين رواد النظرية الحديثة " Chester Barnard " والذي حدد خلاصة خبرته كمدير في كتابه " وظائف المدير" حيث يرى ان المؤسسة نظام تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية (اصدار الاوامر، التهديد، توقيع العقوبات ...) بل السلطة الحقيقية للمدير تكمن في رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه فالاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية " Informal Groups " بشكل يفوق اهمية التنظيم الرسمي (قاسم، 2015، 85) .

لقد اهتم بيرنارد بعلاقات العمل وهي اساس العمل التعاوني ومدى قبول دور القائد للفريق، والذي يحرص على منح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد، فجملة المتغيرات التي يحملها التنظيم غير الرسمي وما جاء به بيرنارد من خلال الانشطة التعاونية وكذا طرح موضوع الحوافز وارتباطها بالعدالة في التوزيع في مفاهيم اصبحت تشكل جوهر الثقافة التنظيمية التي اصبحت بدورها كقيم تعتنقها المؤسسة والافراد وتشكل هويتهم التنظيمية من قبيل الانتماء الى الجماعة والرضا المهني والوظيفي

الاتصال التنظيمي ، نظام الحوافز الخاضع للعدالة .كلها مفاهيم تجسدت في الادارة الحديثة عموما وطروحات بيرنارد خصوصا فهي من اهم مسببات الولاء التنظيمي التي تبنتها الادارة الحديثة وموردها البشري .

#### 2.4 نظرية القرارات :

من بين النظريات الحديثة التي انطلقت من عيوب المدرسة الكلاسيكية واطافة لقصور النظرية السلوكية نجد نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سايمون Herbert Simone، حيث شرح عملية اتخاذ القرار متى وكيف وبماذا وانه لا يوجد دوما قرار مثالي بل يوجد قرار مقبول وبالتالي يجب دوما المخاطرة (قاسم، 2015، 82) .

فالسلك الرشيد حسب سيمون هو الذي يتوجه نحو المفاضلة بين مجموع البدائل المتاحة لتحقيق الهدف فالمرونة في اتخاذ القرارات القابلة للتعديل تجعل من الادارة والتنظيم يخضع الى نسبة عالية من الرشد وهذا يفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرار الاداري مدام القرار يهم وفي مصلحة الجميع ، وفي هذا المقرب فالمشاركة في اتخاذ القرار الصائب مع الجميع يزيد من درجات الولاء التنظيمي ويعززه داخل المؤسسة .

#### 3.4 نظرية "z" اليابانية :

ومن بين اهم النظريات الحديثة التي تطرقت الى موضوع الولاء التنظيمي تحت مظلة انسانية الانسان ، نظرية "(Z) William Ochi" ، لقد اقدم الباحثون والكتاب على مناقشة التجربة اليابانية في الادارة في مختلف الجوانب وان اهم ما يميز هذه الادارة تنمية العنصر البشري والتنمية فيه، وان سبب نجاحها في التركيز على نتائج التشغيل طويلة المدى واسلوب تطبيق حلقات الجودة ومراقبتها، فالأسلوب الياباني استمد فلسفته الفكرية من القيم السائدة في المجتمع الياباني وما يمتاز به من استقرار سياسي وتماسك اجتماعي واعتناق مبدا الجهد الجماعي التعاوني بوصفه اسلوب للحياة والقدرة على التقليد والمحاكاة ومجاعة الاخرين، وهذا يخلق نوعا من التكيف الاجتماعي للمؤسسة (مساعدة، 2016، 82)، ولقد حددت معالم النظرية اليابانية (Z) بثلاث مرتكزات اساسية هي:"الثقة، المهارة، المودة" (الشماع و خضير ، 2014، 110)، فالثقة عامل مهم في المؤسسة بين العمال والاداريين وبين المؤسسة والزبون فالأفراد يخضعون

إلى رقابة انفسهم وبالتالي ثقة التعامل بين العاملين والاداريين اصبحت منرج عمل في الادارة اليابانية ، ثم المهارة سواء في العمل الاداري او العمل الانتاجي ويخضع لحلقات الجودة فالدقة عمل ضروري ، ثم التأكيد على مبدا المودة وهو سمة من سمات الاسرة والذي يعبر عن الالفة وتخلق الثقة بين افراد المؤسسة هذه العناصر امتازت بها نظرية (Z) وهي تنمي روح الفريق وترسيخ الادارة الاسرة والتفاعل المنسجم لأداء الأعمال والمهام وأنها في نفس الوقت عوامل تؤدي الى الولاء التنظيمي .

وفي نهاية هذه الورقة التحليلية لمضامين النظرية عبر محطاتها التاريخية انه لا يوجد نظرية عامة تنطبق للولاء التنظيمي فهو مرتبط بالعديد من العوامل النفسية والاجتماعية والمادية ويتحدد بأنماط السلوك وينعكس بصفة مباشرة على الأداء؛ لكن هذه النظريات المشار إليها وغيرها تطرقت إلى الكثير من العوامل المسببة للولاء التنظيمي

4. خاتمة:

إن البحث في موضوع الولاء التنظيمي في نظرية التنظيم وعبر محطاتها المختلفة لم يكن الولاء التنظيمي هو المستهدف في العملية الإدارية والإنتاجية في النظرية التقليدية بالرغم أنها مست بعض جوانبه أو العوامل المؤدية إليه، في حين أن المدرسة السلوكية عالجت العديد من العوامل المؤدية إليه وخاصة الجوانب الإنسانية للفرد، بينما النظرية الحديثة سعت إلى وجوده والاهتمام بلوغه دونما تصريح، فالولاء المؤسسي أو التنظيمي أصبح محل اهتمام المؤسسة الحديثة وهدفها بلوغه بالموارد البشري باعتباره أساس تحقيق الأهداف المؤسسية.

#### قائمة المراجع:

1. القريوتي، محمد قاسم. (2015) نظرية المنظمة والتنظيم (الطبعة 4). (عمان-الاردن) : دار وائل .
2. خضير كاظم حمود الفريجات، سلامة موسى اللوزي، و انغام الشهابي. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (عمان-الاردن): دار اثراء.

3. حسن الشماع، خليل محمد، و كاظم، حمود خضير. (2014). نظرية المنظمة (الطبعة 5). (عمان-الأردن): دار المسيرة .
4. رعد ،حسن الصرن. (2010). دليل تطور الفكر الإداري.(حلب - سورية): دار علاء الدين .
5. بغول، زهير. (2011). الوجيه في الفكر الإداري،(قسنطينة - الجزائر): مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري .
6. طلعت ابراهيم لطفي. (2008). علم اجتماع التنظيم .(القاهرة -مصر): دار غريب.
7. عبد الرزاق جبلي. (2003). علم الاجتماع الصناعي (الطبعة 4). مصر: دار المعرفة الجامعية.
8. بوحفص، عبد الكريم. (2017). تطور الفكر التنظيمي. (الجزائر-الجزائر): ديوان المطبوعات الجامعية.
9. ماجد عبد المهدي مساعدة. (2016). السلوك التنظيمي. (عمان-الأردن): دار المسيرة .
10. مؤيد سعيد السالم. (2002). تنظيم المؤسسات (أربد-الأردن): دار عالم الكتاب الحديث .
11. نوري ،منير. (2014). تسيير الموارد البشرية(الطبعة الثانية ). (الجزائر-الجزائر): ديوان المطبوعات الجامعية.

12. plane, Jean Michel. (2003) **theoie des Organisation**. (pares):  
Danger Parese.