

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية  
قسم: العلوم الإنسانية

تخصص: علم النفس تنظيم و عمل و تسيير الموارد البشرية

عنوان:

## الثقافة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تحت إشراف :

د/ محساس حسيبة

إعداد الطالبتين:

- بو عمرة شيماء

- غاني رادية

السنة الجامعية: 2020/2019

## الإهداء

الى كل من علمنا حرفا في هذه الدنيا الفانية...

و الى كل من ساعدنا في هذا العمل المتواضع...

خاصة الوالدين و الاصدقاء و لو بكلمة

والى كل استاذ بالخصوص مشرفتنا الاستاذة "محساس حسيبة"

الى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهدنا المتواضع و نسال الله التوفيق.

## شكر و عرفان

نتوجه الى السماء رافعين ايدينا لنشكر ولي نعمتنا الذي مدنا بقوة الصبر و مهد لنا المشوار لنصل لهدفنا... سبحانه و تعالى الى الاصفياء الاتقياء و رثة الانبياء ... الى كل من وهب حياته لخدمة العلم و لان الكلمات هي كل ما نملك ازاء من غمرنا بالجميل و لان الشكر هو بعض الاعتراف بهذا الجميل لا يسعنا في هذا المقام سوى ان نتقدم بالشكر و العرفان للاستاذة الفاضلة " محساس حسبية" على تفضلها بالاشراف على هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل المتواضع و نسال الله التوفيق.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	درجات بدائل الثقافة التنظيمية	1
38	ابعاد و فقرات استبيان الولاء التنظيمي	2
38	درجات بدائل الولاء التنظيمي	3

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	-الإهداء
II	-التشكرات
III	-قائمة الجداول
IV	فهرس المحتويات
VII	المقدمة العامة
1	-الفصل الاول: الاطار العام للدراسة
2	* اشكالية الدراسة
3	* فرضيات الدراسة
3	* اسباب اختيار الموضوع
4	* اهمية الدراسة
4	* اهداف الدراسة
5	* تحديد المفاهيم و المصطلحات
7	* الدراسات السابقة
13	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

14	* تمهيد
15	* التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.
17	* ماهية الثقافة التنظيمية
18	* خصائص الثقافة التنظيمية
18	* مصادر الثقافة التنظيمية
20	* نظريات الثقافة التنظيمية
22	* اهمية الثقافة التنظيمية.
24	* خلاصة
25	-الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.
26	* تمهيد
27	* ماهية الولاء التنظيمي.
28	* مكونات الولاء التنظيمي.
29	* المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
30	* خصائص الولاء التنظيمي
30	* مراحل الولاء التنظيمي
32	* أهمية الولاء التنظيمي
33	* خلاصة

34	-الفصل الرابع: الجانب التطبيقي
35	* تمهيد
36	* الدراسة الاستطلاعية
36	* منهج الدراسة
36	* حدود الدراسة
37	* مجتمع الدراسة
37	* عينة الدراسة
37	* أدوات الدراسة
39	* أساليب المعالجة الإحصائية
41	-الخاتمة العامة
43	-قائمة المراجع
	-الملاحق

المقدمة العلمية



## المقدمة العامة:

تعتبر المؤسسة وحدة تنظيمية مشكلة من عدة أنظمة فرعية بحيث تؤثر و تتأثر بهذه الأنظمة باعتبارها نسق ذو حدود على المجتمع و المحيط الذي نشط فيه كونه المصدر الأساسي لمدخلاتها حيث تعمل بجد لتوجه إليه مخرجاتها و يمارس النظام الاجتماعي الثقافي المكون لذهنية موردها البشري و القائم على تنسيق و تكامل أنظمتها تأثيرا مهما على حمايته و مستقبل المؤسسات و فعاليتها.

لذا فقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بالاهتمام الكبير من طرف المنظرين و المفكرين السوسولوجيين و غيرهم و حاولوا معالجة بعض القضايا و المشاكل التي تعاني منها بما يوازي التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال التي تتسم بشدة المنافسة و سرعة التغيير فلا شك أن أهمية الثقافة في عصرنا هذا تزداد يوما بعد يوم نظرا للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات و التي على العاملين الإلمام بها فالثقافة التنظيمية هي منظومة الأفكار و العادات و التقاليد و أساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة خاصة بانتمائهم و ولائهم لمؤسستهم مما يساهم في وصول هذه الأخيرة لأقصى النتائج و تحقيق أهدافها.

حيث يعتبر الولاء التنظيمي من أرقى و أسمى الصفات التي يتحلى بها الفرد فهو إخلاص الموظف لعمله و منظمته و التزامه بتحقيق أهداف وظيفته.

و في دراستنا سنتناول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي و الذي اعتمدنا فيه على جانبين النظري و الميداني، حيث احتوى الجانب النظري على ثلاث فصول: الفصل التمهيدي عبارة عن الإطار العام للدراسة احتوى على الإشكالية و فرضيات و أسباب و أهمية و أهداف الدراسة و تحديد المصطلحات إضافة إلى الدراسات السابقة أما الفصل الثاني فتناول المتغير الأول و هو الثقافة التنظيمية و بالنسبة للفصل الثالث فقد تناول المتغير الثاني المتمثل في الولاء التنظيمي، أما الجانب الميداني فهو عبارة عن دراسة منهجية المتمثلة في المنهج، عينة البحث .



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة و فرضياتها:

### الإشكالية:

تعتبر الثقافة كظاهرة إنسانية اجتماعية مما يجعل مجتمع ما ينفرد بخصائصه و سماته الاجتماعية عن غيره من المجتمعات الأخرى، و بالتالي يضيف عليه خصوصية و يمنحه موضوعاً خاصاً ضمن أفراد المجتمع.

و اذا اعتبرنا ان المنظمة عبارة عن مجتمع مصغر يضع مجموعة من الافراد داخل بناء هرمي و هم في اتصال و تفاعل مستمر، بما يحمله كل فرد من قيم و دوافع و مبادئ و اتجاهات و طرق تفكير مستمدة من خواص و سمات المجتمع الذي ينتمي اليه، فان هذا التفاعل المستمر تتبلور عنه جملة اخرى من المعتقدات و القيم و المفاهيم المشتركة، تجمع بين اغلب هذه الافراد على الرغم من اختلاف قيمهم و معتقداتهم و تنوع اتجاهاتهم و طموحاتهم، كل هذا يشكل لنا ما اصبح يعرف مؤخراً بمصطلح "الثقافة التنظيمية"

فالثقافة التنظيمية اليوم اصبحت تشكل احد المتغيرات الهامة في استراتيجية تسيير المنظمات و ادارة الموارد البشرية، لاسيما بعدما أثبتت التجارب و الدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي و الهام في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها و أهدافها.

و الثقافة التنظيمية كمفهوم لا يمكن فصلها عن غيرها من المفاهيم التي تتدرج ضمن انماط السلوك التنظيمي، و تنتمي الى علم النفس الاجتماعي و الاداري، فهي المعتقدات المختلفة التي يتعمق الفرد بها و التي من شأنها ان تنظم طريقة العمل و مراقبة الافراد في المؤسسة، و التي تعبر عن التخطيط و كيفية ممارسة السلطة.

و في ظل الاهتمام بالثقافة التنظيمية، ظهر مفهوم الولاء التنظيمي الذي يعد من أكثر المفاهيم الفكرية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين و الباحثين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير و تحسين الاداء الانتاجي لمختلف المنظمات و الذي يعرف بانه عدم الرغبة بترك التنظيم لاسباب تتعلق بالزيادات في الراتب او الموقع الوظيفي او الحرية المهنية او تتعلق بصداقات الزمالة.

كما يعد الولاء التنظيمي المفتاح الاساسي و المهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الافراد و منظماتهم يكرسوا مزيدا من الجهد في اعمالهم و يسعوا بصورة دائمة على استمرار ارتباطهم لمنظماتهم.

وبالتالي فان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي، ومن خلال هذا تبلورت اشكالية موضوعنا و هي:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي؟

**الفرضيات:** كاجابة اولية على التساؤل تم طرح هذه الفرضية:

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي.

**اسباب اختيار الموضوع:** من الاسباب التي ادت لاختيار هذا الموضوع و المتمثلة في:

- كون الموضوع جديد و البحوث فيه قليلة بالاضافة لاهميته الكبيرة.
- يرجع سبب اختيار هذا الموضوع لاندراجه ضمن تخصص تنظيم و عمل.
- اصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي باعتباره ان ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاحها او فشلها.

- تحسيس المنظمات الجزائرية عامة بالدور الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق اهدافها و بالتالي رد الاعتبار لهذا المورد.

**اهمية الموضوع:** يستمد هذا الموضوع اهميته انطلاقا مما يلي:

- الرغبة في معرفة هل الثقافة التنظيمية دور في زيادة الولاء التنظيمي.
- كون السلوك التنظيمي يعتبر من اولويات التخطيط و التطوير و تسعى المنظمة لمحاولة فهمه و التنبؤ به و معرفة علاقته بالولاء.
- دراسة هذا الموضوع يسمح بتنظيم العمل داخل المنظمات.
- تحليل سلوكيات و تصرفات العمال و التعرف على قيمتهم و سماتهم مما يساعد ذلك في التأثير عليهم و منه الحصول على الولاء الكامل.

**اهداف الموضوع:** تهدف دراسة هذا الموضوع لتحقيق الغايات التالية:

- ابراز العلاقة الموجودة بين كل من الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية.
- تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية و الولاء التنظيمي و محاولة معرفة نوع التأثير الذي تمارسه هذه المتغيرات على هذا الاخير.
- بيان ماهية الثقافة التنظيمية و مكوناتها و ابعادها و دور الولاء التنظيمي فيها.

**تحديد المفاهيم:** ان عملية تحديد المفاهيم في كل بحث علمي تعتبر خطوة غاية في الاهمية و ذلك لازالة الغموض و الفهم الخاطيء، و من المفاهيم الواجب معرفتها هي:

### - مفهوم الثقافة:

\* لغة: ان اصل كلمة الثقافة مستمدة من الفعل الثلاثي (ثقف) و يقرأ بضم القاف و كسرهما، و توحى كلمة الثقافة في اللغة بعدة معان و منها: الفطنة و الذكاء و التهذيب و ضبط العلم و سرعة التعلم.

\* اصطلاحا: تعرف الثقافة على انها نظام يتكون من مجموعة المعتقدات و الاجراءات و المعارف و السلوكات التي يتم تكوينها و مشاركتها ضمن فئة معينة، و الثقافة التي يكونها اي شخص يكون لها تاثير قوي و مهم على سلوكه. (مفهوم الثقافة لغة واصطلاحا. 2010 ص1).

\* التعريف الاجرائي للثقافة: الثقافة هي البناء العلوي للمجتمع، بحيث يتكون البناء الثقافي من اسس و مظاهر المتمثلة في القيم و الاخلاق السلوكية، التشريع، الادب، الفن و الاعراف.

### - مفهوم التنظيم:

\* لغة: كلمة التنظيم لغة من المصدر (نظم) و تنظيم العمل يعني ترتيبه و تدبيره بطريقة معينة.

\* اصطلاحا: هو تحديد الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف التي وضعها الشخص لنفسه، و تقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم. (تعريف و معنى التنظيم. 2018)

\* اجرائيا: هو مجموعة القواعد و القوانين التي تصدر من طرف الهيئات العليا ( الادارة ) و الذي يهدف الى ضبط المهام و سلوك الافراد، قصد تطوير ممارسات الموارد البشرية.

- **تعريف الثقافة التنظيمية:** اختلف العلماء في تعريف مضمون الثقافة التنظيمية فقد عرفها كل من (ستيفان روبينس و تيموتي جوج، 2007) : على انها نسق متميز من المعاني الموحدة و المنفق عليها بين اعضاء نفس المنظمة، اذا اعتبرت الثقافة التنظيمية على انها مجموعة من الخصائص الاساسية في نظر المنظمة. (ستيفان و جوج. 2007. ص578)

\* **التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:** هي نظام مشترك من القيم و الاعراف و القواعد السلوكية التي تتبناها المنظمة و يتقاسمها الافراد وهي التي تعزز روح الانتماء لدى العاملين و تمنحهم حرية التصرف و المسؤولية في اداء اعمالهم، كما تعزز روح الابداع و الابتكار و تنمية الالتزام التنظيمي للعاملين.

#### - مفهوم الولاء:

\* **لغة:** الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء و الانتساب و الاخلاص، و عندما نقول للابناء ولاء لابائهم فان ذلك يعني انتمائهم و انتسابهم و اخلاصهم اليهم، و الولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط و تماسك و جذب اتجاه الغير. (جواد، 2010، ص 278).

\* **اصطلاحا:** يعتبر الولاء مفهوم قديم تطرق اليه علماء الاجتماع و السلوك حيث حاولوا اعطاء تفسيرات قائمة على ان الانسان كائن اجتماعي يعيش مع افراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون و الانتماء و الاخلاص للوصول الى الغايات و الاهداف، و هذا ما يعرف بالولاء، فهو متمثل في مشاعر الفرد وولائه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. ( اللوزي 2003، ص 118 ).

\* **التعريف الاجرائي للولاء:** هو بذل الفرد درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها و اخلاصه الكامل لها و رغبته في البقاء فيها رغم ظروفها الصعبة التي قد تمر بها و القبول بقيمتها و اهدافها دون تعسف و العمل النابع من القلب و عدم انتظار تكريم او امتيازات او علاوات.



### - مفهوم الولاء التنظيمي:

\* عرفه "شيلدون" على انه التقويم الايجابي للمنظمة، و النية للعمل من اجل تحقيق اهدافها، في حين يرى "التو و هربينك" ان الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الاجور، او الوضع الوظيفي، او الحرية المهنية، او علاقات الصداقة. (لعزاوي و جواد 2000، ص 426).

\* كما يعرف الولاء التنظيمي بانه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى المنظمة، و ان الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، و ان اهدافه تتحقق من خلال تحقيق اهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق و نجاح المنظمة و هناك من عرف الولاء التنظيمي بانه "حالة يتمثل فيها الفرد لقيم و اهداف المنظمة، و يرغب في المحافظة على عضويته فيها".

ومنه فالولاء التنظيمي هو اندماج بين الفرد و منظمته في القيم و الاهداف، و يكمن في الرغبة بالعضوية الدائمة. ( ابو نصر 2005، ص 45 ).

### الدراسات السابقة:

نتطرق هنا لعرض البعض من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وهي:

### -الدراسات العربية:

\* دراسة منصور ال سعود (2003): و التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، و توصلت الدراسة الى نتيجة اساسية مفادها ان الثقافة التنظيمية تتاثر بالاسلوب القيادي و تؤثر فيه خصوصا سلوك القادة و الذي يعد مؤثرا في بناء الثقافة التنظيمية. ( حمد بن فرحات الشلوي ، المملكة السعودية 2005 ).

\* دراسة سالم الياس (2006): بعنوان تأثير الثقافة على اداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للالمنيوم: اهداف هذه الدراسة كانت محاولة معرفة اهم الابعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و اداء الموارد البشرية و التعرف على العلاقة بينهما و دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل انماط السلوك لدى العاملين. ( سالم الياس، الجزائر 2006).

\* دراسة منصور بوبكر (2007): الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية: و قد هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها احدى القوى الموجهة للسلوك، و بين سوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية او غير واعية كما هدفت الدراسة الى تحليل ابعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الادارة العمومية الجزائرية، ووضع تفسير علمي لبعض اشكال سوء السلوك. (منصور بوبكر، جامعة قسنطينة، الجزائر 2007).

- الدراسة الاجنبية:

\* دراسة بعنوان (Ilies and gaverea, 2003):

« The link between organizational culture and corporate performance » الثقافة مصطلح يشير الى مجموعة مستقرة نسبيا من المعتقدات و القيم و السلوكيات الشائعة من قبل المجتمع، و هي مستمدة من الانثروبولوجيا الاجتماعية كاطار لمعرفة المجتمعات البدائية، و قد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية للمرة الاولى في الادب الاكاديمي، و كانت تستخدم لتفسير النجاحات الاقتصادية للشركات اليابانية على الشركات الامريكية من خلال تحفيز العاملين الذين كانوا ملتزمين بمجموعة مشتركة من القيم و المعتقدات، و انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة الاداء التنظيمي؟ واتجهت الى تحليل الثقافة التنظيمية و الاداء من خلال تحليل نماذج ثقافية قائمة، ومن

فرضيات هذه الدراسة: تشير الى عملية تغيير الثقافة التنظيمية، و بشكل اكثر تحديدا. حتى ان الثقافة قد تكون مقاومة للتغيير فهي مرنة الى حد ما و يمكن التحكم بها. (Lund. Daulatram B. N° 3, 2003)

اما بالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي نذكر مايلي:

### -الدراسات العربية:

\* قام العتيبي و السواط (1997): بدراسة هدفت الى قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، و تحديد العوامل التي تؤثر ايجابيا و سلبيا في الولاء التنظيمي و معرفة العلاقات بين الابعاد المكونة له، على عينة بلغ حجمها (291) موظفا، اظهرت النتائج على ان افراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي في ابعاده الثلاثة (العاطفي و المستمر و المعياري)، و انه يتاثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية، خصائص العمل، الخبرة في العمل).

\* و في دراسة قام بها المخلافي (2001): هدفت للكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، تكونت عينة الدراسة من (143) عضوا، و قد لخصت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تحديد اهمية الولاء التنظيمي و الولاء التنظيمي المهني بين اعضاء هيئة التدريس تبعا لاختلاف الاختصاص، الجنسية، الرتبة الاكاديمية، الخبرة و العمر، وقد اوصت الدراسة بضرورة تنمية الشعور لدى اعضاء هيئة التحرير، و باهمية الانتماء و الولاء التنظيمي مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي مثل تقبل اهداف الكلية و قيمها، و تعزيز الرغبة بالبقاء و الارتباط بها.

- الدراسة الاجنبية:

\* في دراسة "براون و جايلور" (2002): التي هدفت الى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بابعاده (العاطفي، و المستمر، و المعياري) من جهة، و الرضا الوظيفي و التأثير النفسي و مركز السيطرة من جهة اخرى، تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة تدريس لخصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي و الولاء التنظيمي المعياري، و ان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي العاطفي و المعياري، و لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر. (عبد الفاتح خليفات، ص (296، 297).

**التعقيب على الدراسات** يتمثل هذا التعقيب حول الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية، فمن خلال استعراض دراساتنا السابقة و تحليلها توصلنا الى ان مجمل الدراسات قد تناولت الثقافة التنظيمية و تأثيرها على سلوك الافراد و ادائهم داخل المنظمات، و قد اعطت هذه الدراسات رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة، كما ركزت على جوانب معينة في دراسة ظاهرة الثقافة التنظيمية، حيث ربط "منصور ال سعود" الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي، و توصلت هذه الدراسة لنتيجة مفادها ان الثقافة التنظيمية تتاثر بالسلوك القيادي حيث اعتبر ان المورد البشري هو العامل الاساسي لنجاح المنظمة خاصة القادة فهم من يملكون سلطة التوجيه و التسيير و تنظيم المورد البشري فان صلح القائد صلحت رعيته و العكس صحيح.

كما ركزت دراسة "سالم الياس" في تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية حيث هدفت الدراسة لمعرفة اهم الابعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة و اداء الموارد البشرية و معرفة العلاقة بينهما، فكلما زادت ثقافة المنظمة زاد معه اداء المورد البشري و منه الوصول لاقصى درجات الانتاج و تحقيق اهداف المنظمات نظرا للوعي العالي الذي يتحلى به موردها البشري.

فكل الدراسات ربطت الثقافة التنظيمية بالموارد البشري كونه هو اساس المنظمة فبفضله يتم تحقيق كل اهدافها و طموحاتها ووصولها لقمة الانتاج و الازدهار و التطور.

اما بالنسبة للتعقيب على الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

تناولت بعض الدراسات الى قياس الولاء التنظيمي "العتيبي" (1997) و تحديد العوامل المؤثرة فيه، و معرفة العلاقة بين ابعاده المختلفة، بحيث توصلت الدراسة بان هناك تفاوت في درجات الولاء التنظيمي، و يوجد اختلاف بين كل بعد من ابعاده خاصة بتغير الافراد فلكل شخص خصائص معينة و شخصيات مختلفة تميزه عن غيره.

كما هدفت دراسة المخلافي (2001) الى تعرف العلاقة بين الولاء التنظيمي و الولاء المهني مما توصلت هذه الدراسة بعدم وجود فروق في تحديد الولاء التنظيمي و الولاء المهني و منه يدل على ان الولاء هو مفهوم واحد و المتمثل في الاخلاص التام و الوفاء المطلق لولي الامر مهما تنوع هذا الاخير.

وفي دراسة "براون و جايلور" (2002) حيث هدفت هذه الدراسة لفحص العلاقة الموجودة بين الولاء و ابعاده من جهة، و الرضا الوظيفي من جهة اخرى و لخصت هذه الدراسة بوجود علاقة ايجابية بين الولاء العاطفي و المعياري مع الرضا الوظيفي، و لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر. مما يدل على ان الولاء المستمر لا يمكن له ان يبقى مستمر و لاحتى الرضا الوظيفي فقد ياتي الوقت الذي يضجر فيه العامل و يصيبه الملل و هذه هي طبيعة المورد البشري، فمن المستحيل ان يبقى الانسان راض بكل شيء خاصة ان نجم عنه تعي او ارهاق اثناء قيامه بعمله، و لكن لا يعني هذا انه غير موجود.

# الفصل الثاني الثقافة التنظيمية

## تمهيد

تشكل الثقافة التنظيمية احد الموضوعات الهامة و المعاصرة، بعد ان ظهرت كاسلوب جديد لتسيير المنظمة و ادارة افرادها، و كطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية و معالجتها.

وهي تمثل البعد الثقافي المنظمة حيث تضم مجموعة من القيم و المعتقدات و الاعراف و الاتجاهات التنظيمية و التي يشترك فيها الافراد و يعتمد عليها لتحديد انواع السلوكات التي اما ان تكون مقبولة او غير مقبولة في المنظمة، فهي تساهم في تقديم اسلوب فهم مشترك لاهداف المنظمة، و نمط السلوكات التنظيمية، و المساعدة على تحقيق الاهداف و رفع مستويات الاداء التنظيمي.

و تساعد ايضا الثقافة التنظيمية على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية و انماط الاتصال بين الافراد، و منه تحديد درجة التماسك و الاندماج الداخلي بينهم، كما تسمح عن طريق مؤشراتها و ظواهرها المختلفة بمنح نظرة عامة لجمهورها الخارجي حول طبيعة نشاطها و نوع الاهداف و الرسائل التي تريد تحقيقها.

بحيث هذا ما تهدف الى توضيحه في هذا الفصل من خلال التطرق الى مدخل للثقافة التنظيمية، تطورها، اهميتها، خصائصها، مصادرها...

### أولاً: التطور التاريخي للثقافة

لقد شغلت الثقافة اهتمام الباحثين و المفكرين منذ القدم، و ذلك في محاولة لاعطاء صورة واضحة و موحدة لهذا المفهوم، و قبل الحديث عن مفهومها لا بد من التطرق الى تاريخ ظهورها.

فالثقافة تعتبر نتاجا مجتمعيا، تميز مجتمع عن اخر فهي تمثل الاطار القيمي و الاخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المؤسسة مع مختلف الاطراف. (طاهر منصور الغالي، ص 182)

ان ظهور الثقافة البشرية ارتبط بظهور الانسان على الارض، اذن فهو مفهوم قديم قدم الانسانية، و تطور من عصر الى عصر على مر التاريخ.

و لكن ظهورها الحقيقي كان في العصر اليوناني حيث جاءت اولى المحاولات لبلوغ مفهوم الثقافة ( علي عبد الرزاق الجلي، ص 17)

ومن مخلفات الانسان نجد الحفريات هذه الاخيرة تكشف لنا الثقافة الانسانية على وجه الارض. كما تقدمت الثقافة ببطء خلال تلك العصور و بقيت الاجيال عشرات الالاف من السنين دون تطور او تحسن يذكر.

وفي فترة ما بين ( 40000 \_ 60000 ق.م) ظهرت الاجيال الاولى للانسان او ما يعرف بالرجل العقل الذي تم اكتشافه في حفريات فلسطين و العراق في صورة الهيكل العظمي ثم في فترة (10000 سنة ق.م) حيث ظهر الفن الهندي الخام و الاحجار الصغيرة، و في سنة (5000 ق.م) تم ظهور الانسان الحديث في الحضارة المذهلة للفراعنة بعولمة المهندسين و المقابر الضخمة، ثم بدأت بعدها تتطور ثقافة الانسان و ظهرت ثقافة صنع السيوف و الدروع ...، فمفهوم الثقافة من خلال كل هذا بدا يتجه نحو التطور في محاولة ايجاد مفهوم واسع النطاق نحو ثقافة عالية المستوى.

و في سنة (1000 ق.م) بدا الانسان الاوروبي يدخل العصر الحديدي و صناعة الاسلحة و النقود المعدنية. ( عثمان فراغ، ص 37).

من هنا اكتشف الانسان استخدام منابع جديدة للطاقة كالفحم و الغاز ثم الالة البخارية ثم البترول و الات الاحتراف و هذا ما ادخل الانسان الى العصر الحديث.



ان الاستخدام الحقيقي لكلمة ثقافة كان في القرن ( 17م)، و ذلك في العصور الحديثة بصفة خاصة، و قد عبر عنها "صامونيل": ان الثقافة تتيح لكل انسان بلوغ حياة انسانية حقا بفضل معونة سائر البشر و اعمالهم و اكتشافاتهم، و ايضا بفضل الجهد الشخصي و التفكير الشخصي لكل امر و بفضل الالهام الالاهي. ( علي عبد الرزاق الجلي، ص 18).

ثم استطاع "بوفندورق" فصل نظام الطبيعة عن نظام الثقافة و جاء باول صياغة حديثة لها، اما في القرن (18م) استعمل الفرنسيون الثقافة على يد "فولتير" (VOLTAIRE)، و توسيع المفهوم و ركز على البعد الروحي، و العقلي للاشخاص و بالتالي ارتبط الفكر بمفهوم الثقافة ارتباطا روحيا.

اما في القرن (19م) في المانيا اخذ مفهوم الثقافة مفهوما جماعيا، و عرف بعدها تحولا جديدا على يد الكثير من العلماء امثال "تايلور" و غيره، و استعملوا مصطلح الثقافة كمرادف للحضارة، و بدا الاهتمام بالثقافة و الانثروبولوجيا و ذلك لمعرفة الاختلافات بين المجتمعات، و تعددت مفاهيمها بين العلماء و المفكرين، فقد عرفها "تايلور" في كتابه ( الثقافات الفكرية) حيث يقول: " ان الثقافة او الحضارة بمعناها الانثوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقائد و الفن و الاخلاق و القانون و كل المقدرات و العادات الاخرى التي يكتسبها الانسان من حيث كونه عضو في المجتمع". (تهاني حسن عبد الحميد، 1997، ص 30).

وفي العصر الحديث الصناعي ظهرت عدة مؤسسات اقتصادية تتواجد في محيط تتاثر و تؤثر فيه، حيث برزت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من بينهما نظرية (Z). و التي تتطوي على مجموعة متميزة من القيم، كالثقة المتبادلة و العلاقات الانسانية الوثيقة. (مصطفى عشوي، 1992، ص 276).

اذن من الملاحظ ان الثقافة قد مرت بفترات و مراحل ساهمت في تطورها عبر التاريخ ليتجسد مفهومها اكثر في عصرنا الحالي خاصة في العلاقات التي تسود بيئة الاعمال بين الافراد، و ذلك لارساء الاسس السليمة للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

ثانيا: ماهية الثقافة التنظيمية:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث اصبح لكل منظمة او مؤسسة ثقافتها الخاصة بها و التي تشمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة، بالاضافة الى الافتراضات التي من شان الافراد ان يكونوها حول المنظمة التي ينتمون اليها و البيئة الخارجية الخاصة بها، و في علم الانثروبولوجيا استخدمت الثقافة التنظيمية قبل ما يقارب مئة عام، و هي تغير و ديناميكية مستمرة، و هذا الامر الذي جعلها متعددة التعاريف. (محمد بن غالب العوفي، ص 9-12).

حيث نذكر البعض من تعاريفها:

\* يعرفها نلسون و كويك (1996): بانها الثقافة التي لها تاثير قوي و مباشر على سلوكهم و ادائهم لاعمالهم و علاقتهم برؤسائهم و مرؤوسيههم و زملائهم و المتعاملين معهم و تعكس هذه القيم و المعتقدات درجة التماسك و التكامل بين اعضاء المنظمة كانها نظام رقابة داخلي. (مصطفى محمد ابو بكر، 2007، ص77).

\* كما عرفها (ادكار. هـ. شين) Edgar. H. Schein: هي نمط من الافتراضات الرئيسية تم اختراعها و اكتشافها من قبل جماعة معينة اثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها مع التكيف الخارجي، و التكامل الداخلي، و التي اثبتت صلاحيتها لكي تعتبر طرق صحيحة للدراك و التفكير و الاحساس، و يجب تعليمها للاعضاء الجدد. (Alain desreumaux, Paris, 1998, p :139)

\* و بالنسبة لتعريف (موريس تيفوني) Maurice thevenet: " هي الاسمنت الذي يربط جميع مكونات المنظمة، و هي تعبير صريح عما يحدث داخلها، و هي منتج لتاريخها و شاهد على مهارتها و معارفها و طرق التفكير و اداء العمل فيها، فهي صيغة للتعبير عن المؤسسة.

(George kizard. paris 1991, p :88)

### ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية:

مما سبق نلاحظ ان مجمل التعاريف السابقة و غيرها من التعاريف التي لم يكفي المقام لسردها و كتابتها تصب في قالب واحد، حيث يمكننا استخلاص العناصر الرئيسية المتفق عليها و التي تشير الى الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية و التي تعتبر من خصائصها و نذكر منها:

\* تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة، فهي الروح التي تثري الجسد، و تدعم الركائز التنظيمية.

\* الثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية، تتمثل في القيم و المعتقدات و الافتراضات و معايير السلوك التي يجمع عليها جميع افراد المنظمة، ابتداء من العمال الى القادة و المديرين.

\* الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة و المديرين و ذلك من حيث توجهاتهم نحو اساليب و نظم العمل و انماط اتخاذ القرارات و حل المشكلات و نظرتهم اتجاه معايير الانجاز و الفعالية، كما انها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها.

\* الثقافة التنظيمية مكتسبة، اذ لا تنتقل من فرد الى اخر داخل المنظمة بطريقة فطرية او غريزية، و انما تكتسب من خلال التعلم و التقليد و المحاكاة و التدريب، كما ان للقادة و المديرين دور في توجيه العمال.

\* الثقافة التنظيمية متفردة، فكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات ( بلال خلف السكارنه، 2009، ص 371).

\* الثقافة التنظيمية مركب، بحيث لا تملك المنظمة ثقافة واحدة و انما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الافراد المنتمين اليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات الفرعية مع الثقافة الرئيسية في المنظمة.

\* ان للثقافة التنظيمية تداخل كبير مع بعض المفاهيم، اذ ثمة قدر كبير من الخلط المفاهيمي بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي في الادبيات حتى ان في بعض الاحيان تضمنت استخدام المفهومين دون تمييز، و يرجع ذلك الى وجود تباين في الاراء بين الباحثين حول هذين المصطلحين (بوديب دنيا، ص66).

### رابعا: مصادر الثقافة التنظيمية:

تعد المعتقدات و القيم و الانظمة الاجتماعية و السياسية و البيروقراطية، و اللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الاساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، و تنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين

من خلال وسائل و قنوات متعددة، اذ يرى العديلي ان الثقافة التنظيمية تتمثل في العديد من المصادر، و المكونات التي تساهم في تكوين و تشكيل هذه الثقافة، حيث تعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الافراد العاملين، و تأثير ذلك في ادائهم، و فعاليتهم ايجابا او سلبا، و تنقل الثقافة الى العاملين في العديد من الاشكال، و اكثر تلك الاشكال تتمثل في القصص، و الطقوس، و الرموز المادية، و اللغة (العطية ماجدة، 2003، ص 338).

و يحدد كل من بولمان، وديل ( Bolman & Deal ) اهم مصادر الثقافة التنظيمية في الامور التالية:

**\*العادات و التقاليد:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، و تعد من اهم مصادر الثقافة التنظيمية، كما انها تؤثر في شخصية الفرد، و تحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، و حسب المواقع الجغرافية و البيئية التي يعيش فيها الفرد، و تتواجد بها المنظمة.

**\* الطقوس و احتفالات المناسبات:** و تتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الاجهزة و المؤسسات او الشركات بعد عودة الموظفين و العاملين الى العمل، و التقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي او نهايته، او في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القداماء، او في استقبال مدير جديد، او توديع موظفين انتقلوا الى العمل في مكان اخر او احيلوا على التقاعد.

**\* الاساطير:** و هي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، و لها وجهان: احدهما ايجابي و الاخر سلبي، حيث يتجسد الجانب الايجابي في ربط الانسان بتراثه: و ثقافته القديمة و مجتمعه، و تقديم الدروس و العبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر و المستقبل اما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الاساطير بين الحقائق و الخيال و مبالغتها، و توليد حالات من الصراع او الارياك، و اخفاء المعلومات الحقيقية.

**\* المجاز و الطرائف، و النكت، و الالعب:** يجري استخدامها كاساليب رمزية للتعبير عن المحبة و الالفة، و تخفيف بعض الصراعات بين العاملين، و ترقية القلوب من المشاحنات او سوء الظن كما تعد بمثابة وسائل انسانية تستخدم في الاحتفالات و الاجتماعات، لازاحة بعض العوائق اثناء عملية الاتصال بين اعضاء المنظمة، و تهدف الى تعديل بعض الممارسات الادارية او السلوكية لبعض الاعضاء في المنظمة.

\* البطولات، و الامثال الاجتماعية: و تتمثل في قصص القادة بمجال السياسة و الادارة و التاريخ، و غيره، تؤخذ كقدوة و مثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

\* القصص و الحكايات: تستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل ان تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز اداري او منظمة معينة، و الصعوبات التي واجهت تطور و نمو هذا الجهاز، او المنظمة و كيفية تنظيمية، و عدد الافراد العاملين به اثناء انشائه مقارنة بوضعه الحالي.

و قد عد اخرون القصص و الاحتفالات رموزا لانها تجسد فيها تنظيمية، كما عدوا الاوسمة، التي تقدمها الكثير من المنظمات لمنسوبيها رموزا لانها شيء يعبر عن شيء اخره و تتمثل قيمتها في معناها لدى العاملين، حيث تفوق قيمتها المالية.

و يضيق اخرون الى ما سبق الشعارات التي تتكون من جمل، وعبارات، و عادة ما تكون مختصرة و بليغة تعبر عن قيم المنظمة، و الممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم.

و من امثلتها "الوقت من ذهب"، مما يعني بضرورة استخدام الوقت، و عدم اهداره لانه غالي، و غيرها من الشعارات التي تمثل مصدر من مصادر الثقافة التنظيمية. (عبد الوهاب علي محمد، 2001، ص12).

### خامسا: نظريات الثقافة التنظيمية:

اجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة و الشخصية و السلوك التنظيمي، و ادت هذه الدراسات الى بلورة عدد من النظريات او النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الافراد و الجماعات و التنظيم، وفي هذا السياق سننتظر الى مجموعة من النظريات:

**1-نظرية القيم:** نرى انصارها ندرة وجود مبدا تكاملي واحد يسود الثقافة، و انما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدد من القيم و الاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

و يرى "Obler" ان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد افراد الجماعة على اهميتها و تسيطر على تفاعل الافراد و تحدد الكثير من انماطهم الثقافية.

2- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، و تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المؤسسة.

و بالتالي يمكن القول ان روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي تنظر اليها على انها اطار مرجعي كمعظم افراد جماعة التنظيم، و تحدد ايضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة اصلا من ثقافة المجتمع، و هو ما يجعل روح الثقافة لاي مؤسسة ادارية تتمثل في جانبي الاستمرار و التطور.

و يمكن القول ان هذه النظرية ما هي الا علم يسعى للحفاظ على المؤسسة وفقا لاهداف محددة، و بمراعات مؤشرات معينة.

3- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دورة في التنظيم دون التصادم مع غيره.

و يتمثل جوهر هذه النظرية في ان اسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، و هو يمثل الصورة التي كونها اعضاء التنظيم عن الاشياء و الاشخاص الذين يؤدون ادوارا مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها و اسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المؤسسة، و هو اسلوب النظر الى الحياة يعبر عن فكرة الانسان بالنسبة للعالم.

ومن اهم الخصائص الجوهرية التي تتميز بها نظرية التفاعل مع الحياة هي:

عدم وجود فواصل بين الثقافة و المؤسسة، بالاضافة الى حفاظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية لهذه المؤسسة دون محاولة تغييرها.

4- نظرية طبيعية الثقافة: تتمحور افكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها اعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، او يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات افراد المؤسسة.

ان هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذان يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات في شخصيات الافراد، فالثقافة التنظيمية لا يمكن ان تكون معزولة عن المستويين الداخلي و الخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم، فهي بمثابة المحدد لما هو مقبول و ما هو غير مقبول من السلوكيات و القرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة، بالاضافة الى اعطاء هوية للمنظمة، و الهوية القوية للمنظمة تفضل ان يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك و الترابط بين الافراد في مختلف المستويات. (حمد بن فرحات الشلوي، 2005، ص 38-39).

### سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية اهمية كبيرة بحيث يساعد وجودها في تحقيق العديد من المزايا ومن اهمها نذكر مايلي:

\*تحقق المؤسسة الهوية و تجمع بين اعضائها و تميزهم عن سواها.

\* تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة.

\* تحقيق الاستقرار التنظيمي.

\* تنمية الشعور بالاحداث و القضايا المحيطة.

\* تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

\* التعرف على الاولويات الادارية.

\* التنبؤ بانماط التصرفات الادارية في المواقف الصعبة و الارمات.

\* تعزيز الادوار القيادية و الارشادية المرغوبة.

\* تحديد معايير لما يجب ان يفعله او يقوله العاملون.

\* توفير اداة رقابية ذاتية للسلوك و انماط الاتجاهات المرغوبة.

\* تهيئة اطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات و أنشطة المؤسسة و يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة. (جمال الدين محمد المرسي، ص 18).

\* العمال بالمنظمات لا يؤدون اعمالهم فرادى او كما يشتهون، و انما في اطار تنظيمي واحد، لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، و تحدد لهم انماط العلاقات فيما بينهم و مع الجهات الاخرى التي يتعاملون معها، كما ان ملابسهم و مظهرهم و اللغة التي يتكلمونها و مستويات الاداء، و منهجيتهم في حل المشكلات تحدد ايضا ثقافة المنظمة و تدريبهم عليها و تكافؤهم على اتباعها.



## خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي بمثابة الوعاء الذي يحتوي على القيم و المعتقدات و المبادئ، و الذي يخدم كفاءة التنظيم و يمدّه بالدافعية اللازمة للتقدم و الرقي و التطور، و من خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد و يتحدد سلوكه التنظيمي، فيساهم في تطابق اهداف التنظيم مما يؤدي بالعامل الى الشعور و الانتماء و الولاء للمؤسسة، و عليه تجدر الاشارة الى انه لتحقيق الانسجام و الاستقرار داخل المؤسسة لابد من ايجاد ثقافة جديدة مناسبة من خلال تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية، فالثقافة تبقى ارثا تاريخيا يحمل الطابع المميز لكل مؤسسة، و لتحقيق اهداف المؤسسة لابد من الاعتماد على ادارة استراتيجية تاخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

## تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الاداء الوظيفي العام. (الاحمدي، 2004، ص3).

ولذلك فالولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة و بين المؤسسات من جهة اخرى، اذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من اهدافها و تطلعاتها (الكتبي، 2001، ص 15)، و قد توالت الجهود البحثية الهادفة لتفاصيل مفاهيمه، و بناء نماذج تشخص ابعاده و ارتباطاته، و تطور ادوات قياسه منها ما هو موضوعي و منها ما هو ذاتي و قد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الانساني من جهة و مدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي و الحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط، و كذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين اعضاء المنظمة لان توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الاهداف. (نداء، 2007، ص 116).

و نظرا لتزايد الادبيات و الكتابات في الولاء التنظيمي من عدة محاور بالاضافة الى ان الولاء من الواجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد راي الباحث ان يقوم باستعراض مستفيض حول مفهوم الولاء التنظيمي، و خصائصه، و اهميته و مكوناته و مراحلته ، بالاضافة الى المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي.

أولاً: ماهية الولاء التنظيمي:

رغم تعدد التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي الا انها تدور حول نفس المعنى ومن هذه التعريفات:

-تعريف العلماء المختصين للولاء التنظيمي: يرى بورتر و زملاؤه (Porter et.al، 1974) ان الولاء التنظيمي يعرف بانه قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، و ان الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

1- اعتقاد قوي بقبول اهداف و قيم المنظمة.

2- استعداد بذل اقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

3- ان تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار علمه في المنطقة.

لقد زاد اهتمام الباحثين بالولاء التنظيمي ابتداء من نهاية الستينات و اوائل السبعينات (Carry etal,1986) و اشار شيلدون (Sheldon,1971) الى الولاء على انه التقييم الايجابي للتنظيم و النية او الرغبة في العمل لتحقيق اهداف التنظيم.

و يعرف الولاء التنظيمي بانه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و رغبته في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث ان هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب ان تكون قوية و ايجابية و ديناميكية و تقوم على الاقتناع الداخلي باهداف او غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة و يعزز رغبته في البقاء في العمل و الاستمرار فيه. (عبد الباقي، 2004، ص 181).

+ اما كيدرون (Kidron, 1978) فيميز بين الولاء الادبي و يقصد به تبني الفرد لقيم و اهداف المنظمة و اعتبارها جزءاً من قيمه و اهدافه، اما الولاء المحسوب فيقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنطقة رغم وجود عمل بديل بمنطقة اخرى و مزايا افضل. (Meyer,Allen,smith,1993).

ثانيا: مكونات الولاء التنظيمي: وهي:

-الولاء العاطفي او المؤثر: و يتاثر هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، و اهميته، و كيانه، و المهارات المطلوبة، و قرب المشرفين و توجيههم له. كما يتاثر هذا الجانب من الولاء بدرجة احساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه.

- الولاء الاخلاقي (المعياري): و يقصد به احساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، و غالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الاجراءات و تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الاهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم.

- الولاء المستمر: و درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات اخرى.

\* كما يعرف اورلى (orrily,1980) الولاء التنظيمي على انه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و الى تبني قيم المنظمة، كما يشير الى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي و هي:

مرحلة الالتزام: حيث ان التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة و تبعا لذلك فهو يتقبل سلطة الاخرين و يلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

مرحلة التوافق بين الفرد و المنظمة حيث يتقبل الفرد سلطات الاخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر و الاعتزاز لانتمائه لها.

مرحلة التبني: اي قبول الفرد باهداف و قيم المنظمة كما لو كانت اهدافه و قيمه الخاصة.

كما يرى (جواد، 2000) ان من المهم بالنسبة للقائد ان يكون قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، و بدون الولاء فان مركز القائد سوف يتزعزع، حيث ان الولاء طريق ذو اتجاهين، الازول ينطوي على تقديم

العاملين ولائهم لرئيسهم، و الثاني ينطوي على تقدم الرئيس ولاءه لمروؤسيه. ان هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الاداري القدرة على تمثيل الادارة امام العاملين و تمثيل العاملين امام الادارة. ( الخشالي، 2003، ص 127)

\* اما العجمي فقد عرفه بانه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة و اهدافها، و يرغب في الاستمرار بها و يرى بان فهم الولاء و استيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة ( التطابق، و الانتماء، و الولاء) و عبر عنه بقوة ايمان الفرد و قبوله لاهداف المنظمة و قيمتها، و الرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها، و المحافظة على عضويته فيها. (العوفى، 2005، ص 34).

### ثالثا: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي الى المداخل التالية:

-**المدخل السلوكي:** و يعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد الى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية و غير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، او التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها. (العوفى، 2005، ص 35).

- **مدخل الاتجاهات:** وفقا لمدخل الاتجاهات فانه ينظر الى الولاء التنظيمي على انه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف و منظمته. فعندما تصبح قيم الموظف و معتقداته و اهدافه متطابقة مع اهداف المنظمة و القيم السائدة فيها فان هذا الموظف سوف يبذل جهود اضافية في عمله للرقى بمنظمته، و لا يفكر في تركه و الانتقال الى منظمة اخرى، و يرى انصار هذا المدخل ان هناك ارتباطا قويا للأفراد و بمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية او المكاسب التي يمكن ان يحصلوا عليها مقابل عملهم، و من هذا المنطلق فان هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لانهم يشعرون انه يجب عليهم ان يقوموا بذلك. (عويضة، 2008، ص 30).

#### رابعاً: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي :

\* يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله و ايمانه باهدافها و قيمها.

\* يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء. (حنونة، 2006، ص 13).

\* ان الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الافراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم.

\* ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية و التنظيمية و ظواهر ادارية اخرى داخل التنظيم. (الدوسري، 2005، ص 74).

\* انه يفقد خاصية الثبات، بمعنى ان مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تاثير العوامل الاخرى فيه.

\* يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لانه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتاثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتاثيرات استراتيجية.

\* يتاثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (حنونة، 2006، ص 13).

#### خامساً: مراحل الولاء التنظيمي:

تتنوع اراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى ان للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة و هما:

-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغبته و تطلعاته.

- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** اي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل اقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة للنهوض.

و هناك من يرى بانه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:

\***الإذعان او الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلطة الاخرين و يلتزم بما يطلبونه.

\* **مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الاخرين و تأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، لانها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر بها.

- **مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد ان اهداف المنظمة و قيمها مطابقة لاهدافه و قيمه، و هنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الاهداف و القيم. (اللوزي، 1999، ص 113).

و يؤكد المعاني (1996) المراحل الثلاث للولاء التنظيمي هي:

\***مرحلة التجربة:** و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الاعداد و التجربة، حيث ينصب اهتمامه على تامين قبوله في المنظمة، و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد، و البيئة التي يعمل فيها و تكيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، و ادراك ما يتوقع منه و اظهار خبراته و مهاراته في ادائه.

\* **مرحلة العمل و الانجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين و اربعة اعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه للانجاز و يتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل و المنطقة.

\* **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر الى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه و تتقوى علاقته بالتنظيم و ينتقل الى مرحلة النضج. (نداء، 2007، ص 135).



سادسا: أهمية الولاء التنظيمي:

-يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الافراد العاملين فيها لاسيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين للعمل و تحقيق اعلى مستوى من الانجاز.

- ان ولاء الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

- ان ولاء الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل في منظمات اخرى.

- ان الولاء التنظيمي من اكثر المسائل التي اخذت تشغل بال ادارة المنظمات كونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية و سليمة و تمكنها من الاستمرار و البقاء و انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه و زيادة درجات ولائه باهدافها و قيمتها. (الدوسري، 2005، ص 80).

- ان ولاء الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات و استمرارها و زيادة انتاجها. ( اللوزي، 1999، ص 118).

## خلاصة

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة خاصة في المجال الاداري، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة و الفرد العامل و لهذا تعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف و قائد المنظمة، ما دام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين و هو تحسين اداء العاملين مما يؤدي الى تحقيق الفعالية في الانتاج و الكفاءة في العمل، فضلا عن زرع مشاعر الثقة و الانتماء التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، و تتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من اجل الابقاء على سيرورة الدافعية، كمنحهم حوافز مادية او معنوية لاشباع حاجاتهم المتعددة، حينما يحس الفرد العامل بالارتياح و الطمأنينة و الامان الوظيفي مما يؤدي الى الرضا عمله و بذل اقصى ما بوسعه من اجل استمرارية منظمته.

و قد درسنا هذا الموضوع و ربطنا الولاء التنظيمي بالثقافة التنظيمية لمحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين كلا المتغيرين من الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي خاصة كون كل منهما مواضيع جديدة لم يتطرق الكثير لدراستها.

# الفصل الرابع الجانب التطبيقي

### تمهيد:

بعد تحديد مشكلة الدراسة و اهم عناصرها النظرية يعرض في هذا الفصل الاجراءات المنهجية المتبعة في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

هذه المرحلة تعتبر من اهم مراحل في البحث السوسيولوجي و هذا كله لما يتضمنه هذا الفصل من شرح دقيق و تفصيل للاجراءات التي اتبعت في جميع البيانات و التي تحقق الغاية من هذا البحث.

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في البحث الميداني حيث يقوم الباحث بتعين المكان المناسب لإجراء الدراسة من أجل التأكد من مهام أدوات الدراسة التي تتمثل في الملاحظة و المقابلة.

حيث تمت هذه الدراسة في مصنع البسكويت طاسيلي "بسيطا" بولاية البويرة و ذلك بتاريخ 10-02-2020 حيث تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بقسم صنع البسكويت.

### ثانياً: منهج الدراسة:

باعتبار ان المنهج عبارة عن مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط ابعاد مساعي اسئلة و فرضيات البحث. (زررواتي رشيد، ص 176).

و يقصد بمنهج البحث العلمي، السلوك الواضح و طريق الوضوح المستبان المستقيم و هذا المفهوم مطلب جوهرى في البحث العلمى المنظم لكون المنهج عملية فكرية منطقية او اسلوب او سبل منظمة و دقيقة و هادفة يسلكها الباحث المتميز بالموهبة و ملكات الابداع و القدرة على التصور في اطار التخصص مستهدف ايجاد حلول المشكلة او ظاهرة بحثية محددة. (المشومي، 2002، ص 163).

لقد تم استخدام المنهج الوصفى التحليلي في اجراء الدراسة الميدانية لاعتباره من اكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الانسانية و الاجتماعية.

### ثالثاً: حدود الدراسة:

\***المجال الكافي:** تم اختيار مصنع البسكويت طاسيلي بسطا لإجراء دراسة ميدانية للبحث. و مقتضياته و هو من المصانع المتواجدة في منطقة صناعية العنوان: مصنع بسكويت و حلويات الطاسيلي، ش.ذ.م.م س ط، طريق عين الترك البويرة - الجزائر.

\* **المجال الزماني:** لقد تم المباشرة بالدراسة الاستطلاعية بعد اذن من ادارة المؤسسة و تم التأكد من جميع الظروف.

#### رابعاً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة اسقط على فرع حساس من فروع المؤسسة و هو فرع صنع البسكويت يضم 12 عامل.

#### خامساً: عينة الدراسة:

و تم اختيار العينة في دراستنا بطريقة عشوائية من خلال اختيار فرع من فروع المؤسسة الذي كان مصنع البسكويت حيث تلائم طبيعة عمل هذا الفرع مع موضوع دراستنا.

#### سادساً: ادوات الدراسة:

##### الاستبيان:

**-تعريف الاستبيان:** الاستبيان هو اداة و وسيلة لجمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقومو بتسجيل اجاباتهم عن الاسئلة الواردة و يتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الاسئلة او تسجيل الاجابات عنها، و تعرف بانها مجموعة اسئلة بعضها مفتوح و بعضها مغلق و بعضها الاخر نصف مفتوح. (زرواتي، 2005، ص 154).

و على حساب طبيعة الموضوع و تماشياً مع اجراءات الدراسة تم الاعتماد على تقنية استمارة الاستبيان، و السبب يرجع لكون موضوع الدراسة يتطلب دراسة ميدانية و التي تهدف الى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي، و بغية تحليل و تفسير هذه المعطيات المكتسبات من المبحوثين و تحويلها الى بيانات علمية، حيث تم تقسيم هذه الاستمارة الى:

**\*المحور الاول:** البيانات الشخصية للعينة ( المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).

**\* المحور الثاني:** الثقافة التنظيمية ( اسئلة دارت حول الثقافة التنظيمية و قد تضمنت 14 سؤال من

1-14 حيث تراوحت اجابات المبحوثين بين 5 و 1 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: يوضح درجات بدائل الثقافة التنظيمية.

اتجاه العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

### \*المحور الثالث: الولاء التنظيمي

و هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي تقيس الولاء التنظيمي، بعد الاطلاع على الجانب النظري، و في ضوء التساءلات و الفرضية الموجهة للدراسة تبلورت صورة اولية لصياغة الاستبيان.

الجدول رقم 2: يوضح ابعاد و فقرات استبيان الولاء التنظيمي.

العبارة	عدد البنود	الابعاد
8-1	8	الرغبة في الاستمرار في العمل
16-9	8	الايمان بالمؤسسة
24-17	8	المسؤولية اتجاه المؤسسة
32-25	8	الولاء التنظيمي

الجدول رقم 3: يوضح درجات بدائل الولاء التنظيمي.

اتجاه العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

سابعا: اساليب المعالجة الاحصائية:

لقد تم الاعتماد في التحليل على الاسلوب الكمي لعناصر و بيانات البحث و كانت في حساب النسب المئوية.

( عدد الاستجابات المتحصل عليها X 100 ) ÷ عدد افراد العينة.



العلماء الخائفة العلماء

## الخاتمة العامة

من خلال مسار هذه الدراسة و المراحل التي مررنا بها، انطلاقا من النموذج العام من تحديد الاشكالية و اهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وصولا الى دراسة كل من الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي لهدف معرفة طبيعة العلاقة بينهما، توصلنا في الاخير الى وجود علاقة موجبة بينهم نظرا لاهمية كل منهما و اثرهم القوي خاصة في بيئة العمل بالنسبة للفرد و المنظمة.

فموضوع الثقافة التنظيمية هو المواضيع العصرية الهامة خاصة للمنظمات الصناعية، حيث تعد النسق الهام الذي يحدد مختلف السلوكيات و الافعال داخل التنظيم، و هي بمثابة الوعاء الذي يحتوي على القيم و المعتقدات و المبادئ. كما تعتبر الثقافة التنظيمية احد العوامل الاساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات، و من جهة اخرى موضوع الولاء التنظيمي الذي يعتبر كذلك من المواضيع الحديثة و الذي لاقى اهتمام كبير خاصة من الباحثين في علم النفس الصناعي و الادارة نظرا لتاثيره المهم في سلوكيات الافراد و انعكاساته على الفرد و المؤسسة.

فثقافة المنظمة اضافة الى الولاء افرادها من خلال اخلاصهم و حماسهم للعمل و التزامهم باهداف التنظيم سيؤدي هذا بصورة حتمية الى نجاح و استمرار المنظمة ووصولها لمبتغاياها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية:

- احمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، 2006، ص 18.
- الاحمدي طلال بن عايد، الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرئيسية في ترك المنظمة و المهنة، 2004.
- الخشالي شاكر جاد الله، اثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الولاء التنظيمي، 2003.
- العزاوي نجم عبد الله و جواد عباس حسين (2010)، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص 426.
- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 338.
- الكتبي امينة، قياس الولاء الوظيفي، 2001.
- اللوزي موسى (2003)، التطوير التنظيمي، اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ص 118.
- اللوزي موسى، التكوين التنظيمي، اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 1999.
- بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي و الاداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2009، ص 371.
- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، بدون ذكر الطبعة، الدر الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 18.
- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجزائرية، ص 176.

- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، ديوان مطبوعات  
الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 154.

- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

- عبد الفاتح خليفات، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في  
الجامعات الخاصة الاردنية، ص 296-297.

- عبد الوهاب علي محمد، زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص و تغيير ثقافة المنظمة،  
شركة مصادر جدة، السعودية، 2001، ص 12.

- محمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، المملكة السعودية، 2005.

#### - المراجع باللغة الاجنبية:

- Alain desreumaux, Théorie des organisation, Management société, paris,  
1998, p : 139.
- George Nazard, Les métamorphoses de l'entreprise, « pour une sociologie du  
management », paris, 1991, p : 88.
- Ilies and gaverea, Lund, Daulatram B, Organization culture and job  
satisfaction, the journal of business & industrial marketing, N°3, 2003.
- Orerily, C and caldwell, D, The commitement and job Tenure of new  
employee, Administrative science quarterly, 1980.
- Porter, L, Steers, R, now day, R, an bonlain, P organizational commitment, job  
satisfaction and turnover among psychiatrice, « Journal of applied peg  
choleegg, 1979.

## - قائمة المذكرات و الاطروحات:

- الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنظمة الرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية 2008.
- العوشي محمد غالب، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية عن هيئة الرقابة و التحقيق، بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية 2005.
- بوديبيا دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي، بالاشارة لحالة شركة ببيسي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 66.
- حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2005، 38-39.
- حنونة سامي ابراهيم، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
- سالم الياس، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية بالشركة الجزائرية للالمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر 2006.
- عويضة ايهاب، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008.
- منصور بو بكر، الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم نفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر 2007.
- نداء سامية، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و انماط القيادة بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007.
- المواقع الالكترونية:

- مفهوم " الثقافة"، لغة و اصطلاحاً، art, uababylon.edu,iq، اطلع عليه بتاريخ 2020/03/06، ص1.

- تعريف و معنى التنظيم في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، [www.almaany.com](http://www.almaany.com)، اطلع عليه بتاريخ 2018/03/23.