

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

عنوان:

## دور الثقافة المنظمة في تعزيز الولاء التنظيمي

- تحت إشراف الأستاذ:

- د. سعدي عائشة

- يحلى هجيرة

من إعداد الطالبتين:

- حريزي إيمان نور اليقين

السنة الجامعية 2020/2019

# إهداء

إلى مشاعل العلم أساتذتي الأفاضل ، إلى من ببرهما إله الكون أوصاني إلى مثالي  
وقدوتي في الحياة ورمز التحدي والعطاء والكفاح الذي كان السند ولزال يذلل  
لي الصعوبات أبي الغالي أطال الله في عمره

. إلى أمي التي غذتني بلبنها وغمرتني بحنانها وأثرتني على نفسها وتعبت من  
أجل راحتي وسعادتي والدي الغالية أطال الله في عمرها . إلى عوني وسندي أخي  
وأخواتي الأحباء ، إلى من قاسمني حلو الحياة ومرها رفيقات دربي وصديقات  
عمري

. إلى من سهر و تعب من أجل إتمام عملنا على أكمل وجه كل الفضل له  
أسامة حافي .

أهديكم جميعا ثمرة جهدي الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للبحث  
العلمي.

إيمان

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الذي تركني ورحل عودا عضا طريا إلى روح أبي الطاهرة إلى الذي حملني وهنا على وهن التي أفنت شبابها من أجلي ومن أجل إخوتي إلى التي كانت معطفا دافئا "أمي الحبيبة والغالية" ربي احفظها لي.

إلى من هم رمز شموخي وكبريائي وأهل محبتي وإخوتي وأخواتي

إلى من عشت معهم أروع اللحظات وقسمت معهم أجمل الأيام وأحلى الأوقات إلى رفيقات دربي ومؤسسات وحدتي وشقيقاتي التي أنجبتهم لي الجامعة، سهيلة، زهرة، صارة، أمينة.

إلى من عرفتها في خمسة سنوات وتقاسمت معها دربي وشريكة عملي الدراسي إلى أختي إيمان حريزي نور اليقين.

إلى كل من عرفتهم وإلى كل من كانوا عوننا وسندا إلى فعلا أو قولاً.

## هجرة

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ والدكتور المشرف "سعدي عائشة"

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة بمعهد العلوم القانونية والإدارية قسم العلوم السياسية تخصص إدارة محلية.

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

---

قائمة الجداول:

26	مكونات الثقافة التنظيمية حسب كتاب الباحثين المدرجة أسماءهم	01
29	عناصر الثقافة التنظيمية	02

قائمة الأشكال:

30	عناصر الثقافة التنظيمية	01
33	محددات الثقافة التنظيمية	02
40	مستويات الثقافة التنظيمية	03
43	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	04
46	أهم وظائف الثقافة التنظيمية	05
50	وسائل انتقال الثقافة التنظيمية	06
62	المراحل الثلاث لتكوين الولاء	07
63	مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب Buchanan	08
64	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند سياتر	09
66	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سياتر	10
67	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	11
82	لنا عناصر المناخ التنظيمي	12
91	نموذج تنبؤي يوضح الولاء التنظيمي وأبعاده ومخرجاته:	13
100	أنواع و تقسيمات الحوافز	14
101	اثر سياسات الحوافز في الولاء التنظيمي للمؤسسات	15
105	مستويات المشاركة في صناعة القرار	16

# فهرس المحتويات

.I	إهداء
.II	شكر وعرفان
.III	ملخص
.IV	قائمة الجداول والأشكال
.V	فهرس المحتويات
أ - ح	مقدمة
<p>الفصل الأول</p> <p>الإطار النظري للثقافة التنظيمية</p>	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية وأهميتها وتطورها التاريخي
11	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها
15	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وأهم نظرياتها
18	المطلب الثالث: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية
24	المبحث الثاني: مكونات ثقافة المنظمة وأهم مراحلها
24	المطلب الأول: مكونات ثقافة المنظمة وعناصرها
31	المطلب الثاني: مراحل ثقافة المنظمة ومحدداتها
35	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية وقوتها وضعفها
39	المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية وآليات إيجادها
39	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية وتغييرها
41	المطلب الثاني: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية ووظائفها
47	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية وإستمراريتها وانتقالها
52	خلاصة الفصل
<p>الفصل الثاني</p> <p>الإطار النظري للولاء التنظيمي</p>	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: مفاهيم حول الولاء التنظيمي

## فهرس المحتويات

55	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته
61	المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي
64	المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وخصائصه
70	المطلب الرابع: أنواع الولاء التنظيمي وطرق قياسه
73	المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي
73	المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية
75	المطلب الثاني: المناخ التنظيمي
83	المطلب الثالث: العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية
86	المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي
92	المبحث الثالث : متغيرات حول الولاء التنظيمي
92	المطلب الأول : تشجيع الإبداع داخل المنظمة
95	المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي
102	المطلب الثالث: المشاركة في صنع القرار
106	خلاصة الفصل
ط - ي	خاتمة
111	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات و التغييرات المتسارعة و المتلاحقة التي أثرت على كافة المؤسسات و التنظيمات بمختلف أنواعها و إن ما يميز هذا العصر في العالم الإدارة هو الثقافة السائدة داخل أي دولة أو تنظيم أو مجموعة أفراد ، فقد تعتبر جماعة العمل التي ينتمي إليها الفرد من أهم الجماعات التي لا يمكن الاستغناء عنها ، و على العموم فان لكل منظمة خصوصيتها من حيث ما ذكرته و من حيث القيم و اللغة و التقاليد و الأساطير و القصص و الأنماط السلوكية و حتى طريقة اللباس حيث استقطبت فكرة الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي نظرا لأهميتها و دورها في تحقيق ديمومة و استمرارية المؤسسة في تنمية مواردها البشرية و تعتبر إطار معرفي يتمسك به أعضاء المنظمة من اجل خصم بعضهم و التعايش مع ما هو سائد و سائر في المنظمة .

و نجاح أي منظمة أو مؤسسة و مدى تحقيقها لأهدافها يعتمد بدرجة الأولى على العصر البشري فلا بد من ضمان ولاءه و شعوره بالانتماء اتجاه مؤسسة و مدى قدرته على تحمل المسؤولية اتجاهها و بالتالي التوافق بين أهدافه و أهداف المؤسسة .

فالولاء التنظيمي يعتبر في حد ذاته هدفا تسعى كل المنظمات إلى بلوغه و تحقيقه و يبحث في نفوس العاملين ، لكن يضمن المنظمة ولاء أفرادها و عمالها و يجب هناك تطابق و انسجام بين أهدافها و قيم و ثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق ذلك الولاء باعتبارها الوقود الأساسي للطاقات و القدرات البشرية داخل التنظيم .

## تمهيد

يعد المورد البشري أو العنصر البشري رأس مال لأي منظمة لاستمرار فاعليتها أو كفاءتها و هو جزء حيوي و هام داخلها فعلاقة هذا الأخير تتعدد من خلال ما تقدمه المنظمة للفرد الذي يعمل داخلها بحيث إن هذا المنظمات و العمل فيها لازال امرأ يشغل البال سواء كانت ذلك من حيث أدائها و تركيبتها أو من حيث طبيعة العلاقة بينها و بين وسطها الداخلي و الخارجي بحيث أن لكل منظمة أو كيان معتقدات و قوانين خاصة بها التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة و القيم الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم و بيئتها الخارجية بما أن المنظمات جزء من البيئة و المجتمع الكبير فان ثقافة المنظمة ما هي إلا عبارة عن صورة أو مرآة عاكسة لثقافة المنظمة السائدة في المجتمع و التي تعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة حيث تظهر أهمية ثقافة المنظمة سواء أفراد أو أهداف أو تكنولوجيا عنصرا أساسيا لهذه الأخيرة فتظهر في أفراد المنظمة باعتبارها جزء من هذا الكيان فأنهم يأتوا لقيامهم و عاداتهم و تقاليدهم إلى المنظمة و التي تؤثر فيها بالإيجاب أو السلب على ثقافة المنظمة كما تؤدي ثقافة دور هام مهم في تشكيل عادات الفرد و قيمة و اتجاهاته و طرق تعامله مع الأشخاص و الأشياء من حوله و تؤثر على مخرجاتها سلبيا أو ايجابيا فالمنظمة هي مجموعة من الأفراد الذين يتعاملون معا بطريقة منظمة و محكمة و متسلسلة من اجل تحقيقه أهداف مشتركة فاستراتيجيتها و ثقافتها و نمط قيادتها من الضروري إن تهدف إلى تحقيق و تجانس و انسجام و استمرارية لها لذا فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية انعكس ذلك إيجاب على المنظمة حيث توزيع نوع من الرضا الذي يؤدي إلى الولاء و الإخلاص داخل تنظيمها خاصة هذا الأخير بعد الميكانيزم الأساسي أو المحرك الأساسي للتحكم في سلوك الأفراد داخل التنظيم حيث كلما فان الإخلاص و الولاء لمؤسساتهم أو كيانهم كلما زادت قدرتها على التحكم و على كسب الانتماء لها كما يعطيهم دافع إلى بذل جهد و إلى كسب و تطوير أدائهم و رفع إنتاجهم.

إما إذا كانت المنظمة ضعيفة و تضم قيم و معايير و معتقدات و مبادئ لا تعزز الوفاء و الولاء التنظيمي و هذا قد يولد نوع من الانتماء و عدم الانتساب و بالتالي تظهر سلوكيات سلبية لدى أفراد المنظمة و بالتالي عدم اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل داخلها .

فالولاء التنظيمي يعد مؤشرا هاما على وفاء العامل و إخلاص لمؤسسات أو المنظمة التي ينتمي إليها و قوة اندماجه داخلها و الإيمان بأهدافها و السعي إلى تحقيقها فيعد الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة القائمة بين الموظف و المنظمة فالولاء التنظيمي ركيزة أساسية تقوم عليها المنظمات و نجاحها و إستمراريتها مرهون بمدى

ولاء و وفاء العاملين فيها نظرا لأهمية دور ثقافة المنظمة في ترسيخ ولاء العاملين و عليه نطرح الإشكالية البحثية على النحو التالي :

إشكالية البحث: من خلال ما سبق نصل إلى صياغة إشكالية البحث التالي:

كيف تساهم ثقافة المنظمة في تعزيز الولاء التنظيمي ؟

التساؤلات الفرعية التالية:

ما الدور الذي تلعبه مبادئ و قيم المنظمة في توفيق و تطابق قيم و أهداف الفرد داخل المنظمة و انتمائه إليها ؟

فيما يمكن دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : ثقافة المنظمة تساهم ايجابيا في تعزيز ولاء العاملين داخل المنظمة

الفرضية الأولى: مبادئ و قيم المنظمة دور فعال في ترسيخ ولاء العاملين داخل المنظمة

الفرضية الثانية: تساهم ثقافة المنظمة في تلبية حاجيات العاملين في المؤسسة

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- اكتشاف دور ثقافة المنظمة في تعزيز الولاء التنظيمي
- الكشف عن واقع الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية
- مدى تأثير ثقافة المنظمة في تعزيز الولاء التنظيمي
- معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة و هل هناك معوقات ثقافية التي تحد من تعزيز الولاء التنظيمي للأفراد.

## أسباب اختيار الموضوع :

- الميول للموضوع ورغبة منا في دراسته
- الرغبة في الاحتكاك بالجانب التطبيقي و معرفة مدى تطبيق المفاهيم في الواقع.

## أسباب موضوعية:

- الأهمية العلمية للموضوع و محاولة إثارتها من اجل إظهار الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة في تعزيز الولاء التنظيمي.
- محاولة معرفة مستوى ولاء الموظفين داخل المنظمة.

## منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك بالمسح للكتب و المذكرات و مختلف المراجع التي لها صلة بالموضوع .

## تقسيمات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسية كل فصل يحتوى على عدة مباحث:

- بحيث في بداية الدراسة تطرقنا إلى ما تناوله المقدمة من عناصر .

### 1- الفصل الأول : يتناول الإطار النظري لثقافة التنظيمية و قد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، في المبحث

الأول تطرقنا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية و تطورها التاريخي و أهم نظائرها ، أما المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى مكونات الثقافة التنظيمية و مراحلها و أبعادها ، أما المبحث الثالث فقد درسنا فيه مستويات الثقافة التنظيمية و آليات إيجادها و أهم وظائفها .

### 2- الفصل الثاني : و تناول هذا الفصل الولاء التنظيمي لمجدياته و أهم المتغيرات حيث تطرقنا في المبحث

الأول إلى مفهوم الولاء و مراحل و أهم نماذج مفسرة له، و المبحث الثاني تناولنا فيه محددات الولاء من نمط القيادة الإدارية و مناخ التنظيمي و إبعاده ، أما المبحث الثالث فقد درسنا فيه أهم متغيرات الولاء من تشجيع الإبداع و دور الحوافز في الولاء و مشاركة في صنع القرار .

## الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم 2006،

تحت إعداد الطالب سالم إلياس وقد إنطلق الباحث ن التساؤلات التالية:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعة العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ

القرارات وأداء الموارد البشرية؟

- وقد وجه الباحث عينته على (88) موظف في الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة (EARA) وفق أداة

الإستبيان إلى مديرين ورؤساء وموظفين الشركة.

- من أهم النتائج المتحصل عليها:

-تؤثر ثقافة المنظمة تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية

-تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء الموارد البشرية.

**الدراسة الثانية:** الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية

للدولة بولاية الوادي نموذجا 2007، تحت إعداد الطالب منصور بو بكر وقد انطلق الباحث من التساؤلات

التالية:

-ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح

الخارجية؟

-وقد وجه الباحث عينته في (220) موظف في الإدارة العمومية المتمثلة في (30) مديرية ولائية وفق أداة

الإستبيان إلى مديرين ورؤساء المصالح الإدارية العمومية.

-ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.

-توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي بين أفراد

عينة الدراسة.

**الدراسة الثالثة:** علاقة النمط القيادي حسب هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي

المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة، 2012، وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

-ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة؟.

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الإبتدائية تعزي إلى

الأقدمية.

-وقد وجه الباحث عينته على (270) معلما ومعلمة من المرحلة الإبتدائية لمدينة ورقلة وفق أداة استبيان

لمعلمي المدارس الإبتدائية لمدينة ورقلة.

-من أهم النتائج المتحصل عليها:

-هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس.

**الدراسة الرابعة:** تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية،

أحميدة بن علجية الأغواط (2018) تحت إعداد الطالب أحمد سويسي، وقد انطلق الباحث من التساؤلات

التالية:

-هل لثقافة الإبداع تأثير على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

الأغواط؟

-هل يمكن للثقافة التحفيزية أن تساهم في تحقيق ولاء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

الأغواط؟

-وقد وجه الباحث عينته على (757) عامل في المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن علجية الأغواط وفق أداة

لإستبيان إلى موظفي المؤسسة الاستشفائية أحميدة بن علجية الأغواط.

-من أهم النتائج المتحصل عليها:

-يسود المؤسسة العمومية الاستشفائية ثقافة قوية والتي من خلالها تشجع على الإبداع وكل تفكير إبتكاري

يمكن من غرس ثقافة الإبداع داخل المؤسسة ما يضمن ولاء عمالها.

-تحفيز العمال من خلال تقديم الأجر المناسب، الترقية، الشكر، التقدير... إلخ

-يمكن العمال من تقوية علاقتهم بما يشعرون بالرضى والولاء لها وهذا يدل على وجود ثقافة تحفيزية تتبعها

المؤسسة لكسب ولاء الأفراد العاملين.

## علاقة الدراسات السابقة بدراستنا الحالية:

ومما لاحظناه من خلال الدراسات السابقة نجد أن الدراسات حول الثقافة التنظيمية علاقتها بالولاء التنظيمي هذا راجع لجدية الموضوع خاصة في ميدان الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وقد ساعدتنا هذه الدراسات على الإبتعاد والتكرار بحيث سبقنا إليه آخرون، وخلصنا من الصعوبات التي وقع فيها غيرنا، وقد قادتنا إلى الإتجاه السليم، وأعطينا صورا أولية حول ميدان البحث.

فعملنا على إغناء مشكلة بحثنا بالمعارف والدراسات والفرضيات والمسلمات والنتائج التي توصل إليها الآخرون وتزويدنا بها، وهذا يعني بالضرورة إثراء معلوماتنا معرفيا حول البحث وأخذ الخبرة الواسعة نتزود بها من أجل تحقيق مستوى طموح بحثها، أما جديد دراستنا فهو تناولنا لموضوع دور ثقافة المنظمة في تعزيز الولاء التنظيمي، إذ سنحاول التركيز على دور ثقافة المنظمة في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الإطلاع على نظريات الثقافة التنظيمية وأهم مراحلها وأهميتها داخل المنظمة والتعرف على ماهية الولاء التنظيمي الذي هو سلوك تنظيمي ومعرفة أهم متغيراته التي تساهم في تعزيز الولاء مع محاولة تفسير وإعطاء صورة أوضح عن وضعية الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة.

## صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي موضوع أو عمل أو دراسة من الصعوبات و من ابرز الصعوبات التي وجدها في هذا الموضوع:

- قلة المراجع و الدراسات السابقة بالنسبة لولاء في المنظمة .
- صعوبة الموضوع باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد.
- انتشار وباء كورونا كوفيد19 مما كان أهم عائق لنا وما فرضته علينا الدولة من قيود وحجر صحي للحد من هذا الوباء.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للثقافة التنظيمية

## تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية بعدا مهما لأي منظمة وما تتضمنه من قيم ومعتقدات وعادات واتجاهات، التي تجعل سلوك الأفراد محددا وموجها إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام بالغ لكونه أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق أي منظمة.

فالمنظمة التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تسهل لأعضائها الالتزام والانضباط والإبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يؤدي إلى تحقيق كفاءة عالية للمنظمة والفرد خاصة ويمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فالمنظمة الناجحة هي المنظمة التي تتمتع بثقافة قوية تثنى التميز.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى محاولة التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها وتطورها التاريخي وخصائصها من خلال المبحث الأول، كما سنوضح في المبحث الثاني مكونات الثقافة التنظيمية وعناصرها، وأيضا سنتطرق إلى مراحل الثقافة التنظيمية ومحدداتها ونتحدث عن أهم أبعادها وقوة وضعف الثقافة التنظيمية.

أما المبحث الثالث فسننتقل إلى مستويات الثقافة التنظيمية وآليات إيجادها وأهم وظائفها والعوامل المؤثرة فيها كما سنحاول التحدث عن استمرار وانتقال الثقافة التنظيمية.

### المبحث الأول: الثقافة التنظيمية وأهميتها وتطورها التاريخي

يعتبر مبدأ الثقافة التنظيمية من أهم المبادئ والأسس التي تعتمد عليها مختلف المنظمات والمؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخلها، والقائم على أساس المثابرة والعمل الجاد، على اعتبار أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعكس منظومة من السلوك والقيم والاتجاهات المساهمة في خلق وتنمية انضباطهم الوظيفي المؤسس لأداء متميز وفعال.

### المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

للثقافة التنظيمية العديد من التعاريف والمفاهيم المختلفة التي قدمها الباحثين خلال تناولهم لهذا الموضوع، وهذا إلى جانب التطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية.

#### أولاً: تعريف الثقافة والمنظمة

##### • تعريف الثقافة:

**لغة:** تعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان، وتعني أيضاً الفهم والإدراك والخدمة والمهارة<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** ما يكسبه الإنسان من ضروب المعرفة النظرية والخبرة العلمية التي تحدد طريقته في التفكير ومواقفه في مختلف طرق الحياة<sup>2</sup>

كما تعرف "بأنها جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع المبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الجزائرية للألومنيوم ALRA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، 2006 ) ، ص08.

<sup>2</sup> -أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية أحيدة بن علجية الأغواط، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، (جامعة زيان عاشور الجلفة: كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، 2018/2017)، ص13.

<sup>3</sup> - إلياس سالم، مرجع سابق، ص09.

• تعريف المنظمة:

هي كيان اقتصادي واجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متنافسة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها وحدة اجتماعية، وهذا يعني أنها متكونة من أفراد وجماعات من الأفراد متفاعلين، ومتعاملين مع بعضهم ضمن إطار تنظيمي منسق ومتوازن<sup>2</sup>.

وهي الإطار الذي يجمع العاملين، والوسائل والإمكانات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته.

كما تعرف بأنها جماعة من الناس يعملون معا لأداء عمل ما، وهذا العمل يحمل عنوانا ما يسميه البعض "الهدف"، ويسميه الآخرون "الغرض أو الغاية"<sup>3</sup>.

ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة)

هي مجموعة من القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في المنظمة وجملة من المزايا تميزها عن غيرها من المنظمات، ولهذه المزايا صفة استمرارية النسبية، تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد<sup>4</sup>.

كما تعرف بأنها مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويتشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، وهذه القيم تحكم التفاعلات وأفراد المنظمة فيما بينها ومع أطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة<sup>5</sup>.

وورد في تعاريف أخرى:

1 - نعمة عباس الخفاجي، طه محسن العالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013) ص16.

2 - حسام إبراهيم حسن، استراتيجية حديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، (عمان: دار ناشرون و موزعون، 2014) ص16.

3 - محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، البعة4، 2007) ص129.

4 - رمضان سعد كريم التزهوني، خديجة أحمد عثمان مجبج، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي التعليم الأساسي بينغارية، مجلة النقد و التنوير، العدد 4، الفصل الأول، السنة الثانية، مارس (2016) ص193.

5 - سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة أحمد بوقرة، بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2006/2007) ص07.

- بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، أو هي "الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة"<sup>1</sup>.
- كما يعرفها E، H.Schein: بأنها مجموعة المسلمات التي وضعتها الجماعة اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن (تعلم) للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل سابقة الذكر<sup>2</sup>.
- وأيضاً هي منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة والذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأعراف والأفكار والتي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات<sup>3</sup>.
- هي المناخ والممارسات التي تطورت في المنظمات حول تعاملهم مع الناس والقيم والعقيدة التي اعتنقتها المنظمة.
- أو هي النظام المشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة<sup>4</sup>.
- يعرفها وليام أوتشي: بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.
- وتعرف أيضاً على أنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي تتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة<sup>5</sup>.

1 - زكريا الدوري، الإدارة و الإستراتيجية مفاهيم و عمليات، حالات دراسة، (عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013)، ص17.

2 - بالكبير يومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال (عمان، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013) ص17.

3 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، (عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008) ص133.

4 - منير عبد الله عبد الله الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، دراسة و وضعية تحليلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، بمالانج: كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة الإسلامية، 2016) ص35.

5 - سامر قاسم، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية عن العاملين بمجلس مدينة اللاذقية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد(36)، العدد (5)، (2014)، ص20.

ثالثاً: أهمية لثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة عنصراً هاماً في المنظمة وذلك في التأثير على السلوك التنظيمي وهذا يؤدي إلى الإجماع على أهمية ثقافة المنظمة داخل أي تنظيم وتمثل في ما يلي:

- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية تمد العاملين برؤية أوضح وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- يوفر الإطار الثقافي الإيجابي استقرار العمالة وتخفيض معدلات الدوران والغياب والتغيب وغيرها.
- وجود نظام اجتماعي ثابت ومستقر يؤدي إلى تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
- الثقافة الأساسية للمنظمة هي جزء أساسي وفعال ومتمم للجودة وتحسين الأداء.
- لها دور مميز في الكفاءة التنظيمية حيث تساهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- تدعم الثقافة الاتصالات، العلاقات الإنسانية، تقوية الولاء والانتماء التنظيمي وتخفيض الأخطاء.<sup>1</sup>
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة، والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد للأفراد، والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.<sup>2</sup>

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأنه مشاركة العاملين لها قيم ومعايير ومدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.<sup>3</sup>
- وإن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة أو المنظمة، التوجهات الإستراتيجية، القيم الأساسية، المواقف، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة.

<sup>1</sup> - سيد محمد عباد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، (الإسماعيلية: جامعة قناة السويس، 2008)، ص 180، 181.

<sup>2</sup> - رولا محمود حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة و علاقتها بإدارة المعرفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، ( جامعة الإسلامية بغزة: كلية التربية، 2015)، ص 14

<sup>3</sup> - خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، "الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة"، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (39)، العدد (1)، (مارس 2019)، ص 158

والتطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق أجبرت المؤسسة على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبة التغيرات حيث أصبحت القيم، المواقف والتصرفات القديمة غير مناسبة، ومن العوامل المحددة للنجاح التنظيمي دور المسير وطريقة عمله، وكيفية تأثيره على الثقافة التنظيمية لمؤسسته. ويمكن أن تختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى ومن وحدة إلى أخرى، وتكون بعض الثقافات أكر فعالية من الأخرى.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية القوية في أنها مرحة للوقت حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المؤسسة حيث تصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية وأهم نظرياتها

لقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات الأعمال في نهاية السبعينات وبداية الثمانيات من القرن الماضي، هذا لا يعني أنه لم تكن في السابق ثقافة للمنظمات، لكن الضرورة حتمت على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد اللعبة التنافسية.

#### أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

لطالما كانت الثقافة موضع اهتمام الكثير من العلماء والباحثين والمفكرين، حيث الكل جاهد إلى إزالة اللبس حول هذا المفهوم وإعطاء صورة واضحة له.

تعتبر الثقافة التنظيمية نتاجاً مجتمعياً، تميز مجتمع عن آخر فهي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

وهذا يقودنا إلى فكرة هامة وهي أنه منذ وجد الإنسان على الأرض وجدت معه الثقافة، ولكنها تطورت عبر المراحل التاريخية من عصر إلى عصر<sup>2</sup>:

#### • تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية:

1 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (جامعة 08 ماي 1945: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004)، ص45.

2 - أحمد السويس، مرجع سابق، ص43.

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980م وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية لكتابين إثنين هما: ثقافة المنظمة 1982 corporate culture dealand kennedy وكتاب "البحث عن الامتياز" لبترز ووترمان.

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم<sup>1</sup>.

### ● تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة:

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين ومهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى التفاهم بين أعضاء المنظمة<sup>2</sup>.

### ثانياً: نظريات ثقافة المنظمة

● **نظرية القيم:** يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع أدى العاملين لتلك الثقافة وحسب (أويلر) فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية.

● **نظرية روح الثقافة:** يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص، والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم<sup>3</sup>.

● **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دورة في التنظيم دون التصادم

<sup>1</sup> إلياس السالم، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية للمصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة قسنطينة، منتوري، كلية الأدب و العلوم الإنسانية، قسم علم النفس و العلوم الإنسانية، 2006/2007)، ص 37.

مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القوي، تتميز هذه النظرية بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

✓ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

✓ يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.

● **نظرية (سجية، طبيعة) الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصفة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة<sup>1</sup>.

وذكر الصرايرة بأن الثقافة التنظيمية هي:

● **نظرية المؤسس أو الرمز:** ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها.

● **نظرية المستويات:** وتنقسم إلى المستوى الأول من خلال الدين والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد والمؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

● **نظرية المسارات:** تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاؤها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا، يسهل عليها إستمراريتها وديمومتها وهي:

✓ مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة وذلك من خلال خصائص القائد المتكاملة.

✓ مسار التائق وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

✓ مسار الابتكار: بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات وتصدي المشكلات التي تواجهها الجماعة.

✓ مسار البقاء والنمو: توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة.

<sup>1</sup> - أحمد السويسي، مرجع سابق، ص ص 63 ، 64.

- **نظرية المحلات:** ترى الثقافة التنظيمية نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل في البعد التطوري فكل منظمة بمجالات تتمثل في التحدي، الابتكار، الاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلاً في اتجاهات لمنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية.
- **نظرية التفاعل التنظيمي:** ترى الثقافة ناشئة نتيجة التفاعل على الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، اليقنية المستخدمة والعمليات)، بحيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية

#### أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة خصائص أهمها:

- يرى كل من (Robbins and Judye 2007) أن الثقافة التنظيمية تقوم على مجموعة خصائص أساسية وهي:
- **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** بين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.
- **الاهتمام بالتفاصيل:** يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.
- **توجه النتيجة:** تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.
- **توجه الأفراد:** يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
- **توجه الفريق:** يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العايز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي، محافظات غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2011)، ص 12، 13.

- العدائية: تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.
- الاستقرار: يوضح الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها للمحافظة على تحقيق نسبة النمو الثابتة.

وميز (Martin 2001) وفق منطق الإدارة الثقافية بين نوعين من الخصائص وهما:

- الخصائص المادية: هنالك تنوع واسع في الخصائص المادية للأفراد داخل المحيط الثقافي إضافة إلى عدد من الخصائص المهنية.
- الخصائص السلوكية: خصائص اجتماعية يكسبها الأفراد عند انتمائهم إلى الجماعات الفرعية وما يتصل بالاتجاهات نحو الأنوثة، والعمر، والعائلة، والعمل نفسه، وأهمية المسار الوظيفي، وتأثيرها جميعا على الثقافة والسلوك بمحيط المنظمة، وكذلك التمسك بتقاليد الاتصال والجوانب الاعتبارية ولأديان وما يرتبط بها من معتقدات وتأثيرها على الأعمال<sup>1</sup>.

وقد أشار السكارنه (2009) إلى عدة خصائص عامة للثقافة التنظيمية تندرج هذه الخصائص لتشمل الرابط العام لمجموعة القيم والاتجاهات والأفكار والمبادئ والقيم التي تربط العاملين داخل المؤسسة، وهذه الخصائص كما يلي:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافات الفردية.
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أن أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.
- الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع التغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- الثقافة التنظيمية نظام مرن: تتكيف الثقافة لتنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> جامد عبد المهدي مساعد، إدارة المنظمات منظور كلي، (عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2013) ص ص 318، 320.

وذكر روبينز (Robbins) المشار إليه في الصيرفي (2009) أن لثقافة المنظمة خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة وهي: الاهتمام والمخاطرة، والاهتمام بالتفاصيل، والتوجيه نحو النتائج، والاهتمام بالموظفين والروح الهجومية والتنافسية، والابتكار، والاستقرار النسبي مقابل التغيير<sup>1</sup>.

### ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية

#### ● الثقافة التنظيمية القوية Strong Culture:

وهي حسب كل من ديل وكينيدي (Deal Kennedy 1982) تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، كما يكون للثقافة التنظيمية القوية أن تكون ذات قيمة في تشكيل فريق أو جماعة يكون فيها جميع الأعضاء لديهم نفس الأهداف ومن ذلك أن هناك عاملان أساسيان يحددان مدى قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في مدى الإجماع لنفس القيم من جهة وشدة تمسك أعضاء المنظمة لهذه القيم والمعتقدات من جهة أخرى.

#### ● الثقافة التنظيمية المضادة Couter Culture:

وحسب الباحث "سكاران" فإنه نظراً لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق واختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة المضادة للثقافات الفرعية السالفة الذكر، والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير ويكون وارداً وبناءً على ذلك، فإن العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها وقد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماماً لقيم وافتراضات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المالكة<sup>2</sup>.

#### ● ثقافة الرسالة Mission Cultin:

وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.

<sup>1</sup> حسين مريزيق السرحاني، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف و الحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تشخيصية)، دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد (24)، الجزء الأول، أبريل 2012، ص ص 230، 231.

<sup>2</sup> نور الدين أبو علي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد (15)، جوان (2014)، ص 153.

● ثقافة القبيلة **Clan Cultun**:

يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

● ثقافة القوة **Power Culture**:

يشير هذا النوع إلى مركزية اتخاذ القرارات وحصر جميع الصلاحيات بالإدارة العليا فقط بينما الإدارات الأخرى تعتبر تنفيذية وغالبا ما تشاهد هذه في المنظمات صغيرة الحجم، وتبدأ المشاكل والتأثيرات عندما يصبح حجم هذه المنظمات كبيرا للدرجة التي تشعر بها الإدارة العليا بصعوبة الاحتفاظ بالصلاحيات بيدها (المحافظة على المركزية) وذلك بسبب التعقيدات والتفاصيل الكثيرة والظروف التي تواجهها.

● ثقافة الإنجاز **Acheivment Culture**:

وتركز هذه الثقافة التنظيمية على مستويات النجاح والنمو والتميز لدى أفراد المنظمة، ويمكن القول أن المنظمات تمتلك ثقافة الإنجاز إذا كانت تعتمد على منهجية تعزيز الإنجازات من خلال الحوافز أو الطقوس التكريمية أو شهادات وبالتالي زيادة حماس الموظفين لتقديم المزيد من الأداء الناجح والمميز.

● ثقافة إنتاجية **Capital Culture**:

تركز الثقافة الإنتاجية على توجهات وإحساس العاملين نحو العمل الذي يقومون به لتفادي وتحسين ضعف أدائهم، وتحتاج المنظمة لتوفير الضمانات الكافية لكي يستطيع الأفراد تقديم العمل دون ضعف أو كلل.

● ثقافة مهنية **Professional Cultur**:

تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلا من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات<sup>1</sup>،

<sup>1</sup> تھاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت و علاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، (جامعة الشرق الأوسط: كلية العلوم التربوية، 2012)، ص23.

● الثقافة الريادية (التكيفية):

تمتاز الثقافة الريادية (التكيفية) بالتركيز الإستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا لا يعني الاستجابة فقط بل أن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع<sup>2</sup>.

● ثقافة الجماعة:

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات في البيئة الخارجية والعمل الجماعي بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد<sup>3</sup>.

● ثقافة الدور:

تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد، فالمديرون في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم ويصفون لهم العمل بشكل جيد، ثم يختارون الأفراد المناسبة لهذا العمل.

● ثقافة الفرد: وهي تقوم على خدمة الحاجات الشخصية للفرد.

<sup>1</sup> زياد العزام، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد الأردن، دراسات العلوم الإدارية (المجلد 42، 2015، ص ص 108، 109).

<sup>2</sup> نعم ديك عبد علي، محمد فايز حسن "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي"، المجلد (2)، العدد (7)، ص 69.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

- **ثقافة المهمة:** تتميز بأنها تركز على أداء المهمات، وإنجاز المطلوب والاعتماد على الخبرة والعمل الجماعي والأهمية المحددة للسيطرة الفردية<sup>1</sup>.

### ● الثقافة البيروقراطية **Reaucratic Culture**:

وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام في العمل

### ● الثقافة الإبداعية **Innovative Culture**:

هذا النوع من الثقافة يظهر في بيئات العمل التي يكون فيها التحدي والمخاطرة هي المعايير المعتمدة في العمل ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

## المبحث الثاني : مكونات ثقافة المنظمة وأهم مراحلها

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير باعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة والتركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب وهي على النحو التالي :

<sup>1</sup> عيبر الكنيغان البلوي، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء و علاقتها بدرجة ممارسة المديرية لعملية منع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، (2017)، ص ص 23، 24.

<sup>2</sup> إسراء طارق الملا، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرفادين، المجلد (34)، العدد (110)، (2012)، ص 185 .

### المطلب الأول : مكونات ثقافة المنظمة وعناصرها

وتظهر مكونات ثقافة المنظمة وأهم عناصرها في :

#### أولاً : مكونات ثقافة المنظمة

##### ● القيم التنظيمية :

حيث عرفها lannont بأنها " نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد، بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة، فالقيم تحتوي عنصرا حكيما كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون<sup>1</sup>.

##### ● المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

##### الأعراف التنظيمية :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ونفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع<sup>3</sup>.

##### ● التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجابي و آخرون، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصر)، (لأردن: إثناء للنشر و التوزيع، طبعة 1، 2009)، ص165.

<sup>2</sup> بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2014)، ص 80.

<sup>3</sup> - حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، (جامعة الأقصى: أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة و الإدارة، 2016)، ص19.

المؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمؤوسين من الرؤساء الممثلة في الاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية<sup>1</sup>.

### • الطقوس والعادات التنظيمية:

تتمثل في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، التي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة.

### • الموروث الثقافي:

وهو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه.

### • الأخلاقيات:

تمثل مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة التنظيمية، وما تشمل عليه من قيم وطرائق التفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأطراف الخارجية، عادة ما تتكون أخلاقيات الآلة مما يأتي:

- ✓ أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة والمجتمع.
- ✓ أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- ✓ أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني، وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع<sup>2</sup>.

الجدول رقم (01): مكونات الثقافة التنظيمية حسب كتاب الباحثين المدرجة أسماءهم:

كما يوضح الجدول الآتي مكونات الثقافة التنظيمية بحسب الكتاب والباحثين المدرجة أسماءهم في الجدول وعلى النحو التالي:

<sup>1</sup> - يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (جامعة محمد خيضر-بسكرة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015/2014)، ص 17.

<sup>2</sup> الكواز عدي غانم و آخرون، "بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية و الفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منسبيها"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية مجلة (19)، العدد (61)، (2013)، ص ص 274، 275.

ن	الكتاب والباحثين	معتقدات	قيم	افتراضات	قواعد	مبادئ	معايير	مفاهيم	تصرفات	ممارسات	طقوس
1	Schein/1992			*							
2	Schermerhoh 1994	*	*								
3	Donnelly 1995		*		*						
4	المصري 1999	*			*				*		
5	أبو بكر 2000		*								
6	Thornhill 2000	*	*								
7	أبو جعفر 2003	*	*			*	*				
8	Darin & alan 2002	*	*	*							
9	Lund 2003	*	*			*		*			
10	القويوني 2006	*								*	*
11	الدجني 2010	*	*								
	المجموع	8	8	2	2	2	1	1	1	1	1
	النسبة	72.7	72.7	18.1	18.1	18.1	9.1	9.1	9.1	9.1	9.1

المصدر: نشوان محمد عبد العالي، "الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الانحرافات الستة 6 signe بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (37)، العدد (119)، (2018)، ص 119.

الجدول السابق يوضح أهم وأبرز مكونات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين والذين صنفوها إلى: معتقدات، قيم افتراضات، قواعد ... إلخ، وكما برزت أهم النسب لكل منها حسب رأي هؤلاء الكتاب والباحثين.

ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية

• الافتراضات Assomptions:

عبارة عن نماذج عقلية مشتركة ووجهات نظر واسعة يعتمد عليها الأفراد في توجيه إنضباطهم وسلوكياتهم مثل: افتراض العاملين بأن أسلوب تعامل شركتهم المتسم بالأمانة والنزاهة هو سبب نجاحها وبقائها، وتتميز الافتراضات بأنها تأتي من اللاوعي وتعد قضايا راسخة ومتأصلة ومسلما بها.

• القيم Values:

أما القيم (values) فهي عبارة عن معتقدات ثابتة ودائمة حول ما هو مهم في مواقف مختلفة التي توجه قراراتها وتصرفاتها وتحدد لنا الصواب والخطأ وتعد إلى حد ما أقل تعقيدا وبساطة من الافتراضات والمعتقدات التي تعكس إدراك الفرد الواقع الذي يشمل طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل<sup>1</sup>.

• الطقوس Retuals:

وهي أنشطة جماعية كالأجراءات والمراسم والشعائر التي تشاهد في الأعياد والمراسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

• الرموز Symbols:

هي الكلمات أو اللغة والأشياء والإيماءات التي تكتب معانيها من التقاليد والأعراف.

• الأبطال Hlroes:

سواء كانوا حقيقيون أو من صنع الخيال، أحياء أو أموات، فهم يجسدوا نماذج للسلوك المرغوب في الشفافية التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - منير إبراهيم أحد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، "جامعة الأزهر غزة: كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، (2011)، ص15.

• الشعائر:

تتمثل في الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار الممارساتي لحركة الأفراد وتفاعلهم.

• الاحتفالات والمواعيد:

حيث معظم الشركات تعمل على جعل قائمة تواريخ احتفالية خاصة بهم وهي جزء من ثقافة المؤسسة كاحتفال بتأسيس المؤسسة، أو تاريخ نجاحاتها الكبرى وغيرها<sup>2</sup>

• اللغة:

هي منظومة من المعاني المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة IBM اعتاد ويطلق وتعبير ملفات صلبة Hard Files، ويقصدون بذلك الأقراص الصلبة Disk Drives، إلى جانب بعض الاختصارات التي تبدو غريبة ومن أمثلة ذلك ERISA والتي قانون الضمان الاجتماعي للعاملين، ومع مرور الوقت هذه اللغة ينميها العاملون لتستخدم كعامل مشترك بينهم، يعبر عن ثقافتهم حتى ولو بدت غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة.<sup>3</sup>

• القصص والأساطير:

✓ **القصص:** وهي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا وهي مزيج من الحقائق والخيال وتدور هذه القصص في الغالب حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما ساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة، ومن أمثلة ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة "عبد الحميد شومان" (مؤسس البنك العربي) من حيث عصاميته والتزامه بالعمل والحرس على الاهتمام بكل التفاصيل مثل اهتمامه بتفقد المكاتب والتأكد من إخفاء الإنارة وعن كونه يداوم ويغادر متأخرا هذا دون شك أنه مهتم بالإقتداء بهذا السلوك.

✓ **الأساطير:** فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك غامضا.

<sup>1</sup> - إبراهيم نعيم ، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، (عمان ، الأردن)، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، مدار الكتاب العالمي، (2009) ص ص 167 ، 168.

<sup>2</sup> بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه، (جامعة وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2016-2017)، ص98.

<sup>3</sup> مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية و أثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، (جامعة فرحات عباس سطيف-1: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2017/2018)، ص 42.

فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسس المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة<sup>1</sup>.

• الطابوهات (المحظورات):

ترتبط بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات وبعض المشاكل والأحداث المساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب إقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي الاختلافات والتوترات داخل المنظمة<sup>2</sup>. يمكن تلخيص هذه العناصر الثقافية إلى:

الجدول رقم (02) يوضح عناصر الثقافة التنظيمية:

الاسم	أحداث وأنشطة جافة يقوم بها الأفراد بممارسات شعائر، طقوس، أساطير، مثل الاحتفال سنويا لتكريم أفضل موظف
شعائر	مجموعة فعاليات مثل طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، ترقية مسؤول
الطقوس	وهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتفرز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا فترة الاستراحة اليومية لتناول القهوة والشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين
القصص	القصص هي روايات الأحداث في الماضي
نجوم غير عاديين	هي شخصيات ثقافية غير عادية مثقفون على زملائهم ويعتمدون أحيانا على رموز صناعية
الروايات الشعبية	هي روايات خرافية لا أساس لها
القصص البطولية	هي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقياديتها

المصدر: صالح علي أحمد الواسع، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين"، مجلة البحوث الأكاديمية (العدد11)،

(يناير 2018)، ص 692.

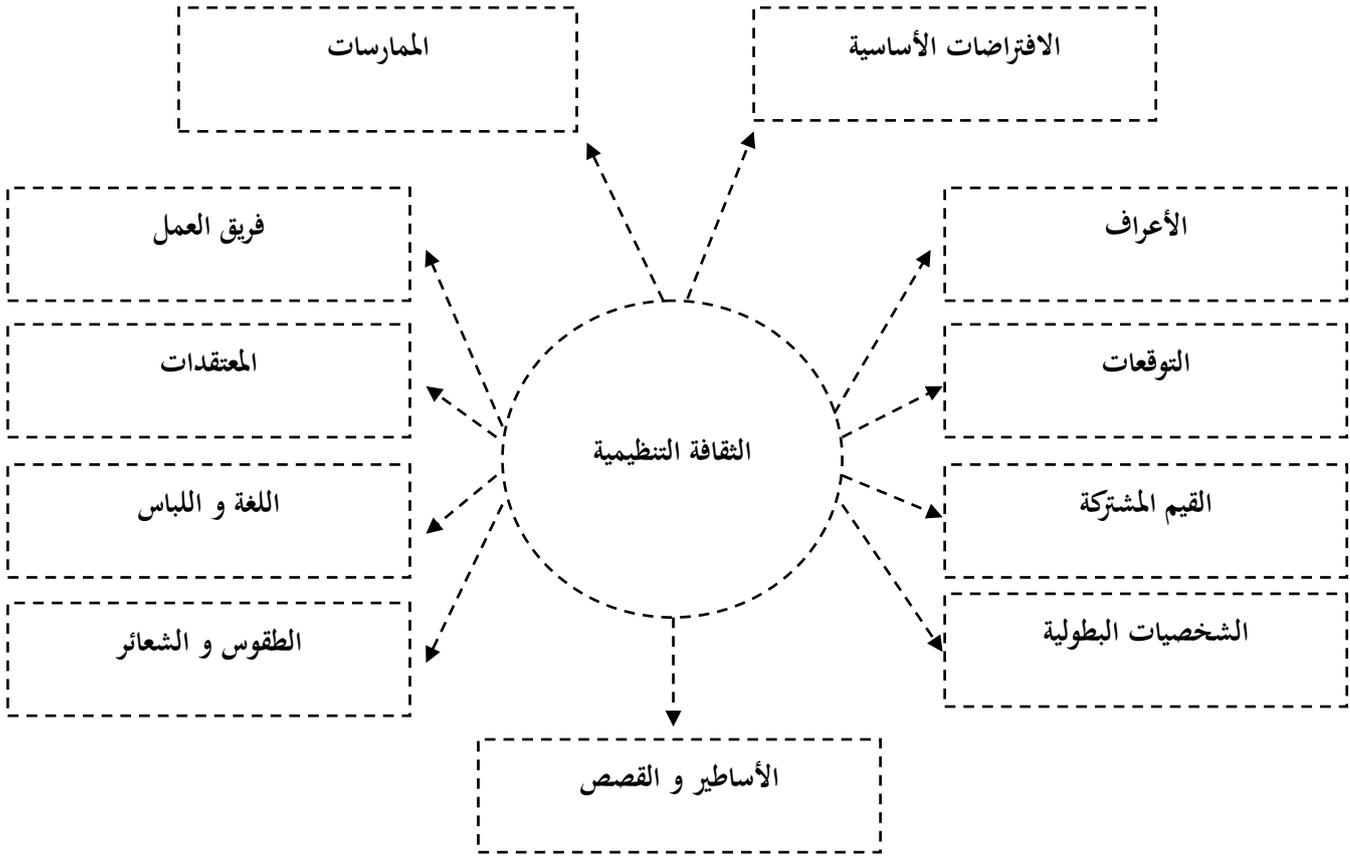
الجدول يمثل أهم العناصر التي تشكلت منها ثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة حيث تمثلت هذه العناصر في: نجوم غير عادية، الروايات الشعبية، القصص، ... إلخ.

ويمكن توضيح العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح عناصر الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> - ابراهيم صونية، محاضرات مقياس الثقافة التنظيمية، (جامعة محمد لامين دباغين سطيف2: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (2018/2017) ص14.

<sup>2</sup> - فاضل فايزة، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال، مذكرة ماجستير، (جامعة وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2013/2014) ص20.



المصدر: سمير أحمد مجادلة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها، مذكرة دكتوراه، (جامعة اليرموك: كلية التربية، 2009)، ص 38.

يوضح الشكل مجموعة العناصر التي تكونت منها الثقافة التنظيمية والتي تمثلت في الافتراضات الأساسية، الأعراف، التوقعات، القيم المشتركة، الشخصيات البطولية، الأساطير والقصص، الممارسات، فريق العمل، المعتقدات ... إلخ، التي تبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولية.

### المطلب الثاني: مراحل ثقافة المنظمة ومحدداتها

#### أولاً: مراحل ثقافة المنظمة

نتيجة للتغيير والتطوير مرت الثقافة التنظيمية بمراحل عدة، وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة تشكيلها، ولذلك يمكن تحديد مراحل تطورها بالمراحل التالية:

● مرحلة العقلانية:

وفي ظلها تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان "TAYLOR" من وراء هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية، وهذا ما يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.

● مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطاءه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

● مرحلة الإجماع في الرأي:

وأظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز "Doglas Macre Gare" مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X.Y لترسيخ مجموعة القيم في كل فرضية.

● مرحلة العاطفية:

وقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداد لتجارب "موثورت"، والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية<sup>1</sup>.

### ● مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار، التخطيط وتنسيق والإشراف ... الخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

### ● مرحلة التطوير التنظيمي:

أظهرت هذه المرحلة قيم تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر، وإستراتيجية المؤسسة.

### ● مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم، ومصطلحات جديدة<sup>2</sup>.

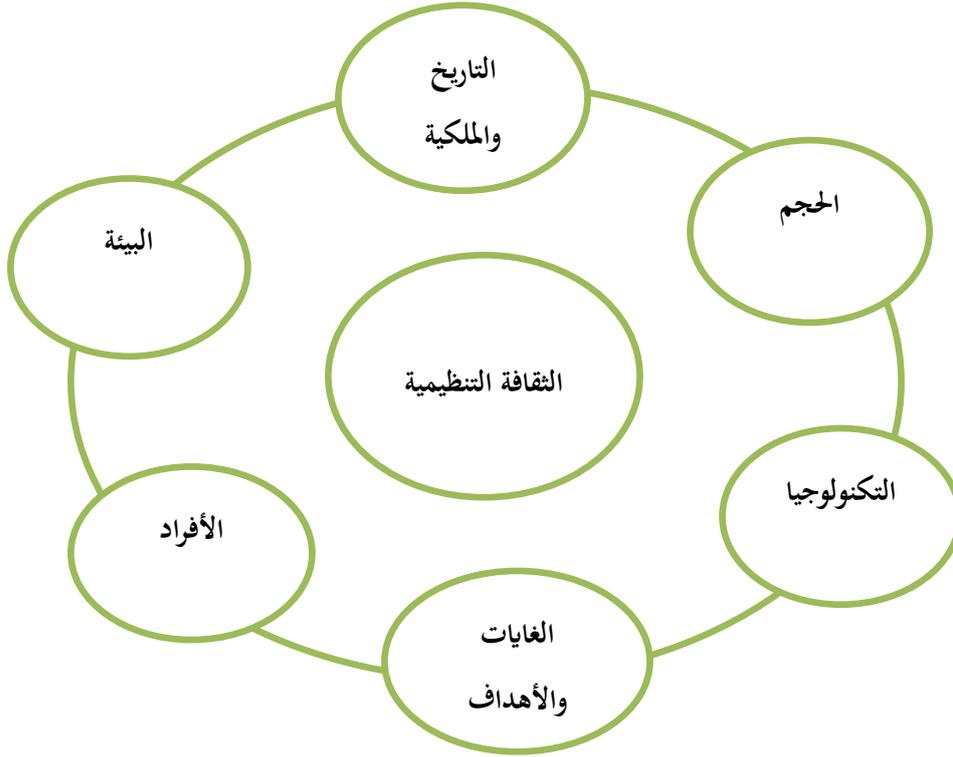
## ثانياً: محددات الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> سامية معاوي، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية "دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة باجي مختار عنابة: كلية الأدب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2008/2009)، ص 61.

<sup>2</sup> - عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، "تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة زيان عاشور الجلفة: كلية الأدب و اللغات والعلوم الاجتماعية و الإنسانية، 2013/2014)، ص ص 57، 58.

تشكل ثقافة المؤسسة من أفكار فلسفة منشئها فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف التي تتفق معهم كما لكل منظمة ثقافة خاصة بها، فمن خلال البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال قد وجدت عدة محددات للثقافة التنظيمية وهي موضحة حسب "المرسي"<sup>1</sup>:

الشكل رقم (02): محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، (جامعة الحاج لخضر، باتنة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2016)، ص 83.

تتحد ثقافة المنظمة كما يوضح في الشكل من تفاعل العديد من العناصر تمثلت في التاريخ والملكية الحجم البيئية... إلخ، والتي يكون لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل الثقافة أي مؤسسة.

• التاريخ والملكية:

<sup>1</sup> - مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، (جامعة الحاج لخضر، باتنة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2016)، ص 83.

يعكس تاريخ تطور المؤسسة نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.

● الحجم:

إن الحجم لا يمثل بالضرورة اختلاف ثقافة المنظمة على أساس هذا المحدد بقدر ما يعكس أسلوب إدارتها وأشكال السلوكيات في مواجهة الأحداث المؤثرة بحسب الحجم.

● التكنولوجيا:

تعتمد ثقافة المنظمة على القيم الخاصة المرتبطة بالمهارات الفنية المتخصصة في استعمال التكنولوجيا الخاصة في المؤسسات المختصة في هذا المجال فهي جزء من المكونات المعتمدة في صياغة ثقافة هذه المنظمات، أما المؤسسات الخدمية فهي تركز على ثقافة خدمة العملاء والمهارة الشخصية<sup>2</sup>.

● الغايات والأهداف:

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال: المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

● البيئة:

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... سوف تؤثر على الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

● الأفراد:

1 - محمد يونس محمد السبعوي، "اسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة الكهرياء نينوي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد (11)، العدد (33)، (2015)، ص 167.

2 - بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، (جامعة الجبيلي اليابس، سيدي بلعباس: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2018/2019)، ص 15.

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية وقوتها وضعفها

#### أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية أبعاد تنظم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى وعليه فنرى أهم أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي :

#### ● البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية :

أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتائج الإنساني المشترك بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص اتجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يعمل بها العاملون مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى، بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب المكافآت والحوافز، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية.

#### ● البعد التسييري للثقافة التنظيمية:

إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل والإمكانية النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو

<sup>1</sup> - سارة مجلوبي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، (جامعة فرحات عباس، سطيف1: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016/2015)، ص72.

وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير وهناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير<sup>1</sup>.

#### ● البعد الإستراتيجي:

إن عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية بقوة، فالتعديل في أحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليده وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة إستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم.

#### ● البعد التنافسي لثقافة المنظمة:

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين، يتبين هناك بعدين لثقافة المنظمة، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات، والبعد الثاني هو مدى قوة تركيز إستراتيجية المنظمة الموجه للداخل أو الخارج<sup>2</sup>.

#### ثانياً: قوة وضعف الثقافة التنظيمية

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها وحيث أن الثقافة التنظيمية هي المحصلة لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواكبة وملائمة فان المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم

1 - سعاد برقي كامل، هدى هادي حسن، الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة أسياسيل للاتصالات في كربلاء، العراق، ص 05.

2 نفس المرجع، ص 5-6.

اعتناقها وتقبلها من جميع أو غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توجيههم بقوة اتجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة المنظمة ضعيفة.

● الثقافة القوية **strong culture**:

هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة، العامل الأول هو الاجتماع أو مدى المشاركة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها، ونظم العوائد والكفاءات إذ أن منح الأعضاء والملتزمين بقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

وإن قوة الثقافة تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة ولتحقيق هذا الهدف تحاول منظمات الأعمال الحديثة تطوير إدارتها للثقافة التنظيمية ( القيم المشتركة) باعتبار أن هذا التطور يزيد من فرض تحقيق النجاح الإستراتيجي في ميدان الأعمال.

إذ يجب أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بعين الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة والعمل على النقاط القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة.

ويقول الهواري إن ثقافة المنظمة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز في الأجل الطويل:

- ✓ **التعبئة بالأهداف:** حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها.
- ✓ **تحفيز العاملين:** فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المنظمة حيث يظهر الالتزام والإخلاص لأن العمل أصبح متعة في حد ذاته
- ✓ **للتزام الذاتي والرقابة الذاتية:** إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية.

**• الثقافة الضعيفة Weak Culture :**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - منير محمد حسن علقم، الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، ( جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، 2013)، ص ص 28 29 31.

### المبحث الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية وآليات إيجادها

أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاد هامة هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية وكان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

#### المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية وتغييرها

##### أولا: مستويات الثقافة التنظيمية

● **المستوى الأول:** الأشياء المصنوعة والظاهرية، وتدرج ضمن هذا المستوى الأشياء من صنع الإنسان، إبتداء من المكان، المباني، غير ذلك من الأبعاد البيئية المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرية من البيئة الإجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري للأفراد.

● **المستوى الثاني:** القيم وهو المستوى الأقل ظاهريا للثقافة، وتعني القيم ما يتم اعتباره مهما يستحق التفضيل، وما هو صح وما هو خطأ فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة قيم تساعد في تحديد ما هو جميل وما هو صحيح وما هو كره وخطأ.

● **المستوى الثالث:** الافتراضات الأساسية، هذا البعد هو الأقل ظاهريا ولكنه بالغ الأهمية لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة<sup>1</sup>.

كما يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة كالتالي:

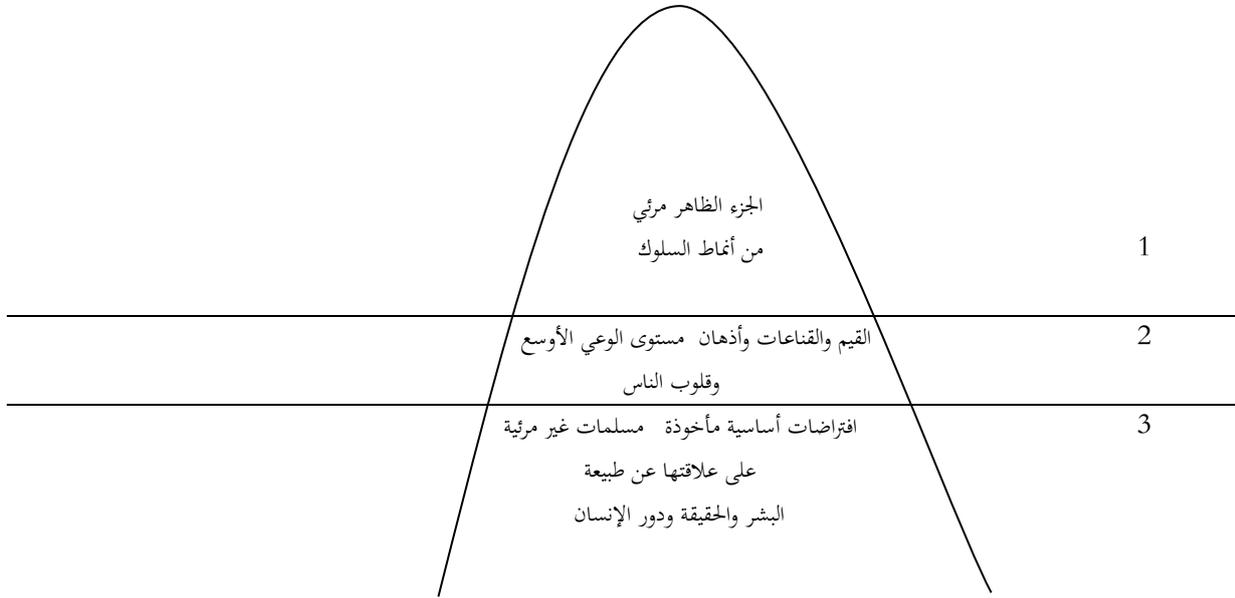
- ✓ جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- ✓ جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
- ✓ جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علتها وبالتالي فهي غير مرئية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناصر جرادات، آخرون، إدارة التغيير و التطوير، (الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، 2013)، ص 152.

<sup>2</sup> أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض، دراسة حالة صناعة الإسمنت، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (جامعة سندي سودان: كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، كلية الاقتصاد و إدارة الأعمال، 2017)، ص 59.

كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض، دراسة حالة صناعة الإسمنت، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (جامعة سندي سودان: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2017)، ص 60.

يمثل الشكل التالي أهم المستويات التي ميزت الثقافة التنظيمية حيث تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: جزء ظاهر من أنماط السلوك، جزء على مستوى الوعي الأوسع... إلخ وهذه المستويات تحدث من خلال مجموعة من القوى من داخل التنظيم ومن خارج التنظيم، على مستوى المجتمع العام أو على مستوى نشاط المؤسسات.

#### ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية

لقد قدم Porter Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

- إدارة عمل ريادي: إن وجود نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، لذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ومن أجل ذلك عليهم

متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بها وبما تقوله لهم.

● **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتماءهم له<sup>1</sup>.

● **المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يقسمون به من خلال تزويدهم بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

● **العوائد والمكافآت:** ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها ورفع روح المعنوية.

ويتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

- ✓ حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ✓ تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- ✓ تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- ✓ اتخاذ الخطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية ووظائفها**

**أولاً: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها**

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفيتها وهذا ينطبق تماماً على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينها هو العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بميكانيزمات وآليات تختلف عن ثقافة المجتمع وقبل الحديث

<sup>1</sup> - بلال خلف لسكارنه، دراسات إدارية معاصرة، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة 2، 2010)، ص 176.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 177.

عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية من جماعة العمل في المنظمة إلى الموظف الجديد أو حتى إلى الزبائن والعملاء يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المنظمة والمحافظة عليها<sup>1</sup>:

● اختيار الموظفين:

تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة والاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة<sup>2</sup>.

● الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وإن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم.

ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجرى التكتّم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا.

1 - عباس سمير، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD، مذكرة ماجستير، (جامعة باجي مختار، عنابة: كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2008/2007)، ص 93.

2 - نفس المرجع، ص 94.

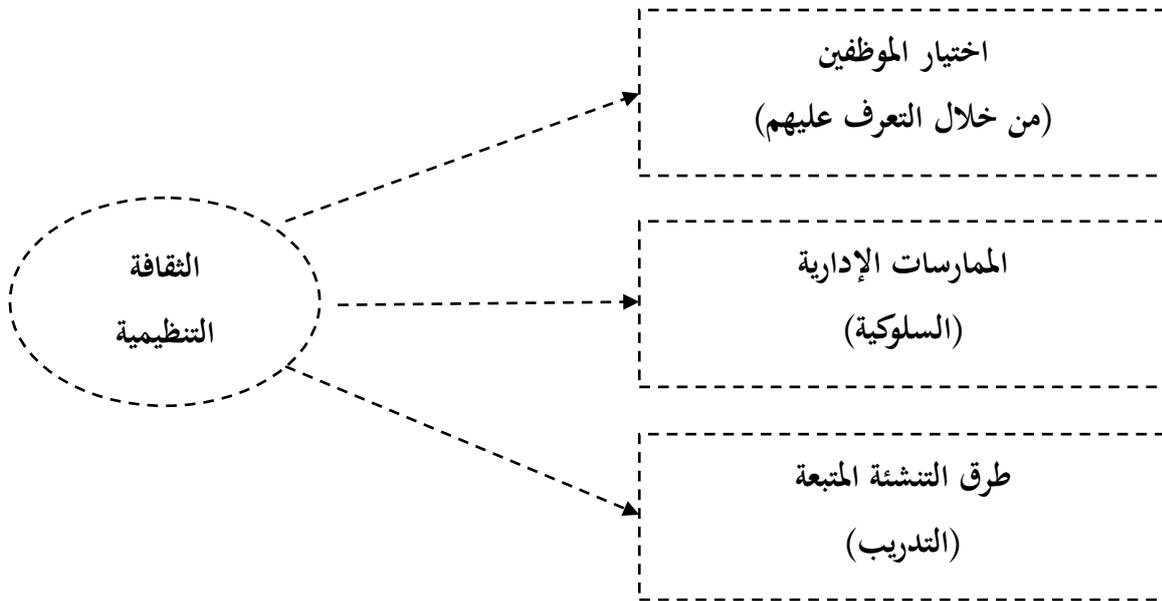
إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق<sup>1</sup>.

• التنشئة والتطبيع:

يلزم تثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدي العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب ان تبدأ حال تعيين الموظفين، ان يتعرف الموظفون من خلالها عن حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا قدر علي التماشي مع القيم الثقافية السائدة<sup>2</sup>.

الشكل(04): آليات تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: عيساوي وهيبة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ص 43.

1 - عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، مذكرة ماجستير، (جامعة أبو بكر بلقايد1، تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2012/2011)، ص 42 43.

2 - نفس المرجع، ص43.

الشكل في الأعلى آليات تشكيل الثقافة التنظيمية التي تجزأت إلى اختيار الموظفين، الممارسة الإدارية... إلخ، حيث ساهمت مجموع هذه الآليات بشكل ملحوظ في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل أي مؤسسة.

● **المحافظة على الثقافة التنظيمية وترسيخها:**

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

● **الإدارة العليا :**

إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

● **اختيار الموظفين :**

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار يجب أن يكون موافقة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها بمعنى آخر أن يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

● **المخالطة الاجتماعية :**

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء العاملين<sup>2</sup>.

1 - فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، (جامعة عمان العربية للدراسات العليا: كلية الدراسات الإدارية و المالية، 2007)، ص23.

2 - عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، (جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014/2015)، ص97.

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية

● تحديد هوية المنظمة:

يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

● تحديد نوع هوية للعاملين members conveys a sense of identity for:

إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم<sup>1</sup>.

● إيجاد الالتزام برسالة الشركة:

ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتمامهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم<sup>2</sup>.

● تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

● تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وهذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد، وأنها مهمة بالنسبة للقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت<sup>3</sup>.

● استخدامها كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

<sup>1</sup> - ليندا لفجل، دور الثقافة التنظيمية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية، أطروحة دكتوراه، (جامعة باتنة 1: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2018/2017)، ص54.

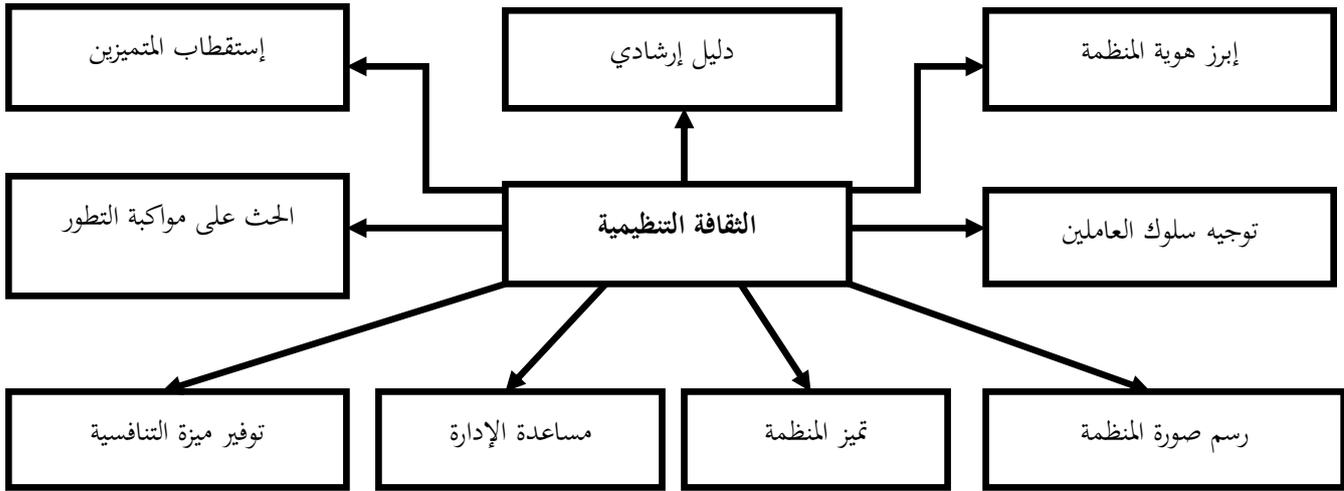
<sup>2</sup> - إيهاب فاروق مصباح العاجز، نفس المرجع السابق، ص18.

<sup>3</sup> - حسام سالم السحباني، نفس المرجع السابق، ص25.

- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الاقتصادية وتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي<sup>1</sup>.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي Enhances Social System stability: الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو يفعلوا

وأهم وظيفة للثقافة التنظيمية حسب Robbins أنها تعرف قواعد اللعبة culture defines the role of the game<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (05): أهم وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: بن سعيد صبري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مذكرة ماجستير، (جامعة سطيف 1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014)، ص 25.

الشكل أعلاه يمثل أبرز الوظائف التي تقوم الثقافة التنظيمية بتأديتها ذلك لأنها تمثل المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ولما تلعبه من دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة حيث تمثلت هذه الوظائف في إبراز هوية المنظمة دليل إرشادي استقطاب المتميزين... إلخ.

1 - حميدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية التنغيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، (المجلد 21)، (2011)، ص 7.

2 - بن سعيد صبري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مذكرة ماجستير، (جامعة سطيف 1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014)، ص 25.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية وإستمراريتها وانتقالها

أولاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

يصنف الباحثون الثقافة التنظيمية إلى نوعين ثقافة تنظيمية قوية وأخرى ضعيفة ويرون بأن هناك عوامل تؤثر في قوة وضعف تلك الثقافة وهي:

● الإجماع **consensus**: أو مدى المشاطرة **sharedness** لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء حيث تكون المنظمة قوية إذا ما كان هناك إجماع أكبر في القيم والمعتقدات التي تتضمنها تلك الثقافة لأن ذلك الإجماع يعتمد في:

✓ تنوير العاملين وإطلاعهم في القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل بها.  
 ✓ نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح العاملون الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت هذا من شأنه مساعد الآخرين في تعلم القيم وفهمها.

● الشدة **intensity**: وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة<sup>1</sup>.

حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية، في حين ذكر bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة أخرى من العوامل هي:

● العمر التنظيمي: فغالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة متميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمة الحديثة.

● التقنية التنظيمية: تساعد التقنية في إيجاد طرق مقبولة لدى منتسبي التنظيم في القيام بالمهام وهذا يمثل إحدى دعائم الثقافة التنظيمية المشتركة.

● التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وارتفاع معدل دوران العمل يجعل احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

<sup>1</sup> - علي سكر عبود، "أثر الثقافة التنظيمية بالأداء، دراسة نظرية و تطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد (10)، العدد (39)، (2013)، ص 237.

- البيئة الخارجية: استقرار بيئة المنظمة الخارجية تسهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية متميزة<sup>1</sup>.

#### ثانيا: استمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية

لقد تم توضيح في عنصر خصائص الثقافة التنظيمية أن هذه الأخيرة تتميز بخاصية الاستمرار عبر الأجيال، ولكن إذا كانت هذه الخاصية تتسم بنوع من العمومية والشمولية عند ارتباطها بمفهوم الثقافة، فإنه بالنسبة للمنظمات فإن استمرارية وانتقال الثقافة التنظيمية يكتسي أبعادا أكثر تحديدا، وارتباطا بخصوصية المنظمات.

- اختيار وتوقيف الأعضاء: (انتقال الثقافة إلى الأعضاء الجدد)

أولى خطوات استمرارية الثقافة التنظيمية يجب أن تبدأ قبل توظيف الموظفين، فيجب على سبيل المثال اختيار الموظف الذي يعطي انطبعا بالاستمرارية، والكفاءة والولاء، ولديه القدرة على الانخراط في عمل المجموعة، أما كون المنظمة فاعلا اجتماعيا فإن ذلك يعتمد على تصرف، وسلوك أعضائها ونظامها داخل المجتمع، وذلك عبر قيمها، ومعتقداتها ومبادئها، ويتطلب الأمر في بعض الأحيان من الأعضاء التخلي عن بعض مبادئهم، وخصوصياتهم كتمن لانضمامهم للمنظمة<sup>2</sup>.

- إبعاد الأعضاء الذين لا يتوافقون مع مبادئ المنظمة:

أن الأفراد الذين لا يدركون جيدا قيم منظماتهم سرعان ما يبعدون عنها سواء برغبتهم، أو إجباريا والذين يغادرون يتكون رسالة هامة تحذيرية لمن يأتي بعدهم مفادها إما التكيف وإما الابتعاد، وهنا يمكن تفسير سلوك الأفراد عند تخليهم عن بعض قيمهم التي اكتسبوها خلال تنشئتهم الاجتماعية، واستبدالها بقيم تنظيمية جديدة في محيط عملهم الجديد، فاستمرارية الثقافة التنظيمية تؤثر في تصرفات الأعضاء، وذلك بتحويلها في أنماط سلوكهم، وبالتالي إحداث تغيير في معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم<sup>3</sup>.

#### وسائل انتقال الثقافة التنظيمية:

1 - نفس المرجع السابق، ص 238.

2 - بو بكر منصور، مرجع سابق، ص 42.

3 - نفس المرجع، ص 43.

✓ **الرموز:** تعتمد المنظمات كثيرا على الرموز، تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين لأنها أشياء تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة لتوحي بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكائنها في السوق، ومثل الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، ومثل صالات الشركات المليئة بالزهور والورود لتوحي بأن ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين، ومثل الرسوم التي تظهر ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتظهر بأنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح.

✓ **القصص:** تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة، ولا ضرورة لأن تتضمن القصص أحداثا عظيمة، وربما أصبحت كلمات قصيرة شعارا، أو مثلا لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة.

✓ **اللغة الخاصة:** تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، لأن هذه اللغة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض وتحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم كأن تجري اختصارات على ألسنة العاملون تبدو غريبة على غيرهم ولكنها تميزهم عن غيرهم، وبمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العاملون في الشركة أو إحدى إداراتها للتعبير عن أنشطتهم تخدم كعامل مشترك يجمع العاملين معا ويعبر عن ثقافة الشركة العامة أو الفرعية حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة.

✓ **الاحتفالات:** تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فالاحتفالات للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم أنها قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى<sup>1</sup>.

✓ **الطقوس:** هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزيز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، ومثل الاجتماع السنوي للمساهمين.

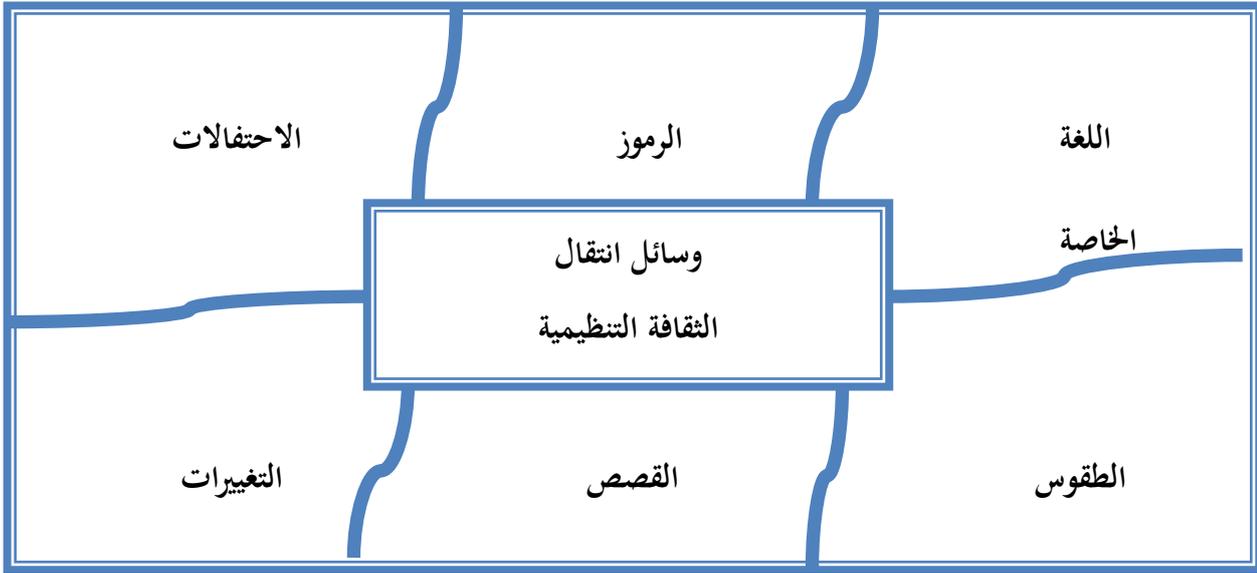
✓ **التغييرات التي تحدثها المبادئ:** من طرق انتقال ثقافة المبادئ المكتوبة، وقد سجلت بعض الشركات مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، فتحدد بعض الشركات القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها

<sup>1</sup> - إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

الشركة وهو وسيلة مؤثرة في ذلك المجال لأن الفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه الثقافة ملائمة له أم لا، بمعنى هل يستطيع الانسجام معها أم لا.

ويمكن توضيح وسائل انتقال الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (06): وسائل انتقال الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على إدارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، (الجامعة الإسلامية، غزة: كلية التجارة، 2011)، ص33.

تشتمل أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجب سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، الشكل التالي يمثل بإيجاز هذه الوسائل والطرق التي تمثلت في الرموز، القصص، الطقوس...إلخ.

الشكل يوضح أن هناك عدة وسائل لانتقال الثقافة التنظيمية منها اللغة الخاصة، الرموز، الاحتفالات، التعبيرات، القصص والطقوس فكل منها لها دور في انتقالها بطريقة سلسلة بين أفراد التنظيم داخل أي منظمة أو مؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص 32.

خلاصة الفصل:

تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أي منظمة أو فشلها، حيث تم في هذا الفصل التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها وخصائصها، مكوناتها ومحدداتها، كما تطرقنا إلى أهم العناصر والآليات التي تقوم عليها بالإضافة إلى الوظائف والأبعاد ومنه نستخلص أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموع القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة والتي تعكس ثقافة المجتمع وبيئة النشاط الذي تعمل في وسطه المنظمة، كما تجسد القيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسين وتوجهاتهم وطبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، وهي تتجسد في جملة المؤشرات المادية واللغوية والسلوكية والتسمح في مجموعها لمنح خصوصية للمنظمة ولأفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات.

رغم ذلك يمكن للثقافة التنظيمية أن تشكل عائقا في وجه التغيرات والتطورات التي تريد المنظمة إلحاقها بأهدافها ورسائلها وذلك عندما تكون القيم المشتركة للأفراد لا تتوافق مع تلك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة فعالية المنظمة وتحسين مستويات أدائها الناجح.

# الفصل الثاني

الإطار النظري للولاء التنظيمي

## تمهيد:

تواجه معظم المنظمات في يومنا هذا عدة مشاكل أهمها التسرب وعزوف الكفاءات عن إدارتها، وذلك بسبب الظروف الخارجية التنافسية بين المنظمات على اكتساب العمالة الماهرة وذات كفاءة عالية بحيث أن العمالة داخل المنظمة يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، ولهذا يسعى القائد أو المسيرين إلى جذب وكسب ولاء وانتماء عمالهم، وذلك من خلال سعيهم لكسب وفاء عملائهم، واقتناعهم بمدى أهمية العامل في نجاح واستمرار أي مؤسسة.

ويمكن القول أن موضوع الولاء من مواضيع النفسية والاجتماعية حيث حاولوا العلماء والمنظرين التنظير لمفهوم الولاء التنظيمي وطرق تقوية أسسه في المؤسسات وذلك من أجل إنجاح المنظمة.

فنحن من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني سنفصل فيه محددات الولاء التنظيمي أما المبحث الثالث سنبين انعكاسات الولاء التنظيمي على بعض متغيراته.

### المبحث الأول: مفاهيم حول الولاء التنظيمي

حظي موضوع الولاء التنظيمي لدى العاملين في مختلف المنظمات الاجتماعية خلال العقود الثلاثة الأخيرة بالعديد من الجهود البحثية التي أبرزت ما يمثله هذا المتغير التنظيمي من دول حساس في تشكيل سلوكهم التنظيمي وفي أدائهم لمهامهم الوظيفية في منظماتهم على اختلاف أنشطتها.

ويتضمن هذا الجزء استعرضنا عدة جوانب تتعلق بالولاء التنظيمي كمفهومه ومراحل تطوره وفيما يلي عرض لذلك:

#### المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك عن أكثر من 25 مفهوماً أو مقياساً يتعلق بالولاء التنظيمي.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء لغة: يعني العهد، والقرب والنصرة والمحبة والالتزام.

والولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيل فهو الانتماء، والانتساب (Affiliation)، وعندما نقول بأن للأبناء ولاءً لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الإلتزام (commitment) والانسجام (cohesiveness) والجذب (Enteloment) تجاه الغير.<sup>1</sup>

الولاء اصطلاحاً: من أشهر الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع وماهيته هو (ستيرز وبورتر 1974)، حيث عرب الولاء بأن مدى قوة اندماج الفرد مع منظمة وارتباطه بها وإن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء وهي:

- الاعتقاد القوي بالقبول أهداف المنظمة وقيمها.<sup>2</sup>

1 - عباد وخديجة "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات"، دراسة ميدانية بجامعة ورقلة - غرداية- الوادي بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (18)، مارس (2015)، ص 52.

2 - شافية بن حفيظ، "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية"، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (17)، (ديسمبر 2014)، ص 196.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

- الرغبة القوية المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.<sup>1</sup>

ومن أهم التعاريف التي توضح الولاء التنظيمي ما يلي:

يعرفه الزهراني (1424هـ) على أنه حالة تتضح فيها قوة التطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها" واستعداده لبذل أقصى جهد في سبيل نجاحها واستمرارها، والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل بها.<sup>2</sup>

يرى آبل (1984) Appell أن الولاء التنظيمي هو طريق ذو اتجاهين، فإذا أرادت قيادة المنظمة تشغيل الولاء لصالحها، عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العاملين، أمام الإدارة هذا إلى جانب إظهار الإخلاص والانتساب لهم بهدف الحصول على ولائهم لها.<sup>3</sup>

ويعرفه الباحث (علاء فرحان 1992: 38) بأنه حالة اندماج وتماسك العاملين بالمنظمة والعزم على الكفاح لتحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

أما ندووز وزملاءه (Frauel etal ; 2005) فيعتبرون أن هناك ثلاث مكونات للولاء التنظيمي وهي:

**المكون الأول:** الشعور والإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.

**المكون الثاني:** الرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة.

**المكون الثالث:** الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.<sup>5</sup>

1 - المكان نفسه.

2 - إيمان حورية، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، فرع دمشق، مذكرة ماجستير، (جامعة الافتراضية سوريا، 2017)، ص 28.

3 - بن نحو سمية، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة التنمية البشرية، العدد (7)، (مارس 2017)، ص 215.

4 - نجيب عبد المجيد، "تأثير الخصائص التنظيمية، علم الولاء العاملين للمنظمة"، مجلة العدد (203)، (2012/1433)، ص 1055.

5 - ريم ياسر، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، مذكرة ماجستير (جامعة عمادة الدراسات العليا)، (2007)، ص 42-43.

وأما بروس (Bruce) ينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناظرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة كذلك المودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة، وبناء على ذلك فإن الولاء هو نتاج تفاعل ثلاث عناصر هي:

1/- **التطابق:** وهو تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهداف وقم للفرد العامل في التنظيم.

2/- **الاستغراق:** ويقصد به الانغماس النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.

3/- **الإخلاص والوفاء:** والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.<sup>1</sup>

ويعرف سيتوارت الولاء بأنه رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدفاعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية.<sup>2</sup> كما عرفه (Mehta etal) بأنه مجموعة من المشاعر الداخلية التي تتجلى في مجموعة من الطرق الجديدة والمتنوعة أي أن الولاء له بعدان داخلي وخارجي الداخلي يشير إلى الارتباط العاطفي وهو يشتمل مشاعر الرعاية الانتماء والالتزام أما الخارجي يتجلى بطريقة الولاء ويتألف من السلوكيات التي تعرض العنصر العاطفي.<sup>3</sup> هو شعور يخلق ارتباط إيجابي نفسي بين الموظف ومكان عمله يبرز في رغبة الفرد بالبقاء في المؤسسة وتبني قيمها وتوجهاتها والاندماج في العمل وبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

أما (buchane) فيرى بأنه "عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية.<sup>5</sup>

1 - منصور عبد القادر محمد منصور، "أثر العوامل الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، مجلة رؤيا اقتصادية، العدد (6)، جوان (2014)، ص 81.

2 - إيهاب المدعوفة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، (الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة)، (1429 هـ، 2008)، ص 31.

3 - أميرة خضير ناظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية الإدارية"، المجلد (8)، العدد (31)، (2014)، ص 234.

4 - عماد عبد الله عدوان، "دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات"، العدد (4)، ص 297.

5 - لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلوب، "أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه، مجلة جامعة القدس، المفتوحة لأبحاث والدراسات"، العدد (11)، 2007، ص 234.

ويعتبر بورتر وسيترز وموديا من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها،" وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها".<sup>1</sup>

أما حريم فيعرف الولاء التنظيمي بأنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.<sup>2</sup>

ويرى جواد أن من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لدى مرؤوسه بدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين الأول ينطوي على تقديم العاملين ولائهم لرئيسهم والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة.<sup>3</sup>

وقد يرى البعض أن الولاء هو استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة والرغبة القوية في البقاء فيها وقبلوه لأهدافها وقيمها الأساسية ونظراً (Habeinials et Allutto) إلى الولاء على أنه عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بحالات العمل.<sup>4</sup>

وفي هذا الصدد ذكر العساف أن الولاء التنظيمي (Organizational loyalty) يتمثل في ارتباط الفرد عاطفياً ووجدانياً بالمنظمة وفخره وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها، وتكريس حياته لها، والتضحية بمصالحه من أجلها، بغض النظر عن المكاسب التي يحققها الفرد في المنظمة.<sup>5</sup>

1 - سمير سليمان الخير، "درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسية العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة"، مجلة أماراباك، المجلد (4)، العدد 11، (2013)، ص 4.

2 - عبد الفتاح صالح خليفات، من خلف الملائمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (3، 4)، (2009)، ص 292.

3 - أسامي إبراهيم حماد حنون، "قياس مستوى لالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، (مذكرة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، (2006)، ص (17).

4 - سالم رشيد عزيمة وآخرون، "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد"، مجلة الفتح، العدد (31)، (2007)، ص 3.

5 - منال الحميدي، "التمكن الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمديرية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (5)، العدد (4)، (2016)، ص 245.

كما اعتبره رونالد ريجو (Ronald riggio) تلك المشاعر التي يملكها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاوّل بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع استعداده التام لبذل الجهود لتحقيق ذلك.<sup>1</sup>

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمة الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمته وقيمها.<sup>2</sup>

ويعد الولاء التنظيمي من أهم المفاهيم السلوكية التي ظهرت خلال حقبة الثلاثينات من القرن الماضي، ويعبر من حالة من التطبيق التعليمي بين الفرد والمنظمة ويشير إلى درجة ارتباط الفرد بها، والتمسك بالعمل فيها والدفاع عن مصالحها والاهتمام بمصيرها وتفضيلها عن غيرها من المنظمات لدوافع وجدانية عاطفية وأخلاقية، أو الاعتبارات تملئها المصلحة الشخصية وفي جميع الظروف يعكس الولاء التنظيمي عمليات التلاحم والتطابق والاتحاد في القيم والمعتقدات والأهداف الفردية والتنظيمية، حيث يعبر الولاء التنظيمي عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ومدى ارتباطه بها، والتزامه بقيمتها واستعداده لبذل أقصى الجهود لتحقيق تلك الأهداف، وتحسين تلك القيم لكونه يعكس ويعبر عن إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ويمثل حالة من "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والتطابق بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية لتنظيم، علاوة عن رغبة الفرد للبقاء في المنظمة وتفضيلها على قيمها وأهدافها وأهمية الارتباط بها والعمل فيها فضلا عن استعدادهم ورغبتهم في بذل الجهود الإضافية الخارجة عن حدود الدول المرسوم ودون انتظار المكافأة لمساعدتها على التميز والبقاء.<sup>3</sup>

1 - سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، (2018/2019)، ص 26.

2 - مجذوب أحمد محمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة، مجلة رؤيا اقتصادية، العدد (9)، ديسمبر (2015)، ص 217.

3 - رمضان سعد كريم الترهوني، خديجة أحمد عثمان بجيح، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة نغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد (4)، مارس (2016)، ص 196.

وعرفه عبد الباقي بأنه "درجة تطابق الفرد العامل مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.<sup>1</sup>

وتعرفه الدراسة الحالية بأنه: "درجة التفاني والدافعية والاستعداد والاندماج والحب التي تمكن داخل عضو هيئة التدريس في السنة التحضيرية وتنعكس على أدائه ورغبته في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال بذل أقصى ما يملك من جهد، والرغبة في الاستمرار في العمل في نفس الإدارة، والإيمان بأهداف وقيم الإدارة نتيجة شعوره بالعدالة التنظيمية.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارات المنظمات وفيما يلي من الأسباب الداعية بالاهتمام به:

- 1- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع على عاتق العمال ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- 2- ضمان استمرار العاملين في المنظمة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.<sup>3</sup>
- 3- تحقيق الرغبات المادية والمعيشية والمعنوية للأفراد وتحقيق شعورهم بالاكتمال والرضا من أجل تحقيق قمة العطاء والإنجاز.
- 4- احترام وتقدير مشاعر العاملين والأعضاء والأفراد وإشعارهم بالأهمية كأعضاء في المجموعة.
- 5- إرساء وترسيخ مفهوم الملكية العامة كأعضاء مهمين مساهمين متحدين ومتعاضدين في دعم كيان المؤسسة وتحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها.<sup>4</sup>

1 - أنور علي، "علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة دمشق"، مجلة جامعة البحث، المجلد (39)، العدد (54)، (2017)، ص 21.

2 - محمد زين العابدين عبد الفتاح، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة التحضيرية بجامعة بنوك".

3 - معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، (جامعة دمشق، كلية الاقتصاد)، (2014)، 1435 هـ، ص 75.

4 - عبد الله جوهر، "الإدارة في الشركاء والمؤسسات القيادية، التسويق، العمل، التخطيط وإدارة القوة العاملة"، الحوكمة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، (2014)، ص 27.

- 6- يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 7- إن ولاء العاملين المنظمة يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- 8- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ<sup>1</sup>، ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- 9- إن الولاء التنظيمي يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة ويمكنها من الاستمرار والبقاء.<sup>2</sup>
- 10- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

#### أولا: مراحل تطور الولاء التنظيمي:

##### 1-/مرحلة التجربة:

أي قبل الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ويهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.<sup>4</sup>

##### 2-/مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، مما يكسب أهمية ومكانة بالمؤسسة ويشعر بتحقيق ذاته ويزداد ولاءه، وتظهر خلالها المواقف والمظاهر

1 - جمال مراد، "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي"، مذكرة ماجستير، (جامعة باجي مختار، عنابي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، والاجتماعية، 2011/2010)، ص 48-49.

2 - مكان نفسه.

3 - "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (162)، الجزء (2)، جانفي (2015)، ص 232.

4 - حاجي كريمة، "تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون"، مذكرة ماجستير، (جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011)، ص 12.

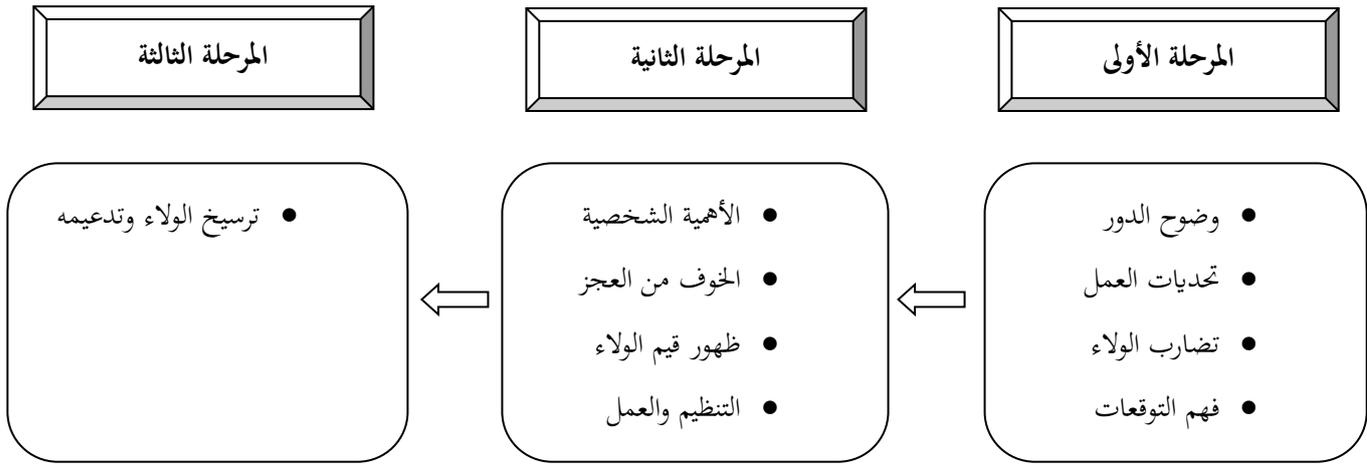
الآتية، بروز الاهتمام بالأهمية الشخصية التخوف من العجز وضوح الولاء للعمل في المؤسسة، تكيف أكثر مع المؤسسة، دراية أكثر من قبل بالأمور المتعلقة بالعمل.<sup>1</sup>

### 3- مرحلة الثقة في التنظيم والانتماء له:

وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بتسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثائق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل التالي المراحل الثلاث لتكوين الولاء.

#### الشكل رقم (07) يوضح المراحل الثلاث لتكوين الولاء



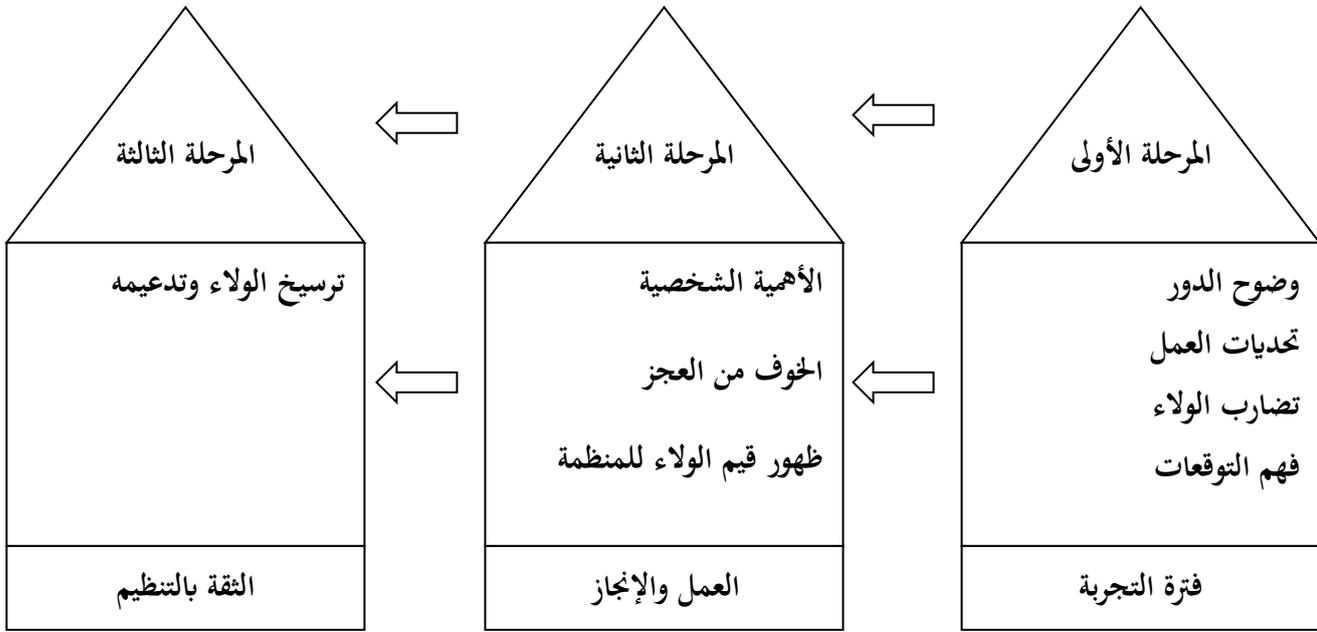
المصدر: ماجد ابراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على أداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2010، ص 55.

<sup>1</sup> - محمد عبد غريس، "نصير مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بكلية التربية"، (جامعة الزقارين، مجلة كلية التربية بالزقارين، العدد (93)، الجزء الثاني، (أكتوبر 2016)، ص 262.

<sup>2</sup> - ماجد إبراهيم شاهين، "مدى فاعلية وعدالة تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على أداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية"، مذكرة ماجستير، (الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة)، (2010)، ص 55.

الشكل المقدم يوضح أهم المراحل التي مر بها الولاء التنظيمي أهمها فترة التجربة وبعدها مرحلة الإنجاز والعمل وفي الأخير عملية الثقة بالتنظيم فلكل من هذه المراحل دور في تطور الولاء بطريقة سليمة.

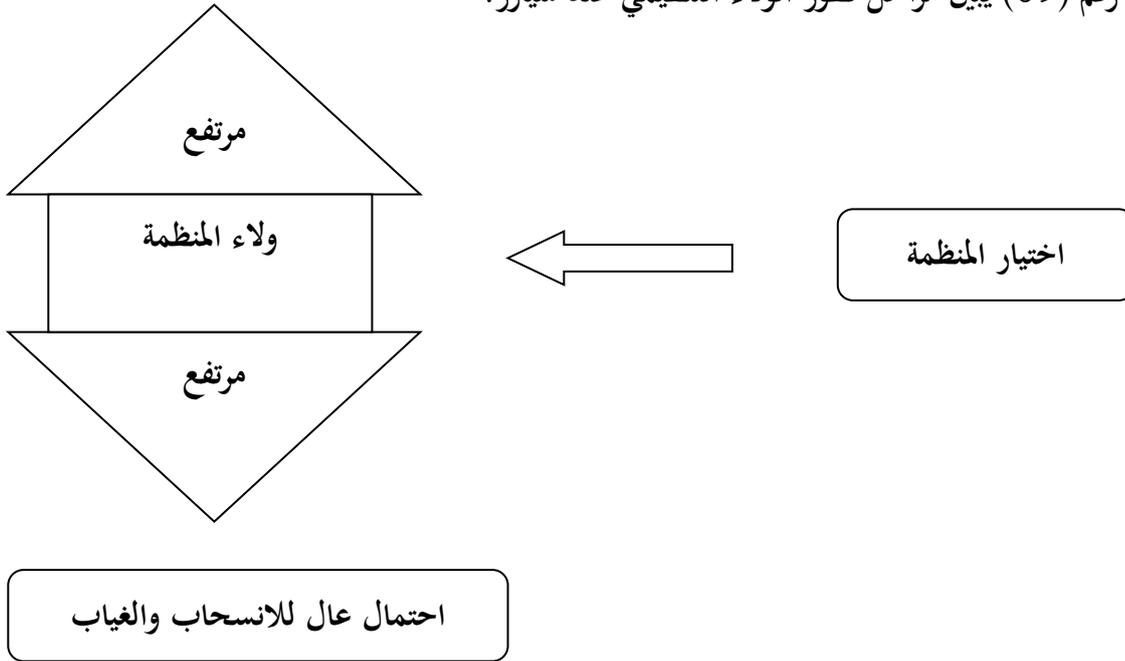
الشكل رقم (08): يمثل مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب Buchanan:



المصدر: مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوظيفية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير - BCR - مذكرة لنيل شهادة ماجستير، (جامعة محمد مين، دباغين، سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)، (2016/2015)، ص 38.

الشكل أعلاه يوضح أهم المراحل المكونة للولاء التنظيمي حسب الباحث Buchanan والتي كانت على النحو التالي فترة التجربة ثم تليها مرحلة العمل والإنجاز وآخرها كانت مرحلة الثقة بالتنظيم.

الشكل رقم (09) يبين مراحل تطور الولاء التنظيمي عند سيترز:



المصدر: بسام محمد ظاهر حسان، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، مذكرة ماجستير، القدس، عمادة الدراسات العليا، (2008/1429)، ص 25.

المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وخصائصه

أولاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات والبحوث التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابها وأبعادها ونتائجها، توصلت هذه الدراسات إلى وضع نماذج متعددة إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، لذلك سنحاول عرض عدد من النماذج المفسرة لظاهرة الولاء حسب التسلسل التاريخي<sup>1</sup>.

1 - شافية بن حفيظ، "علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرس ويلانز" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية)، (2013/2012)، ص 71-72.

### 1- نموذج اترزيوني (1961 Etzioni):

تعتبر كتابات " أترزيوني " من الكتابات الرائدة حول ظاهرة الولاء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء ويأخذ في ثلاث أشكال هي:

- الولاء المعنوي: ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من فناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثيله لهذه الأهداف والمعايير.
- الولاء القائم على أسباب الحساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هي علاقة تقع متبادل بين الطرفين الفرد والمنظمة.
- الولاء الاعترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.<sup>1</sup>

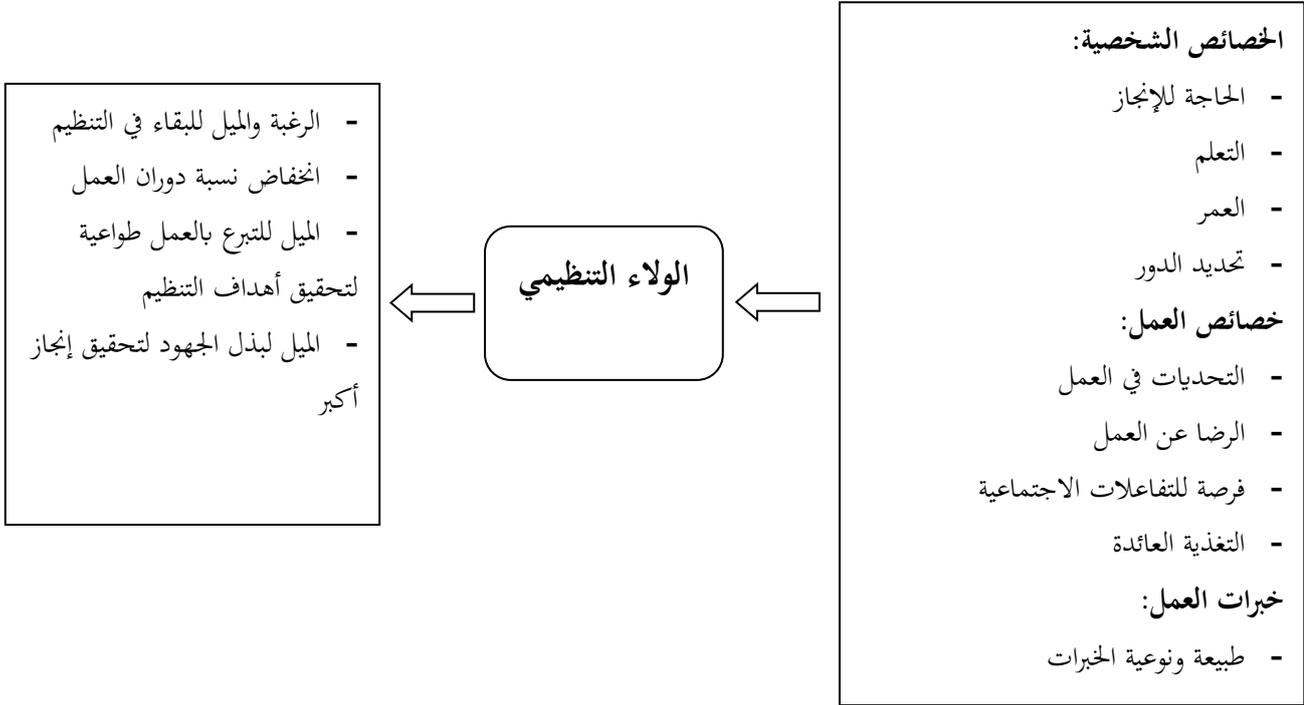
### 2- نموذج سيترز (1971 Setters):

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، تكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبع منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعة كما يوضحها الشكل رقم (4):<sup>2</sup>

1 - شافية بن حفيظ، المرجع السابق، ص 71، 72.

2 - محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، (الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال)، (2009)، ص 41.

الشكل رقم (10) يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سبترز:



المصدر: محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، (2009)، ص 42.

### 3- نموذج ستاو وسلانيك (1977 Staw slanick):

قام كل منهما ببناء نموذج للولاء التنظيمي حدد من خلاله شكلين أساسيين من الولاء التنظيمي كما أكد على ضرورة التفريق بينهما وهما:

#### الولاء الموقفى<sup>1</sup>:

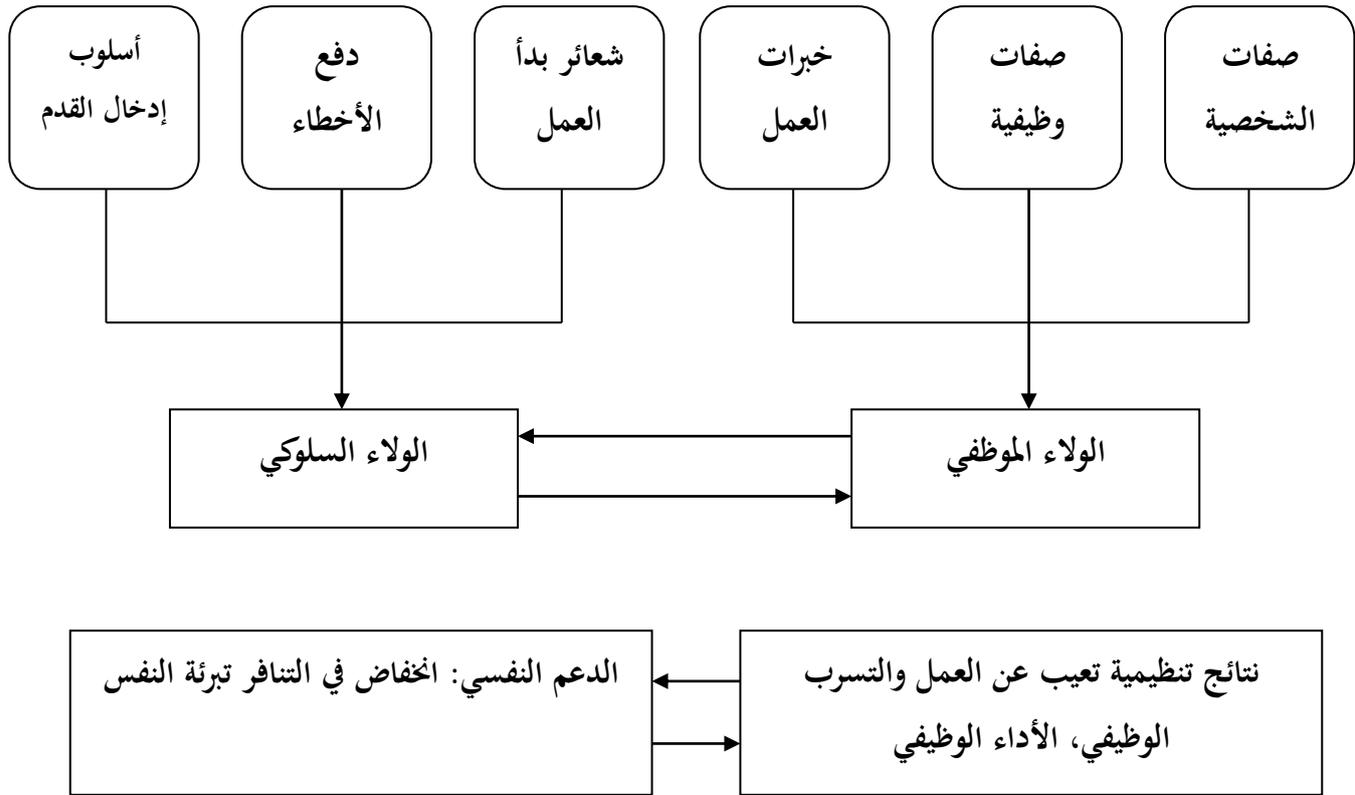
وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق، حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية.

1 - أحمد سريسيب، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الولاء السلوكي:

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعه عن هذا السلوك.<sup>1</sup>

الشكل رقم (11) يبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر: شافية بن حفيظ، المرجع السابق، ص 74

4- نموذج ستيفن وزملائه (1978 Steven et al):

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

أ- ينقسم الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيهما، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي كما يستحقه الموظف من المزايا ومنافع من خلال

<sup>1</sup> - المكان نفسه.

العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فإن الانتماء للفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

**ب- الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفن وتبناه بورتر وسميث Porter & Smith 1996، حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبدلك الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي بعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها.<sup>1</sup>

### 5- نموذج ألين وماير (Albert Mayer 1990):

وعرف نموذج ألين وماير بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي حيث استندا في نظرتهما للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي على النحو التالي:

**أ- الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، وملته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

**ب- الولاء المستمر:** ويعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت)، بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية، وتتحدد درجة ولا الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستشارية التي يمكن أن يحققها الفرد استر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لاهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

<sup>1</sup> - محمد صلاح الدين أو العلاء، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

ج- الولاء المعياري: ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدنى للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، مثل: الأسرة أو التطوع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة "التطبيع التنظيمي" وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا كما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.<sup>1</sup>

#### 6- نموذج كانتر: (1986 Kanter):

يرى هذا النموذج أن هناك نوعين من الولاء التنظيمي نابغة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها، هي:

أ- الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب- الالتزام التلاحي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ الفرد ومنظمتها، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.<sup>2</sup>

#### ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال السلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى المستوى الثبات المعلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

1 - شافية بن حفيظ، مرجع سابق، ص، ص 76 .77.

2 - محمد صلاح الدين أبو العلاء، مرجع سابق، ص 45.

- إن الولاء التنظيمي متعددة الأبعاد وليس بعدا واحدا، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: أنواع الولاء التنظيمي وطرق قياسه:

أولا: أنواع الولاء التنظيمي:

رأى اللوزي 2003، 119، نقلا (Buchanan, 74 :534)، أن للولاء ثلاثة أنواع يتركز عليها

هي:

أولاً: الولاء المستمر ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة.

ثانياً: الولاء التنظيمي التلاحي ويقصد به ممارسة العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي

إلى تماسك الجماعة واستمراريتها.

ثالثاً: الولاء الموجه ويشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.

أشار الطائي 2007 : باستعمال الولاء بديلا أو مرادفا لمصطلح الالتزام بسبب التقارب بين المصطلحين

فالولاء يعبر عن قوة الالتزام، إذ أن مفهوم والولاء ينبع من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري طالما هناك تقارب

للقيم والأهداف والمبادئ بين الفرد والمنظمة والتي بمقابل تحتم على الفرد نتيجة لحمله للقيم والمبادئ الشخصية

التمسك والوفاء لتلك المنظمة، لذلك فإن الولاء يمثل أعلى درجات الالتزام لتلك المنظمة، واستنادا إلى وجهة

النظر هذه يمكن عد الأبعاد الثلاثة التي قدمها (Al masni, 2013 : 878)، (Allen & Mayer , )

(1990)، والتي تعد الأكثر شيوعا بين الباحثين، الأبعاد للولاء التنظيمي تعاملن معها هذه الدراسة كمتغير تابع

وهي:<sup>2</sup>

1 - إياد فتحي العلول، "أثر التسويق الداخلي عن الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"، مذكرة مكملة

لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (جامعة السودان، كلية الدراسات العليا)، 2010، ص 32.

2 - أميرة خيضر كاظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الراجحي في محافظة

الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م (08)، ع (31)، (2014)، ص 236.

أ- الولاء التنظيمي الطائفي (المؤثر): وهذا يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص الجيدة والمزايا في عمله بما في ذلك حجم استقلالية ونوعية الاستبيان، كما يتأثر ذلك البعد بمستوى الإحساس الموظف بأن منظمته تتيح له المشاركة الفعالة في عملية إنجاز القرارات.<sup>1</sup>

ب- الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعياري): ويختص بإحساس الموظف بالتزامه بالبقاء في المنظمة ومما ينهي ذلك الإحساس عناية المنظمة بموظفيها والسماح لهم بالمشاركة التفاعل الإيجابي الذي يتجاوز مجرد إشراكه في تصميم الإجراءات وتنفيذ العمل ليصل إلى وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

ت- الولاء التنظيمي المستمر الاستمراري: ويعكس درجة الالتزام الاستمراري من قبل الفرد في منظمة لشعوره بأنه سيتكبد الكثير فيما لو تركها وعمل في منظمة أخرى، ولعل التصنيف الأخير من أكثر التصنيفات شيوعاً في الأدبيات، الأدبيات لاسيما ما يتعلق بالبعد التطبيقي، وتطوير أدوات لقياس تلك الأبعاد، مما جعل هذه الدراسة تتبنى هذا التصنيف في قياس أبعاد الكلاء التنظيمي.<sup>2</sup>

### ثانياً: قياس الولاء التنظيمي:

1- فوائد قياس الولاء التنظيمي: إن عملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد:

يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت.

تدخل في تركيب أبعاد مادية معنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات، حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.<sup>3</sup>

إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس، ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

1 - عبد الله بن عبد الرحمن البربري، نورة بنت محمد الرشيد، "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة"، دورية الإدارة العامة، م (52)، ع (02)، (ربيع الثاني 1433هـ، مارس 2012)، ص 171.

2 - المرجع نفسه، ص 172.

3 - هاشم حمدي رضا، "التدريب الإداري المفاهيم الأساليب"، الأردن، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، (2013)، ص 169.

إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الفرد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الفرد وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية دعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، ونقلها للإدارة.

تحقيق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين التنظيم.<sup>1</sup>

## 2- طرق قياس الولاء التنظيمي:

**المقياس الموضوعية:** وصفا لهذه المقاييس يتم تحليل عددا من الظواهر الدالة على درجة ولاء العاملين مثل رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة مستوى الأداء، الغياب، بإصابات العمل ...، ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الولاء الموجودة بالمنظمة.

**المقاييس الذاتية:** وفقا لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة الحصول على تقرير من جانبهم عن درجة ولائهم للمنظمة.<sup>2</sup>

## 3- وسائل قياس الولاء التنظيمي:

إن وسائل قياس الولاء التنظيمي قد تختلف رغم أن Thurston منذ عام 1929، إلى عدم استحالة قياس أي ظاهرة، وقد تختلف باختلاف مداخل الدراسة، كما أن حجم المجتمع المراد دراسته قد يتحكم بالوسيلة المستخدمة في الدراسة، فمن الأساليب المستخدمة في هذا المجال أخذ رأي العاملين بسياسات العمل والتعرف على مشاعرهم من خلال الاجتماعات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم أو تفسير ملاحظتهم وسلوكهم، أو بالرجوع إلى رؤسائهم المباشرين وذلك إلى هذه الأساليب وأن كانت تفيد أحيانا في التحسين السريع لمشاعر العاملين، لكن تبقى مسألة استخلاص بيانات دقيقة وشاملة عن مشاعرهم.<sup>3</sup>

1 - المرجع نفسه، ص 170.

2 - محمد الصديقي، "الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (2009)، ص 331.

3 - خالد أحمد فرحان المشهداني، عبد الخالق عبد الله العبيدي، "مبادئ إدارة أعمال بمنظور منهجي متقدم"، عمان الأردن، (دار الأيام للنشر والتوزيع)، (2013)، ص 286.

### المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي

كما سبق لنا و عرضنا نماذج المفسرة للولاء التنظيمي أن الدارسين لم يتوافقوا على نموذج واحد و محدد، حيث أن كل دارسين تطرق لمتغيرات حسب نظريته و التي تأثر على الولاء التنظيمي، و بعضا من هذه المتغيرات يتفوقون عليها و كذلك الآخريين من الباحثين لم يتفقوا حولها .

و في هذا المبحث سنحاول دراسة أهم المتغيرات التي أثرت انتباه الدراسات و البحوث و تطرقت و أبرزت أن لها علاقة مع الولاء التنظيمي .

### المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

إن القيادة ظاهرة تلمسها مختلف جوانب ميادين الحياة بدءا من الأسرة و هو ولاء إلى الدولة بحيث أن القيادة ضرورية في كل المنظمات أي كان قطاع النشاط الذي تمارسه، فقد تعد إحدى الوسائل المهمة في المؤسسة كما لها اثر بالغ على السلوك الأفراد و الجماعة، فالمدير الناجح هو القائد الناجح الذي يستطيع تأكيد العمال أو المرؤوسين لأهداف المنظمة، و بالتالي يؤدي لولائهم و التزامهم بتحققها و قبل أن نتطرق إلى مختلف أنماط القيادة الإدارية سنحاول أولا التعرف إلى مفهوم القيادة و أهم عناصرها.

**أولا مفهوم القيادة :** هي القدرة التي تتأثر بها المدير على المرؤوسين و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم ووكلائهم و شحذ هممهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته<sup>1</sup>

أو هو عبارة عن سمة أو صفة موصية و تتم عن غيره كفاءة مضارة سلوك تنمو تتزايد على مر الزمن و هي مجموعة الأعمال و التوجيهات و القرارات و النصائح و التفاعلات التي تهدف إلى تحقيق غايات و مخططات مرسومة من سلفا.<sup>2</sup> أو في القدرة في التأثير في الآخريين و حفزهم في تحقيق أهداف معينة<sup>3</sup>، وكذلك تعرف القيادة ب :

- هي جملة التفاعل بين القائد و المرؤوسين و الموظف

<sup>1</sup> -فادية إبراهيم شيهاب، "التطوير التنظيمية القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، عمان الاكاديميون للنشر و التوزيع"، (2014)، ص 95 .

<sup>2</sup> -عبد الله جوهر، (الإدارة في الشركات والمؤسسات)، (القيادة، التسويق، العمل التخطيطي ) الإسكندرية، مؤسسة الشباب الجامعية، (2014) ص 11.

<sup>3</sup> -محمد عبد المقصود محمد، "القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، (2006)، ص77.

- خلق و توجيه القوة المعنوية
  - العملية التي من شأنها أن تجعل التابعين أو المرؤوسين يسلكون الأنماط المرغوبة فيها.
  - العلاقة الشخصية المتبادلة و التي تجعل الآخرين مطيعين لأنهم يريدون ذلك فليس لأنهم مضطرون
- كذلك
- إيجا داو خلق العلاقة ذات تأثير بين أفراد
  - تحريك المرؤوسين و إيجاد صورة الملائمة للإحداث المطلوبة تحقيقها وتحقيق الترابط و التكامل في تحقيق هذه الأهداف
  - أن تقنع الناس بمتابعتك لهم و تدريبهم للعمل معك
  - هي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل<sup>1</sup>

#### ثانيا : أهمية القيادة :

- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم دور للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
  - السيطرة على مشاكل العمل و حلها، و حسم الخلافات و إلا ترجيح بين الآراء.
  - إنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تطويرها في المستقبل.
  - أنها الوثيقة التي تتصور داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، تقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان و مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.<sup>2</sup>
- وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للمتغيرات المستمرة في مشاعر و عواطفه و كذلك الغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات و ذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها و ضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة و حكيمة تستطيع حفظهم و الحصول على تعاونهم من اجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام

1 - سيد احمد حواء الرب، مئة سؤال في القيادة الإدارية، قناة السويس، مطبعة العستري، (2008)، ص 1-2.

2 - أسامة خيري، "القيادة الإستراتيجية، عمان، دار الراية للنشر و التوزيع"، (2014)، ص 19-20.

الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا تتمتع بها إلا القلائل من الأفراد المجتمع<sup>1</sup>.

وتظهر أهمية القيادة من خلال استطاعتها على تحويل الأحداث المطلوبة إلى نتائج، و أنها توجب العناصر الإنتاجية نحو تحقيق الأهداف فدون القيادة يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة و بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة و كذلك فان تصرفات القائد و سلوكه هي التحفيز أفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع و يمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على إتباعه و يتأثر بهم و ذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد و المرؤوسين و تصرفاتهم و من المعروف إن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنها بترك اثر كبيراً في سلوك المرؤوسين و عاداتهم حيث أن عمل القائد يعمل علانية على تفسير لمخطط و السياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية و بذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم و تصرفاتهم<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي هو بيئة العمل التي تسود داخل المؤسسة أو المنظمة ككيان و في هذا المطلب سنتطرق لأهم عناصر المناخ التنظيمي كأحد أهم المحددات الولاء التنظيمي

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي و أهميته :

**المناخ التنظيمي :** حيث عرفه الطويل بأنه " مجموعة من المميزات و الخصائص التي تسود بيئة العمل في المؤسسة بشكل يجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات " أما هالين وكروفت فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه " نتائج عملية التفاعل بين المدير و العاملين " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- برهان الدين حسين السامرائي، "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة، رأس الخيمة، أطروحة ماجستير"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (2012)، ص102.

<sup>2</sup>- عدي عطا حمادي، "القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، عمان، دار البداية للنشر و التوزيع"، (2013)، ص ص 18-19.

<sup>3</sup>- رما نجيب يوسف منسي، "واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة العزت الدولية، الأردن من وجهة نظر مديري المدارس"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (2017)، ص 242.

يشير إلى علاقة متشابكة بين كل الخصائص التنظيم و طبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في تأثير على اتجاه الفرد نحو العمل، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية و مكونات شخصية الفرد فهو روح الفلسفة في التنظيم المسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد و التي يشكل مجموعها هيكل التنظيم<sup>1</sup>.

ويعرفه القريوبي: " بأنه التعبير عن التنظيم ككيان مؤسس و ذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيرا و تأثيرا.

كما أورد روبي و الباكر تعريفا لكورنال مفاده أن المناخ التنظيمي " هو نتاج لأدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة<sup>2</sup>.

و يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف المتغيرات و خصائص و تفاعلاتهم حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترمين السلوك الوظيفي و الأخلاقي للأفراد العاملين من الناحية تشكيل و تعديل و تغيير القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك ومن هنا يمكن القول بان المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها<sup>3</sup>.

و إن نجاحها في خلق المناخ التنظيمي الملائم للأفراد من شأنه ان يشجع على كافة أجواء عمل صادفه ترمز سبل الثبات و الاستقرار للأفراد العاملين و التنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في بيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل و قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و الإسهام في رسم السياسات و الخطط و يسود شعور بالثقة بين أفراد العاملين و الإدارة.

و يؤمن المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و إدراكا تم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عاليا من الاستقرار و الثبات النسبي و تتضمن مجموعة من الخصائص و هذه الخصائص هي الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات و الإجراءات و القوانين، أنماط الاتجاه ووسائله و غيرها من العناصر .

<sup>1</sup> - عاصم التجاني، "إبراهيم شنعون، اثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين"، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم، سنة 2016، ص 65.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 42.

<sup>3</sup> - مرجع نفسه، ص 58.

ومن التعريفات الحديثة نسبياً للمناخ التنظيمي تعريف بول و زملائه 2001 على انه " مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها و التي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر والتي تؤثر على دافعيتهم و سلوكهم<sup>1</sup>.

هي العمل في المنظمة تسودها مجموعة من السياسات الأفراد الفعالة التي ترتبط بالاختيار و التعيين و الكفاءة و الاتصال و التدريب و التنمية و الاهتمام بالصحة الجسمية و النفسية<sup>2</sup>.

وقد عرضنا المناخ التنظيمي على انه الجو أو السنة التي يعمل داخلها العامل أو الفرد في المنظمة والتي تسود فيها مجموعة من القيم والعادات التي تضبط التنظيم أو المنظمة و التي تؤثر على سلوك العاملين كالنمط القيادي السائد والهيكल التنظيمي المعمول به والقوانين والحوافز وغيرها من السمات التي تتحلى بها المنظمة مما تزيد للفرد بانتمائه وولائه لتنظيمه.

### ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي و إعطائه أهمية أساسية من خطط و برامج و إجراءات أي منظمة يتأتى من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية صادقة تتسم أعماله بتشابك و تعقيد في مختلف المجالات .

و قد أشار الشقمي 1999 إلى مجموعة من الفوائد لدراسة المناخ التنظيمي و تحليل أبعاده و منها .

- يساعد على إعطاء فكرة واضحة عن صحة المنظمة لتعزيز نقاط القوة و معالجة الضعف .
- يؤثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين و دافعيتهم و من تعريف أداء المنظمة و نجاحها في تحقيق أهدافها و أن المؤسسة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً سيصيبها الفشل في الأمر الطويل حتى و إن أبدعت في وظائفها الإدارية<sup>3</sup>.

و تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالاتي :

<sup>1</sup>- إيمان محمود عايش الطلب، "اثر المناخ على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسفية"، دراسة حالة، أطروحة ماجستير، (جامعة غزة) (2008)، ص 12.

<sup>2</sup>- زاهد محمد ديري، "إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة"، عمان، دار الكنوز للمعرفة و النشر، (2008)، ص 124.

<sup>3</sup>- على فهد حراس الديجاني، "درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية و علاقته بدرجة الإبداع الإداري"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم)، (2013)، ص 15-16.

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء و بلورة السلوك الوظيفي و الأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل و تعديل القيم و الاتجاهات التي و السلوكيات التي تظهر في موقع العمل، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار و الثقة و المعنويات العالية بين العاملين.

- تتفق فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي و الأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على الكثير مما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و باتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.<sup>1</sup>

### ثالثا: أنماط المناخ التنظيمي :

ظهرت تصنيفات مختلفة للمناخ التنظيمي و فيما يلي نوضح لبعض ذلك التصنيفات:

**المناخ المفتوح :** يتميز المناخ المفتوح بكونه منظمة فعالة و نشطة يتحرك باتجاه الأهداف و يشعر فيه العاملون بالتجانس و إشباع حاجياتهم الاجتماعية و يكتسبون الرضا بطريقة سهلة نسبيا و لا يبذلون جهودا نفسية كبيرة للتكيف مع البيئة الداخلية و توجد درجة عالية من المساندة و المشتركة و لا مركزية في اتخاذ القرارات و ارتفاع مستوى الأداء.

بأن الميزة الرئيسة لهذا النمط هو السلوك الاعتمادي و المشارك الذي سيود بين العاملين أنفسهم من جهة و بين القيادة من جهة أخرى.

**المناخ الاستقلالي :** يتميز هذا النمط بوجود قيادة إدارية تمارس سلطتها في شكل ما يلي خارج العلاقات السيطرة الرسمية، مما يرفع من الروح المعنوي للعاملين و يشبع حاجاتهم الاجتماعية و عادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيدا و لكنه اقل من مستوى النمط الأول .

**المناخ الموجه:** أهم ما يميز هذا النمط انعدام العلاقة الشخصية و سيادة الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين، و هنا يتم توجيه السلوك الجماعي نحو انجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع حاجاتهم وهذا النمط يفتقد في بعض الأحيان إلى صراحة و اعتماد العاملين بعضهم على بعض في انجاز المهام<sup>2</sup>.

1 - محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، "اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة غزة)، (2006)، ص 21.

2- هاجر احمد احمد، الشريف، "المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمدينة بنغازي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، (2013)، ص ص 30-31.

**المناخ العائلي :** يتصف بالالفي الشديدة بين العاملين، ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة و انجاز العمل، و الروح المعنوية المتوسطة نتيجة عدم وجود الرضا عن ظروف العمل<sup>1</sup>.

**المناخ الأبوي :** يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية و الرضا الناجم عن عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، و تحقيق انجاز في العمل، كما يتميز بانخفاض مستوى الرقابة و مستوى العلاقات الاجتماعية بين العاملين، حيث يقوم المدير بالأعمال الإدارية، و يهتم بالعمل من جانبه و يفشل في تحفيز العاملين .

**المناخ المغلق :** يتميز هذا النمط بانخفاض الروح المعنوية و الرضا لدي العاملين، خيبة الأمل و اللامبالاة، وتراجع كبير في العمل الجماعي، فالمدير غير قادر على توجيهه و تحفيز العاملين على انجاز العمل و الغير مهتم بانجازاته و حاجاتهم الاجتماعية حيث انه يركز فقط على الإنتاج و بالتالي نجاح المنظمة يكون أمرا نادرا<sup>2</sup>.

#### رابعا: عناصر المناخ التنظيمي

لقد تمثلت عناصر المناخ التنظيمي في الاتي :

**الهيكل التنظيمي :** هو الأسلوب توزيع الأفراد و تحديد علاقتهم الوظيفية و اتجاهات و انسياب السلطة و المسؤولية<sup>3</sup>.

وهو نمط يدل على مستويات الإدارية و نمط السلطة و اتخاذ القرارات<sup>4</sup> للهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد هي:

- **التعقيد :** و تعني تقسيم العمل و التخصص و المستويات الإدارية و انتشار الجغرافي للمنظمة .

1 - طارق الاسدي، "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في وجود خدمات الصحية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، (2015)، ص ص 33.

2 - مرجع نفسه.

3- محمد الهادي خليل، "المناخ التنظيمي و اثره على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الاممية"، ع (28)، سنة (2014) ص ص371-372.

4 - وصل جميل الموني، "المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، عمان دار حامد للنشر و التوزيع، (2006)، ص 35 .

- الرسمية : و تعنى مدى اعتماد المنظمة على الأنظمة و الإجراءات و القواعد و المعايير في توجيه سلوك الفرد<sup>1</sup>.

- المركزية: و تشير إلى موقع و مكان اتخاذ القرارات في المنظمة.

**نمط القيادة :** هناك علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم و يؤدي إلى مشاعر استياء اتجاهه، أما الرئيس الذي يستعمل الأسلوب الديمقراطي في القيادة قد يحظى بدعم ولاء العاملين مما يزيد في نجاح المنظمة و رضا العاملين عن العمل فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبير في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل، من خلال تأثيره على رضا الأفراد و اتجاهاتهم النفسية نحو العمل، و كذلك من خلال تأثيره على أداءهم كمنا و نوعا مما يكمن في تحقيق رفاهية العاملين، و إرضائهم و إتباع طموحاتهم .

**نمط الاتصال:** إن الاتصال مسألة مهمة للرئيس كجزء من عمله الذي ينبغي من وراءه توجيه جهود مرؤوسيه الى تحقيق هدف معين<sup>2</sup> و إن الاتصال الجيد هو الاتصال في الاتجاهين لأنه يتيح للعمال فرص إبداء الرأي و التعلم و التطور<sup>3</sup> و تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات و على العكس من ذلك الاتصال ذو اتجاه الواحد الذي يحمل أوامر و التعليمات من الأعلى إلى الأسفل و يؤدي إلى الفرد الى عدم الاكتراث و الخمول في التفكير باعتبار ان أفكاره و آراءه لا قيمة لها عند الرؤساء.

و إن كفاءة الاتصال الإداري في بناء و تدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بالعاملين.

كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم و مدى جودتها و وصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت المناسب

تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات و تغطيتها لأجزاء و مستويات التنظيم جميعا<sup>4</sup>.

1 - مرجع نفسه، ص 372.

2 - مرجع نفسه ص ص 372-373 .

3 - جميل المرقي، مرجع سابق، ص 35 .

4 - مرجع نفسه، ص ص 373-374.

**المشاركة و اتخاذ القرارات :** إن عملية اشتراك الموظفين في القرارات التي تتخذها المنظمة إشعارهم بان لهم قيمة، بأنهم محترمون و مقدرين من قبل رؤسائهم تعتبر مسألة في غاية الأهمية<sup>1</sup>.

فان الاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات جانبا حيويا في تطوير دافعية الأفراد كممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات و المستجدات فان عدم المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي فهذا يؤدي إلى افتقار التواصل و العلاقة بين العاملين و يهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العملية لحلها.

فان المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين، كما تطور دافعية العاملين على الإبداع و التجديد، و لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات و المستجدات<sup>2</sup>.

**طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في حق العاملين أو إحباطهم<sup>3</sup> إن العمل الروتيني يقود إحداث الملل و الإهمال و عدم الاكتراث و اللامبالاة نحو التحديث و التطوير و ذلك بسبب عدم تشجيع الإبداع و شعور الفرد بان عمله ليس له أهمية و بان إدراك المنظمة كما كان مناسب للعمل يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين، و يحقق التكامل و التفاعل بين أهدافهم و أهدافها<sup>4</sup>

**نظام الحوافز :** إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة و الانتماء لعملهم و يشجع جهودهم المبدعة و يحد من سلوكهم السلبية و يشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية<sup>5</sup>

**التكنولوجيا :** تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير فان ذلك يؤدي الى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني ان

1 - مرجع نفسه، ص 378.

2 - ايهاب محسن حمود الجبشي، "المناخ التنظيمي و علاقته بالتفوق المهني لدي موظفي، مذكرة مكملة لنيل الدكتوراه"، (2019)، ص 37-38.

3 - مرجع سابق، ص 32

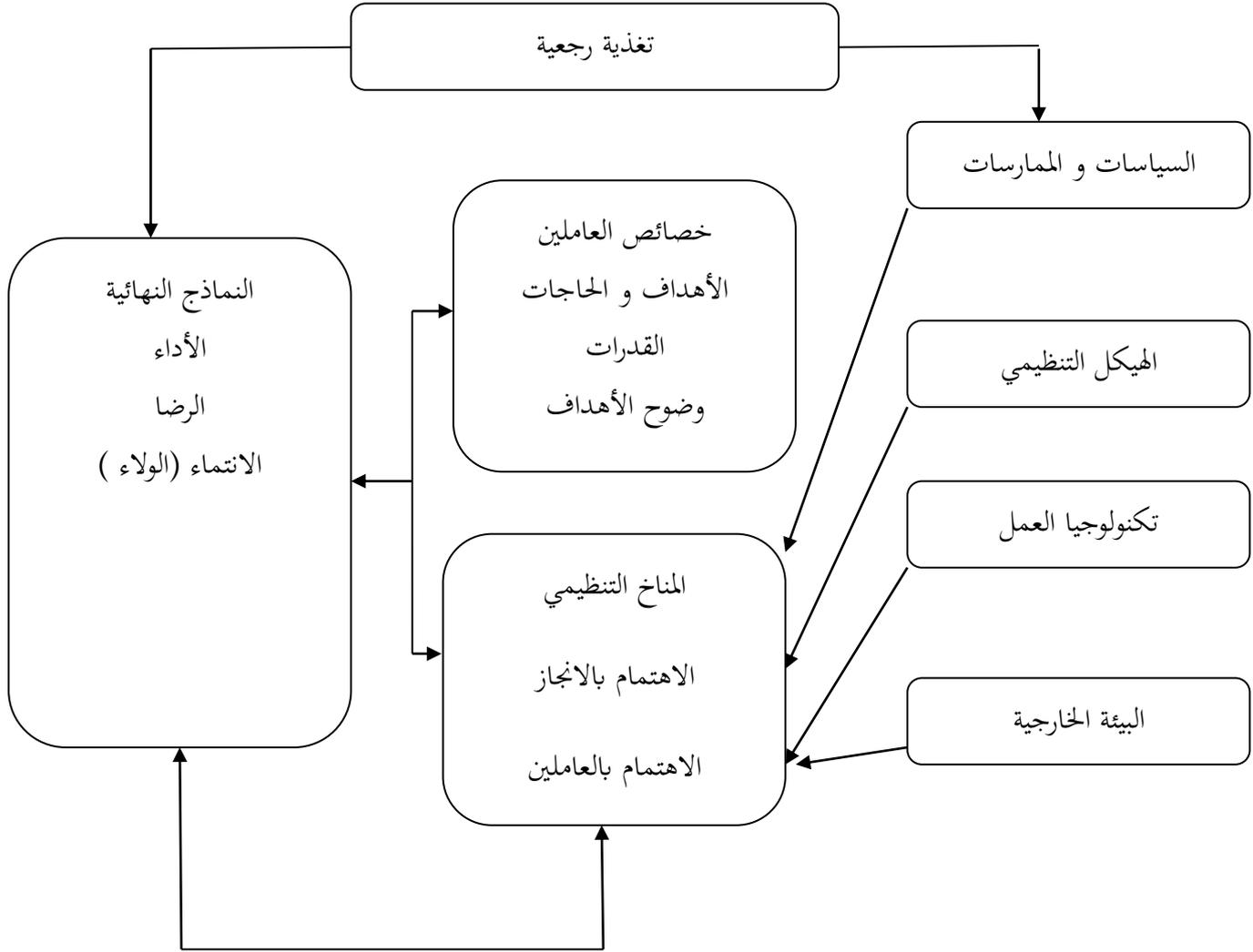
4 - الهادي خليل، مرجع سابق، ص 375.

5 - محسن محمود الجبشي، مرجع سابق، ص 38.

العمل الإبداعي لا يكون إلا في عمل اليدوي بل ان المقصود هو ان يكون هناك مجال لتقويم الاقتراحات التي يمكن ان تساهم في التطوير، و في إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي<sup>1</sup>.

الشكل رقم (12) يوضح لنا عناصر المناخ التنظيمي

العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي



المصدر : جميل الموفي مرجع سابق ص 36

<sup>1</sup> - مرجع نفسه، ص ص 39-40.

### المطلب الثالث: العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية

#### أولاً : العدالة التنظيمية :

العدالة لغة : العدل ما قام في النفوس انه مستقيم و هو ضد الجور.

**العدالة اصطلاحاً :** تعرف بأنها التعامل بعدالة مع كافة الأفراد داخل المنظمة و بالتساوي وفق معايير موضوعية و الابتعاد عن التحيز المجاملة و إعطاء كل ذي حقه<sup>1</sup>.

**مفهوم التنظيم :** يهدف التنظيم أساس إلى تحسين أداء المنظمة و زيادة فعاليتها و إنتاجيتها من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية المتاحة لها و من هنا يتبين أن التنظيم يعني بصفة رئيسية بتجميع و تقسيم الأعمال و الوظائف في وحدات تنظيمية و التنسيق و الربط فيها بين هذه الوحدات لتحقيق أقصى قدر من التكامل و وحدة الهدف<sup>2</sup>.

و تعرف العدالة التنظيمية بأنها " العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات المداخلات و المخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة و التي تتضمن علاقات الموظف مع مدراءه و الموظفين و زملائه لنفس رتبة العمل و بعلاقته مع منظمة كنظام اجتماعي<sup>3</sup>.

و تعرف بأنها " هي درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الوجبات التي تعتبر علاقة الفرد بالمنظمة، و تجسد فكرة العدالة التنظيمية مبدأ تحقيق الالتزامات من الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، و تؤكد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين<sup>4</sup>.

و قد أمثال الين مايرن إلى أن العدالة التنظيمية تعني الطريقة و الأسلوب التي يتعامل بها المرؤوسون من قبل المديرين أو منظماتهم<sup>5</sup>.

1 - اشرف عبد التواب عبد المجيد، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنين مجلة دراسات في التربية وعلم النفس"، العدد (80)، (2016)، ص334.

2 - محمد عبد السعيد حليان، "العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة ماجستير، (جامعة الأزهر)، غزة، (2016)، ص14.

3 - بندر كفرليم ابوقالة، "اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنين"، مجلة، العدد (2)، (2018)، ص149.

4 - نفس المرجع، ص 152.

5 - محمود عبود الحرايشية، "درجة أساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المعرفة"، مجلة جامعة الملك سعود، (2012)، ص 48.

كما يعتبر زايد 2006 أن العدالة التنظيمية تعد من المفاهيم النسبية بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه الموظف على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء غير عادل من وجهة نظر موظف آخر<sup>1</sup>

و كما يقصد بها النزاهة و الإنصاف الذين يشعر بهما العامل في العلاقة بالمؤسسة الجزائرية على مستوى التوزيع و الإجراءات و المجاملة و بذلك فان العدالة التنظيمية تتمثل في ثلاثة أنواع هي : العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية.<sup>2</sup>

أما بشيرملو 1964 فيقدم أطروحة حول تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل الجميع العلاقات الإنسانية التي تضمن عملية التبادل في إطار المواقف العادلة .

و عليه تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما افتقر من ادمس 1696 أن الفرد يوازي و يقارن بين معدل ما يحمل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه الآخرين من تلك الموارد ، و عندها يشعر بالمساواة أو العدالة و أن إدراك عدم العدالة وفق ذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك اثر سلبي على المنظمة<sup>3</sup>.

و يشير كاليبسكان 2010 إلى أن العدالة التنظيمية تشتمل على تصورات الموظفين و العاملين في الجامعة نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات النظر و مشاعر الموظفين و العاملين حول المعاملة التي تحصلون عليها الآخرين ضمن الجامعة نفسها<sup>4</sup>، كما ذهب إلى أن العدالة التنظيمية هي الناتجة من جراء إدراك الأفراد لإنصاف أو نزاهة في العوائد و الإجراءات و التوضيحات و المعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون فيها<sup>5</sup>

### التعريف الإجرائي

و عليه نستدرج من التعاريف السابقة إن مفهوم العدالة التنظيمية قد تتبلور من مفهوم العدل في الحدود ذاته فالعدالة هي المساواة و التعامل بعدالة مع كافة الأفراد داخل المؤسسة بالتساوي و الابتعاد من التمييز و هي

1 - عبد الكريم هريا، "العدالة التنظيمية وأثرها في سلوكيات الاجتماعية"، أطروحة دكتوراه، (جامعة دمشق)، (2015)، ص 82.  
 2 - حياه إبراهيم، "العلاقة بين العدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (2)، (2019)، ص 23.  
 3 - كعوان محمد، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (94)، (2015)، ص 54.  
 4 - ربما محمود العقلن، "العدالة التنظيمية"، مجلة العلوم التربوية و النفسية، العدد (4)، ص 79.  
 5 - فاروق إبراهيم الكهري، "اثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، مجلة جامعة الشارقة، العدد (2)، (2016)، ص 3.

الطريقة التي تحدد درجة النزاهة في الواجبات و الحقوق و مدى استخدام المدير لأسلوب العدالة في التعامل مع الموظفين في شتى النواحي الإنسانية و العملية داخل المؤسسة .

### ثانيا : أهمية العدالة التنظيمية :

إن مفهوم العدالة التنظيمية من المواصفات الفاعلة و المهمة في حقل الإدارة وظائفها و يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير على كافة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات و يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال :

إن مفهوم العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة و علاقة اجتماعية و تتجاوز عليها من قبل المنظمة

تطبيق العدالة التنظيمية يمنح العاملين فرصة المشاركة بأداء الرضا فيما يتعلق بعملهم مما يؤدي لديهم إحساس بمدى أهمية للمنظمة<sup>1</sup>

إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي بالرواتب و الأجور في المنظمة و ذلك من خلال العدالة التوزيعية

إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكين في عملية اتخاذ القرار و تعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب

تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عند الرؤساء و نظم القرار و على سلوكيات المواطنين التنظيميين و الالتزام التنظيمي<sup>2</sup>.

العدالة التنظيمية تؤثر على المشاعر الإنسانية المتولدة التي قد يشعر بها الفرد عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية السلوكية للإدارة الغير عادلة و التي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو تدفع البعض منهم إلى الانسحاب من المنظمة و هذا يتفق مع آراء مجموعة من الباحث نذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر.

1 - شيخ سعيدة، "العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية الجزائر، (2014/2015)، ص 16.

2 - صابر بن مراد، "اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على إبعاد الأداء في دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير، غزة، كلية التجارة، (2010)، ص 17.

إدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المنظمة و ذلك بإتباع سلوكيات سلبية مثل ترك العمل و زيادة معدلات الدوران و نقص الولاء و الانتماء و قد تصل بالبعض منهم الى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المنظمة.

إن منح العاملين لفرصة المشاركة لإبداء الرأي و بما يتعلق بعملهم يولد لديهم الإحساس بتطبيق العدالة و مخالفة لا تطبيق لها.

إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة التوزيع العادل للرواتب و الأجور.

العدالة التنظيمية تساهم في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية و تحديد الأدوار العدالة في التفاعلات .

العدالة التنظيمية تمكن من اتخاذ القرارات السليمة و ضبط الإجراءات المتخذة منها لتطبيقها

أنها تحدد جودة أنظمة المتابعة و الرقابة و الرقابة و التقييم و القدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة بشكل يضمن جودة واستدامة العمليات التنظيمية

العدالة التنظيمية تؤثر على روح الفريق و على دوافع الأفراد نحو العمل بحثا عن المكافأة و العوائد و تعزز على عمل الجماعي و بناء جسور من الثقة و الانفتاح بين العاملين من جهة الإدارة العليا<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي

**إبعاد الولاء التنظيمي**: نظرا لكون الولاء ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد و البيئة، و هما يتميزان بالحركية و عدم الاستقرار الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المتغيرات في الولاء الفرد و التي يمكن تقسيمها<sup>2</sup>

فقد حدد سترز 1977 في مجامع رئيسية ثلاث ضمن نموذج التالي و حدد فيه الولاء التنظيمي و إبعاده و مخرجاته و افتراض فيه إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث متغيرات و هي :

**الصفات الشخصية** : متمثلة بالحاجة للانجاز، العمر و المستوى الثقافي

<sup>1</sup> - حاكم جبوري علك، "تأثير التفاعلي بين عدالة و الثقة التنظيمية و انعكاسه في جودة العمل"، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلة العدد (03)، (2012)، ص 14.

<sup>2</sup> - الصيرفي، مرجع سابق، ص 325.

الصفات المتعلقة بالوظيفة: متمثلة بتحديد المهام و التفاعلات الاختيارية و التغذية العكسية

و خبرات العمل : المتمثلة باتجاهات جماعة و الاعتماد التنظيمي و الأهمية الشخصية و يتضح ان سترز قد حدد المتغيرات الخاصة بالمنظمة و تجاهل تأثير العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة و تجاهل كذلك الأبعاد التنظيمية كنمط القيادة و الأجر و تأثير ذلك على الولاء التنظيمي.

أما لدراستها مستخدمين الإطار النظري لمؤثرات الولاء إلى يستخدمها مرشدا لاختباراتهم الخاصة لإبعاد الولاء التنظيمي و المتمثلة في:

الصفات الشخصية للأفراد كالعمر و المستوى التعليمي

الصفات المتعلقة بالوظيفة كالإدراك الحسي للثقة و الانتماء التنظيمي و موقف أو اتجاهات الجماعة<sup>1</sup>.

و يلاحظ أيضا قد حذر سترز من تجاهل تأثير العوامل المحيطة بالمنظمة و كذلك الأبعاد التنظيمية كنمط القيادي و الأجر و تأثير ذلك على الولاء التنظيمي

أما batmen and stresser فقد حدد الأبعاد التي تؤثر في الولاء التنظيمي إلى مجموعات الأربعة التالية وفق نموذج التنبأ:

مجموعة الصفات الشخصية كالحاجة للإنجاز .

مجموعة الصفات المتمثلة بالوظيفة و التوتر الوظيفي.

مجموعة الأبعاد التنظيمية كنمط القيادي .

و يلاحظ إن batmen and stresser قد أتم بمعظم المتغيرات التي تؤثر في الولاء التنظيمي و لكن مخرجات الولاء التنظيمي لم تحظى باهتماماتها.

<sup>1</sup> - المشهداني العبيد، مرجع سابق، ص 286.287.

و أردي الباحث وضع نموذجاً يوضح فيه ذلك مستندا إلى الجميع الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي سواء من جانب المتغيرات المؤثرة فيه أو مخرجات المتوقعة منه و هي كالتالي<sup>1</sup>:

#### أبعاد المتعلقة بالشخصية :

**العمر :** يلاحظ أن اغلب العاملين من صغار السن يكون ولائهم بالمنظمة اقل من العاملين كبار السن و السبب في ذلك أن يكون العاملين من الفئات العمرية الأدنى اقل من حيث صفات الخدمة والمرتببات التي يتقاضونها<sup>2</sup>.

**الجنس :** يلاحظ أن الذكور اقل ولاء للمنظمة و أكثر تركا للعمل من الإناث و يرجع السبب في ذلك لكثرة فرص العمل المتاحة إمام الذكور مقارنة من النساء و كذلك كثرة المعيدات المحددة أمام النساء من العمل في بعض الوظائف مما يجعل أكثر استقرارا وولاء للمنظمة.

**المؤهل العلمي :** ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يؤثر سلبا على ولاء الفرد كنمط حيث أن العامل المتعلم تعليما غالبا يقوم بإجراء مقارنة بين ما يحمل من مكافأة و ما يعد من جهة فإذا لم يحصل على التوازن المطلوب يخفض ولائه.

**مدة الخدمة في المنظمة:** إن العاملين الجدد يكونوا اقل ولاء من و الأكثر منهم خدمة و ذلك لسبب عدم معرفتهم الكاملة بالمنظمة و سياستها و أهدافها.

**الحالة الاجتماعية :** يلاحظ أن العاملين المتزوجين ولائهم للمنظمة أكثر من العاملين الغير متزوجين .

**الحاجة إلى الانجاز :** الحاجة إلى رفع الفرد للتعبير عن ذاته و الإفصاح عن شخصيته و توكيدها أثبتت الدراسات أن الفرد الذي يشعر بأنه أكثر حرية و قدرة على الاشتراك في النشاط معين يستطيع التعبير عن شخصيته يكون أكثر ولاء من غيرهم .

هناك عمل يسمح للعاملين باستغلال مكانتهم و خبراتهم في أدائه.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 2088.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 326.

أداء العمل يتطلب مهارة خاصة يمتلكها العاملون<sup>1</sup>.

### الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل :

**تحديد المهام:** تعريف و تحديد الأعمال و الوجبات المناط بالفرد معين و قد لحظ أن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكونون أكثر تعلقا بذات العمل و بالتالي أكثر ولاء لمنظماتهم من العاملين الآخرين الذين لا يمتلكون نفس الخاصية.

**درجة الاستقلالية أثناء العمل:** درجة الحرية والسيطرة الذاتية إلى تتاح للفرد في اختيار الطرق و الإجراءات التي يتبعها في أداء عمله و السرعة المطلوبة في ذلك و يلاحظ هنا انه إذا أحس العاملون بحرية أكثر في تحديد سرعة و طريقة الأداء أعمالهم فان ذلك ينعكس على زيادة تعلقهم و انغماسهم و تفاعلهم مع هذا العمل و من ثم يزداد درجة ولائهم لمنظماتهم و لزيادة درجة الولاء يتم اللجوء إلى :

- تشجيع المتعاملين في التفاعل فيما بينهم أثناء العمل

إعطاء العاملين حرية أكثر في تقرير كيفية أداء العمل

إمداد العاملين بنتائج تقييم أدائهم

**المعلومات المرفقة عن الأداء :** و نقصد بها تلك المعلومات التي تقدم للإدارة و الفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل حيث لوحظ بصفة عامة أن توفر تلك المعلومات بشكل سليم للفرد العامل سيؤثر بشكل ايجابي على مستوى تطوره في عمله و زيادة تعلقه به و من ثم زيادة ولائه لمنظمتة<sup>2</sup>.

### الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية :

**الأجر :** هو المقابل ما يستحقه العامل من مكافأة مادية لقاء عمله في المنظمة و سعادتهم و ولائهم لمنظماتهم حيث أن المشاكل المادية تولد قلقا و اضطرابات مستمرة و قد تكون سببا في غياب العاملين من العمل

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 327.

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص 328.

وكما انه تدفع العاملون ينتقلون إلى منظمات تدفع أجرا اعلي و يعني أن العاملين الذين تكون أجورهم منخفضة ينخفض لديهم الدافعية و الولاء للمنظمة.

**نمط الإشراف :** يقصد به أسلوب المشرف و قدرته و كفاءته في العمل و الإدارة أي مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة و تبادل الرؤيا في المرافق المختلفة و هنا نلاحظ أن العلاقة بين نمط الإسراع والولاء التنظيمي غير محدود فهي علاقة عكسية بين السلوك القيادي و الولاء التنظيمي نجد أنهما علاقة ايجابية بين النمط و القيادي.

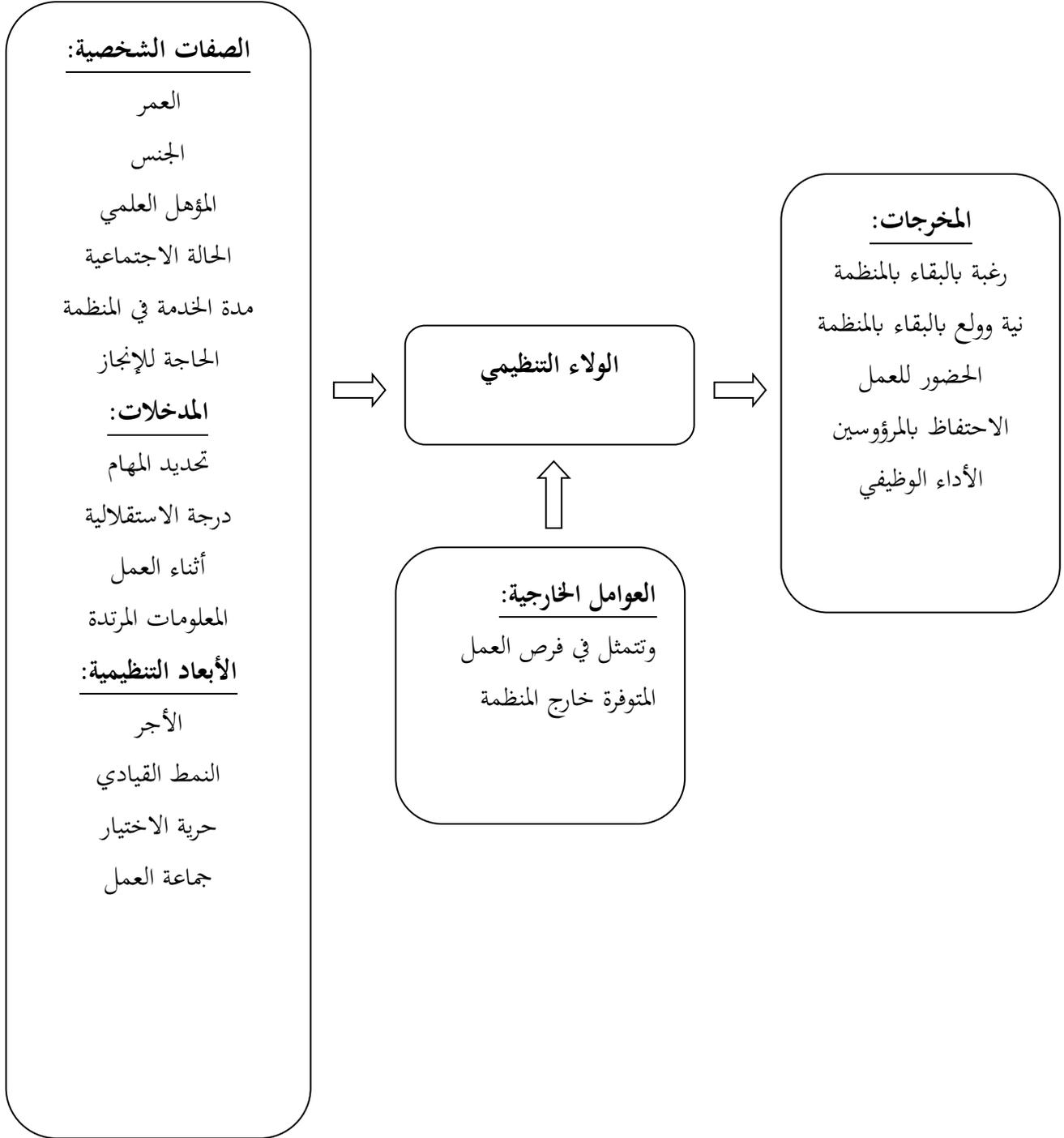
**حرية الاختيار جماعة التفاعل الاجتماعي :** نقصد مدى ارتباط الفرد بالعلاقات الاجتماعية التي توافق المجموعة و هنا يلاحظ بصفة عامة انه كلما أعطى العامل حرية أكبر في الاختيار جماعة العمل التي يعمل معها كلما زاد ولاءه للمنظمة.

#### الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية

**فرص البديلة :** مدى توافر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة و هنا يلاحظ أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر و ساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم على العكس من ذلك في المنظمات التي يكون فيها ولاء العاملين لمنظمتهم كبير لا يتكون عملهم فيها حتى و إن توافرت فرص أفضل في المنظمات أخرى إلا إذا وجدت تحتم على ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 329.

الشكل رقم 13 نموذج تنبؤي يوضح الولاء التنظيمي وأبعاده ومخرجاته:



المصدر: خالد أحمد فرحان المستهداني، عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي

متقدم، (عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، (2013)، ص 285.

المبحث الثالث : متغيرات حول الولاء التنظيمي

المطلب الأول : تشجيع الإبداع داخل المنظمة

1/ مفهوم الإبداع :

لغة : هو ابتداء الشيء وصيغة لا على مثال فيقال بدع في الأمر او من فعله و عند الجليل الإبداع يعني إحداث شيء لم يكن له من قبل خلق ولا ذكر ولا معرفة فالإبداع إنشاء صنعة بلا احتذاء و لا افتداء

اصطلاحا : الإبداع من المصطلحات الغامضة في البحوث النفسية إلى الحد ما كما أنها أكثر نمو لعموم الناس و لقد اختلف العلماء في المعنى الإبداع باختلاف الأطر النظرية و المدارس التي ينتمي إليها كل عالم حيث يقول ماكينون في هذا الصدد إن الإبداع ظاهرة متعددة الأوجه تكثر من كونها مفهوما نظريا محدد التعريف<sup>1</sup> جاء التعريف raffins 1998 الإبداع انه القدرة على ضبط الأفكار و تحويلها بأسلوب فريد من نوعه ، أوضح ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار .

و يعرف الإبداع أيضا بأنه التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة حمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد و يتم التوصل إلى حل المشكلة ما ، أو إلى فكرة جديدة و تطبيقها ، وان الإبداع هو الجزء المرتبط بالتنفيذ او التحويل من الفكرة إلى المنتج<sup>2</sup>

و يعرف سعد الدين إبراهيم انه استجابة مستحدثة و أكثر جدوا و فعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية تظهر في التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الإلتباع للمعايير السائدة في المجال معين و التغلب على الضغوط الامتثال و المحاكاة<sup>3</sup>

أهمية الإبداع : و تظهر أهمية الإبداع في النقاط التالية :

1- غضبان مريم، "ماهية الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدي الطفل، مذكرة ماجستير"، (جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية)، (2005)، ص 13.

2 - محمد هلوسة، "مبادئ وتصنيفات الإبداع و الابتكار"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (6)، ديسمبر (2016)، ص 282.

3 - نزال محمود رشيد، "واقع ثقافة الإبداع و علاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، (2011)، ص 28.

- 1- يزيد الإبداع الإداري من تقدم المؤسسات التعليمية و قابليتها للتكيف مع المتغيرات و زيادة المرونة في عملياتها الإدارية و الفنية المستمرة
- 2- يساعد الإبداع على اكتشاف و دعم قدرات الذاتية و توجيهها نحو تطوير الكلية
- 3- يساعد الإبداع في تحقيق الذات و الشعور بالإنجاز جميع العاملين
- 4- يساعد الإبداع في تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم
- 5- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عن طريق استخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة<sup>1</sup>.
- 6- يعتبر الإبداع الإداري احد المقومات الأساسية في العملية الغير فالتطورات المتسارعة الناتجة عن الثورة المعلومات و الانفجار التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة بين الشركات و تنوع حاجات الأفراد و قلة الموارد و زيادة الطموح الأفراد و زيادة الفعالية الاتصالات و كبر حجم المنظمات أن تستجيب له التطورات لأحدث التغيرات و التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات و لا يمكن تحقيق ذلك الا بوجود الأفكار الجديدة و الأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة
- 7- و لكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها ان تعمل على انتاج و توفير هدد كبير من المبدعين لان هذه الاستجابة تتطلب خيالاً خصباً و قدرات إبداعية فائقة حلول إدارية سريعة<sup>2</sup>.

### خصائص الإبداع :

- 1- إن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات و الطلاقة و الأصالة و المرونة و مواصلة الاتجاه نحو الهدف .
- 2- إن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة تنتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- 3- إن الإبداع ليس ظاهرة فردية و إنما تمكين ممارسة على مستوى الفرد و المجتمع و المنظمة
- 4- يولد الإنسان و بداخله قدرة بداعية لكنها تبقى كاملة أثناء نضج داخل ثلاثة أشياء و هي توجيهاته و السلوك و العمليات الخاصة بتفكيره

1 -علاء حاكم الناصر، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري"، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد (156)، (2018)، ص151.

2 -سمير احمد مجادلة، "الثقافة التنظيمية و الإبداع في الكليات"، مذكرة ماجستير، (جامعة اليرموك)، (2009)، ص70.

- 5- إن الإبداع سلوك أنساني لا يقتصر على فئة معينة و إنما هو طاقة كاملة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعا للعوامل الوراثية، و الظروف الموضوعية التي يعيشها و يتفاعل معها الفرد فتعمل على صقل قدراته الإبداعية و تنميتها<sup>1</sup>
- 6- درجة الاتساق و تشير هذه الخاصية و التطلعات المستقبلية، و هي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدلا من الحاجة الشديدة التطرف
- 7- درجة المخاطرة و عدم التأكد و تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرض على تبني الإبداعية التي تتطور على درجة أقل من المخاطر و عدم التأكد حيث يؤدي ذلك الى زيادة احتمال تبني الشيء الذي تم إبداعه
- 8- درجة التعقيد و تتضمن هذه الخاصية ان المنظمات تتبني الإبداعات المرنة و التي تتسم بقدرتها على التكيف عن التعقيد ا يلنه كلما قلت درجة التعقيد زادت إمكانية تبني الشيء الذي إبداعه<sup>2</sup>.
- 9- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعلمي صحيح.
- 10- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها<sup>3</sup>.

#### 4- مستويات الإبداع:

صنف قابلية الأعمال في نفس المستويات :

- 1- الإبداع التعبيري: و يبدو أن يميز التابعين في هذا المستوى من الإبداع هو الصفة التلقائية و صفة الحرية أو المستوى المستقل و غالبا ما يكون النوع في المجال الأدب و الفن و الثقافة.
- 2- المستوى الإنتاجي : ينتقل الأفراد من المستوى التعبيري للإبداع إلى المستوى الإنتاجي حينما تنمو مهاراتهم بحيث يصلون إلى الإنتاج الأعمال الكاملة و الإنتاج يكون إبداعيا حينما يصل الفرد إلى المستوى معين من الانجاز و على هذا فانه لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين
- 3- المستوى الاحترافي : يتعلق بالاكتشاف و الاختراع للأشياء عناصرها موجودة من قبل ان تكتشف و يتضمن بإزاحة النقاب عن هذه العناصر و تركيبها في الصور و أشكال جديدة بما يتضمن مع متغيرات العصر

1- فاطمة عبد الرضا، "درجة إسهام مديرية رياض الأطفال في الإبداع"، مذكرة ماجستير جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم، (2012)، ص 21.

2- عنان الجهري، "دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير، (جامعة الخليل)، (2009)، ص 25.

3 - عديلة بنت عبد الله بنت علي القرش، "الإبداع وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير، (جامعة أم القرى): كلية التربية، (2008)، ص 28/27.

4- المستوى الإبداعي الابتكاري : و يشير إلى النزعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات عديدة لها دون أن تمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة.

5- المستوى النزعي : ارفع صورة من صور الإبداع و يتضمن تصورا مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات و أعلاها تجريدا مثل إيجاد و إبداع أفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها احد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور الخوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

يعد الخوافز من أهم الميكنزمات التي تحرك المنظمة العامة و الموظف خاصة و منها سنتطرق الى التعريف بالخوافز و أهميتها و أهم نظرياتها

#### أولا : تعريف الخوافز :

عرفها الهيبي بأنها مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه و على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية و يعرف العلاقي التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدي الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ النشاط أو السلوك معين يهدف منه التحقيق أهداف معينة.

كما عرف بأنه مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته<sup>2</sup>.

كما عرف بأنه المحرك الأساس الذي يرفع الأفراد لتحقيق و إرضاء رغباتهم و الإجابة عما يطالب منهم و يعرف كذلك على انه الوسيلة التي تكفل الاستمرار و النجاح لأنه مجهودات مع إتمام الأهداف و ترقية مستوى الأداء فضلا عن شحن الملكات الفكرية و الابتكارين و الإنتاجية لأداء العمال.

و هي ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات و يعرض إشباعها و جعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم يهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص28.

<sup>2</sup> -حازم فروانة، "سليمان مرابط، اثر الخوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء"، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد (03)، (2016)، ص115.

<sup>3</sup> - إباد محمد مصبح، "نظام الخوافز وعلاقته بالفاعلية الأداء بجهاز الشرطة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة الأقصى)، (2016)، ص ص 13-12.

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة للفرد والتي تمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين<sup>1</sup>.

و كذلك عرفها بأنها "العوامل الحركية الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تدفع سلوكه وتغريه وتهيئه لزيادة كفاءة الأداء الإنساني في العمل

و أيضا هو كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والحوافز<sup>2</sup>.

كما عرفها برسولون وستاير بأنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ النشاط او السلوك معين، يهدف إلى الوصول إلى تحقيق أهداف معينة".

كما يمكن القول بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قوائم لتحقيق الأهداف المرسومة .

و تعتبر الحوافز في هذا المفهوم على أنها المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في المنظمات الأعمال سواء الخاصة أو العامة منها.

أو هي فرص أو الوسائل (مكافئة،علاوة،... الخ) توفرها إدارة المنظمة من طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج إلى الإشباع<sup>3</sup>.

و تعرف الحوافز بكونها مجموعة عن العوامل التي تقوم الإدارة بتبهيئتها في المنظمة وذلك لتعزيز قدراتهم الإنسانية والرضا على مستوى الفرد والجماعة وروح الفريق الواحد والتعاون بين الأفراد وبما يزيد من الكفاءة الأداء<sup>4</sup>.

كما تعرف كذلك بأنها مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكثر والعمل بصورة أفضل فهي تحريك قدرات نحو مزيد من الكفاءة والأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.

1 - منية مزار، "اثر الحوافز على الولاء، مجلة العلمية المستقبل والاقتصاد"، (جامعة أحمد بوقرة)، بومرداس، ص 129.

2- عبد الوهاب، "سمير حشر، مساهمة التحفيز في تحقيق أهداف الولاء التنظيمي"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد (05)، (2018)، ص 124.

3- روان حمدان، "ياسمين الساكن، تحفيز و أثره على إلى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة النجاح)، (2011)، ص 31.

4- خير علي أوسو، "أقان يوسف حجي، عصمت رينو، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو"، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، م (6)، ع (1)، ج (2)، (2018)، ص 346.

فالحوافز هي العوامل و الأساليب المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تدفع سلوكه و تعزز تهيئته لزيادة كفاءة أدائه الإنساني و العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### أهمية الحوافز :

- زيادة من الفوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظام الحوافز كفؤ، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- تقليص قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وذلك بمساهمة نظام الحوافز في تحفيز قدرات العاملين وطلاقهم، و الاستفادة منها قدر الإمكان.
- تحسين الوضع المادي و النفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.
- تقليل كلفة الإنتاج باتجاه ابتكار و تطوير و اعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص في الوقت و المواد الأولية المعروفة من الإنتاج و تحقيق حالة من الرضا لدي العاملين بسبب الحوافز و بذلك ستكون حلا لكثير من المشاكل الإدارية من ارتفاع معدلات التكاليف و معدل دوران العمل<sup>2</sup>.
- تساهم الحوافز في إعادة صياغة المنظومة الخاصة باحتياجات العاملين في إطار تحديد أولوياتهم بانسجام مع احد أهداف المنظمة و تطلعاتها و قدرتها على الاستجابة لمتطلبات العاملين و أهدافهم فهي تساهم رسم اتجاههم و غاياتهم و توجيههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه و تحديد مدى الاستجابة للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين.
- تسهر في ضبط سلوك العاملين و التحكم فيها مما يجعلها قادرا على تحريك هذا السلوك و تعظيمه أو تدعيمه أو تحويله أو الاستغناء عنه.
- إن منح الحوافز الايجابية كمكافئة تشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعّمات الايجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال و التصرفات التي تعود للحصول على هذا الحوافز و على العكس من ذلك فان

<sup>1</sup> - بن ديري منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، (2010)، ص 30.

<sup>2</sup> - طاهر محمود الكلاكلة، تنمية الموارد و إدارة الموارد البشرية، عمان، دار عالم للثقافة و النشر و التوزيع، (2008)، ص ص 116.118.

إتباع نهج الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي حيث يتعلم الفرد قيامه بهذا السلوك سيرفضه للمسائلة والمحاسبة و العقاب و بعض الأحيان لذلك فهو يحاول تفادي حدوث ذلك بتجنب السلوك المؤدي إليها.<sup>1</sup>

- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين الفرد.
- المساهمة في تعزيز الفرد لأهداف المؤسسة أو سياستها و تعزيز قدراتهم و ميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدي الفرد بما يضمن ازدهار المؤسسة.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها.<sup>2</sup>

### ثانيا : أنواع الحوافز

أما بالنسبة لأنواع الحوافز،متعددة اتجاهات الباحثين في المجالات الإدارة في تقسيم الحوافز إلى أنواع تبعا لأسس مختلفة فهناك من يقسمها إلى مادية و معنوية تبعا لطبيعتها أو قيمتها.

1- الحوافز المادية و المعنوية : و تتمثل هذه الحوافز في المكافأة المادية على اعتبار أن الحافز يعد من أهم الطرق الحوافز ،أما للحوافز المعنوية كشهادات التقدير ،و تنمية الرقابة الذاتية فتستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية.<sup>3</sup>

2- الحوافز السلبية و الايجابية : يقصد عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين ،قد تؤدي في النتيجة التي تغيير الموظف السلوك الذي عوقب عليه او تحسين الصورة المأخوذة منه ،بالتالي تكون دافعا يعمل على شخص الموظف لتحسين أدائه و تصرفاته و تؤدي إلى تنمية روح الإبداع و التجديد و يقسم رباحة الحوافز السلبية على أساس أنها :

- حوافز مادية تتمثل في تنزيل درجة الموظف أو العمل على توقيف علاوته الدورية او المستحقة و العزل المؤقت للموظف.

<sup>1</sup> - محمد نائل محمد ربيع، "دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك"، مذكرة مكملة لنيل ماجستير، (جامعة القدس)، (2016)، ص ص 9.8.

<sup>2</sup> - احمد على الشريم، "اثر الحوافز المعنوية المادية في رفع المستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة و الدراسات الإسلامية"، مجلة، العدد (6)، (2016)، ص 126.

<sup>3</sup> - يونس التوابكة، "درجة استخدام الحوافز المادية و المعنوية في المكتبات الجامعية"، الأردن، مجلة الجامعة النجاح للأبحاث، العدد (10)، (2011)، ص 18-26.

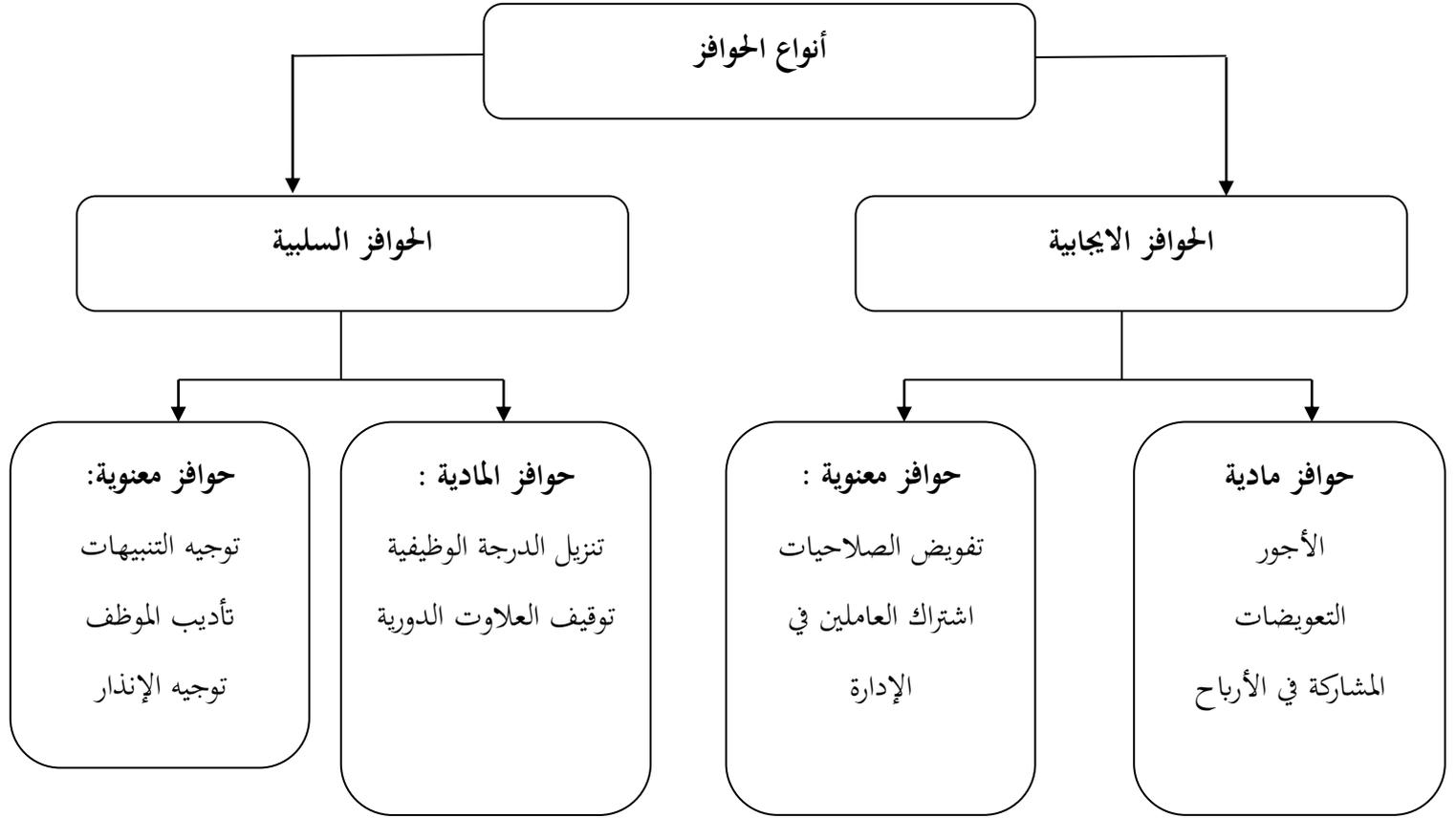
- حوافز معنوية: تعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة او توجيه تنبيه للمقصر في عمله ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف<sup>1</sup>.
- و قسم بعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:
- الحوافز الفردية و الجماعية : و هي تلك الحوافز التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاون أفرادها و الحوافز الجماعية لها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية و لا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما تقدمه كل فرد ضمن مجموعة<sup>2</sup>.
- الحوافز الفردية حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه او تخطى الهدف محدد مسبقا و قد تكون مادية أو معنوية.
- حوافز الجماعية توجيه مثل الحوافز المجموعة من العاملين في التنظيم.
- يعملون بشكل على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة و زيادة الإنتاجية و تزيد من الرقابة الذاتية لدي العاملين و تتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من اجل تحسين الأداء<sup>3</sup>.

1 - علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء لموظفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة غزة)، كلية الاقتصاد، (2007)، ص ص 13-17.

2 - مهدي حسين زويلف، "إدارة الأفراد، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، (2010)، ص 174.

3 - محمد العكش، مرجع سابق، ص 13.

الشكل رقم 14: أنواع و تقسيمات الحوافز



المصدر : علاء محمد العكش: مرجع سابق ص :13.

#### دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي:

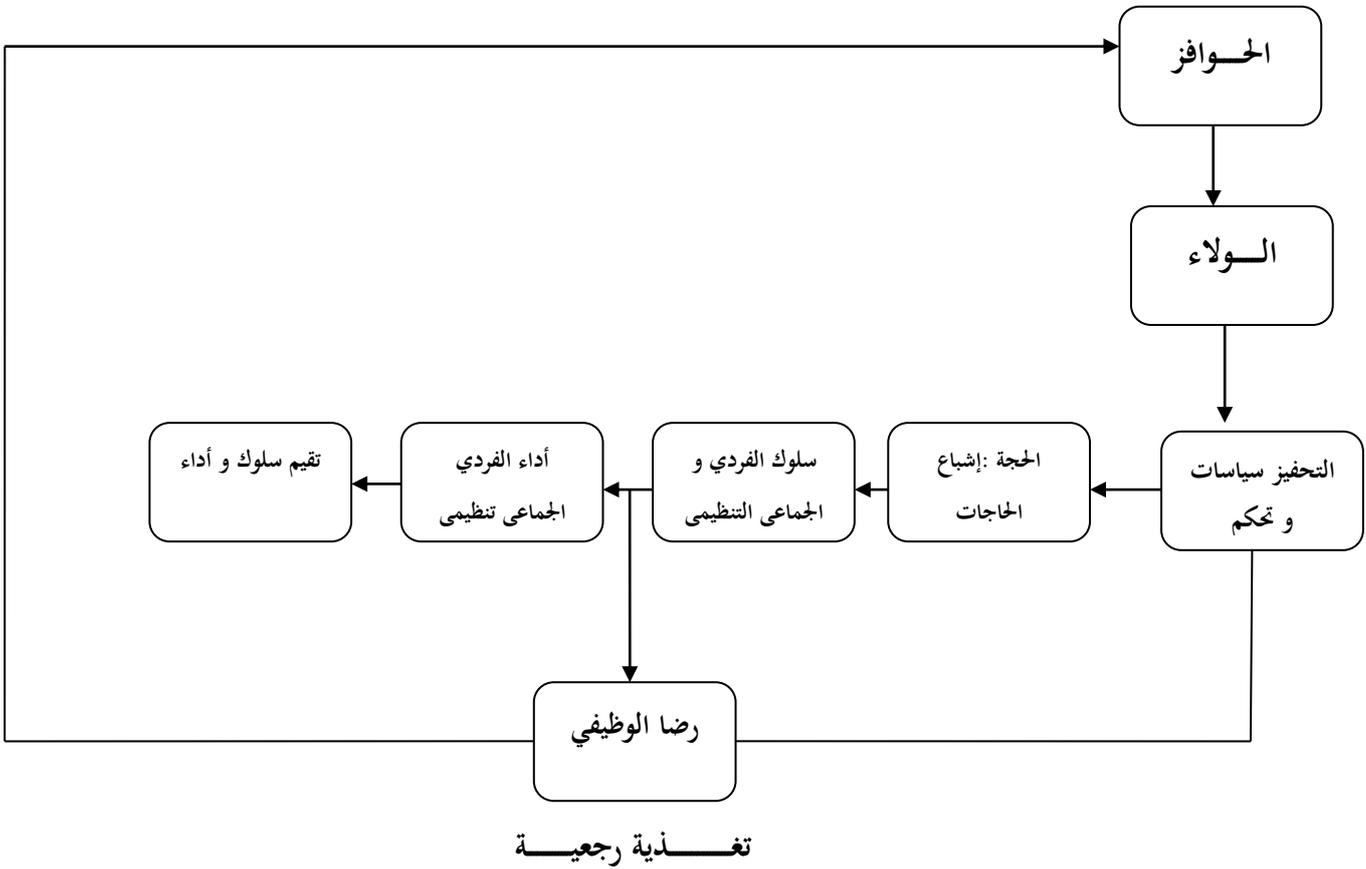
وفي مجال العلاقة و الولاء التنظيمي أشار مارتن وسامون في نموذجهم المشهور الحوافز المساهمات إلى انه عندما تنخفض حوافز الأفراد للعمل في الأسباب فان توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصب أقل تفضيلا وتنخفض جهودهم في الأداء ، ما يؤدي إلى انخفاض مساهماتهم و من ثم إنتاجهم و من الممكن أن يتركز أعمالهم بعد ذلك . فالحوافز إذا تؤثر في الأداء العاملين حيث يؤدي منحها إلى بذل الفرد أقصى جهد للحصول على مزيد من الحوافز و من ثم يتولد الفرد الشعور بأهمية و حاجاته للمؤسسة من اجل تحقيق أهدافه ، و من ثم يزيد ذلك التزامه و انتماءه للمؤسسة كما يدمج الحوافز ثقة الفرد بالتنظيم ، حيث يشعر بتقدير المؤسسة لجهوده و يؤدي ذلك إلى زيادة التزامه و ولاءه التنظيمي

وحول هذا الموضوع فقد أشار moued yand other إلى أن تنخفض الحوافز يؤدي إلى تنمية توجهات سلبية نحو العمل و المؤسسة و من ثم انخفاض الأداء و الإنتاج ، و هذا يتطابق مع مفهوم becher للولاء التنظيمي حيث أشار إلى إن انجذاب الفرد نحو المؤسسة يتأثر بما يعتقد من مكاسب و حقوق مادية و ما

يؤدي إلى زيادة ولاء الفرد للمؤسسة لذلك نجد أن بعض المؤسسات تتشارك أعضائها في الفوائد و الإرباح حيث نجد أن نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافها من فوائد و مكاسب و هذا يتطلب منهم دعم المؤسسات إلى يعملون بها و مساندتها.

بناء على ما تقدم تعد ولاء لدي الأفراد من أهم المتطلبات في نجاح المؤسسة و تقدمها ولاسيما أن العامل يمثل احد المداخلات الرئيسة و أهمها في نجاح المؤسسة على نحو كبير على الفرد المؤهل المؤمن بممكنة و الذي لديه أعلى درجات الولاء نحو كبير على الفرد المؤهل المؤمن بمهنة و الذي لديه اعلي درجات الولاء نحو مؤسسة لذا نقذ أصبحت دراسة الولاء التنظيمي لدي الفرد في المؤسسات ضرورة مهنية كما يترتب عليها من نتائج تنعكس عن المؤسسة كاملة<sup>1</sup>.

الشكل 15: اثر سياسات الحوافز في الولاء التنظيمي للمؤسسات



المصدر : سليمان الفارس: اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي، مجلة علمية، دمشق، العدد (01)

(2011)، ص 75.

<sup>1</sup> - نحا عطيا، "الحوافز الاقتصادية بالولاء التنظيمي و الأداء المهني دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه"، (جامعة دمشق سوريا)، (2016)، ص 129.

### المطلب الثالث: المشاركة في صنع القرار

لقد المشاركة في صنع القرار من أهم السياسات التي تضعها المنظمة في سياستها التنظيمية وذلك لكسب الولاء العاملين في المنظمة و منه في هذا المطلب سنحاول التطرق و الكشف عن دور المشاركة في صنع القرار داخل المنظمة و في تحقيق الولاء للمنظمة

#### أولا : مفهوم المشاركة في صنع القرار و أهميته :

ذكر أحمد 1987 أن القرار في السلسلة من السلوكيات و الإجراءات التي يقوم بها الفرد و تؤدي إلى اختيار البديل الأفضل وفق تقديره لمواجهة الموافق ما و الخروج من وضع معين .

و يذكر بارك ران صناعة القرار ليس مجرد اتخاذ فليس هناك قرار محقق النجاح بدون تعاون و التزام المديرين حيث أن اتخاذ القرار عملية سهلة و لكن الجزء الصعب فيها هو جعل الآخرين يلتزمون به أي إن صناعة القرار هو مجموعة من الخطوات و الإجراءات المتتابعة كبدأ تحديد المشكلة و تنتهي باتخاذ و تنفيذه<sup>1</sup>

وهي عملية تحديد المشكلات و تقديم السلوك البديلة و اختيار بديلا واحدا و تنفيذه<sup>2</sup>

ويمكن تعريف المشاركة في صنع القرار على أنها " الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير مع القرار المدير ومرؤوسيه .

ويرى ryam 1999 بأن المشاركة هي منح الفرصة للمرؤوسين التأثير في القرار و يتضمن دانين مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل و اللجان ،تصميم المنظمة و الأدوار) و مشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، الثقافة ، والتفاعل)<sup>3</sup>

و تعرف المشاركة في صنع القرار بأنها اندماج عقلي و عاطفي للإفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم في إسهام في تحقيق أهدافها و مشاركتهم و المسؤولية .

أما عقيد 1981 يعرفها بأنها المشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية ،فهي إذا علاقة متبادلة بين الطرفين في المنشأة هما الإدارة و العاملون.

<sup>1</sup>-زينة المنصور، "الذكاء و علاقته بمهارة اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على عينة من الطلاب جامعة دمشق"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية دمشق، (2015)، ص 62.

<sup>2</sup>-زرب الله محمد، "واقع المشاركة و صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية"، مجلة عربية، العدد (6)، 2013، ص 48.

<sup>3</sup> -محمد ديوب، "أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار"، دراسة ميدانية ، مجلة تشرين البحوث و الدراسات العليا ، العدد (2)، (2016)، ص 338.

أما الريادي 1995 يعرفها بأنها الاشتراك كل العاملين في المنظمة في مساعدة في كل مل يتعلق بنواحي العمل ، و كذلك الأمور التي تتعلق بمصالح المنظمة و توفير الثقة و الاحترام و الصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات و تبادل البيانات بين إدارة المنظمة و مختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج المستمر<sup>1</sup>

### أهمية المشاركة في صناعة القرار :

يري العديد من الباحثين أن المشاركة في صنع القرار أهمية بالغة و هي كالتالي :

- المشاركة الجماعية وسيلة ناجحة و أسلوب بارع في اقبل القرارات و زيادة الفعالية ، فهي من فنون القيادة التي تعتمد على إدراك السليم للعلاقات الإنسانية ، و الإنسان بتكوين النفسي في حاجة الى الامن و المحبة و الإحساس بالنجاح و التقدير و الشعور بالحرية فضلا عن حاجته إلى الضبط و التوجيه كما اجمع بذلك علماء النفس و للمرؤوسين أن يحقق ذاته إلا إذا عملت الإدارة على معانته في ذلك .
- دعوة المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار في احد الوسائل التي تعين الإدارة عن سد حاجة النفسية للعاملين فتنموا قدراتهم و يتحملون نصيبا من المسؤولية بمحض رغبتهم<sup>2</sup>
- المساعدة على جعل الأفراد الأكثر نضجا للمسؤولية فهم يشعرون بأهميتهم و يتحملون المسؤولية
- زيادة التفاهم و التعاون داخ التنظيم بحيث يتعرف كل طرف على المشاكل كل طرف آخر ويسمع منه و يشرح مشاكله بما يزيد ثقة متبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين و بين المرؤوسين بعضهم ببعض من الناحية الثانية<sup>3</sup>.
- كما تحقق المشاركة المزيد مكن الانسجام في جو العمل ،فأن الاهتمام الإدارة في العاملين و قضاياهم و مشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخا تنظيميا ملائما يساهم في الطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين إلا أقصى حد . وتجدد المشاركة في صنع القرارات تستخدم لتحسين الفعالية التنظيمية ،فللمشاركة تأثير قوى على الرضا و يسر العمل و بعض الأثر على الإنتاجية ، إذا يمكن أن توجد المشاركة ثقافة تنظيمية اداركية و ايجابية جدا.
- كما تعتبر أهمية المشاركة في صنع القرار حافزا معنويا ايجابيا و تعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية مشاعر الرضا و الانتماء إلى المنظمة ،الأمر الذي يعزز المحافظة على التنظيم و تحقيق الأهداف زيادة على ذلك ان المشاركة احد أساليب تحقيق الكفاءة الإدارية<sup>4</sup>.

1- شوقي محمد الصباغ، "عبد العزيز على مرزوق، نموذج مقترح للمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي"، دراسة تطبيقية عن أعضاء هيئة تدريسي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (17)، (2017)، ص 143.

2- على خلف الله حجاجحة، "اتخاذ القرارات الإدارية، عمان"، دار قنديل للنشر، (2010)، ص 229.

3- المرجع نفسه .

4- فادي احمد سعيد حماد، "واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة القدس)، عمدة الدراسات العليا، (2016)، ص 12.

ثانيا : متطلبات المشاركة في صنع القرار و مستوياته :

**1- متطلبات المشاركة في صنع القرار :**

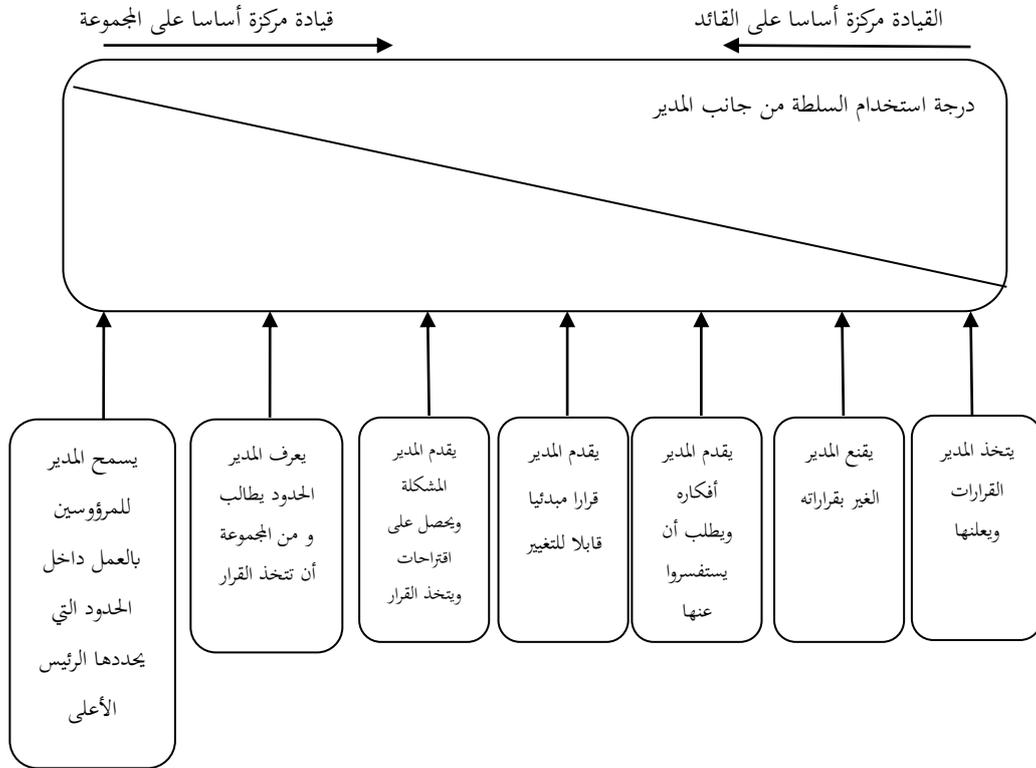
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق الكلفة
- مدى توافر القدرة لدى الأفراد على التواصل
- مدي امتلاك المرؤوسين للقدرة المناسبة لمعالجة الموضوع من كافة الجوانب
- توفير الوقت اللازم للسماح للمشاركة
- الموضوع الذي سيشارك فيه العاملين و صلتهم بمصالحهم
- درجة الأمان المتوفرة لكل طرف يشارك و عدم شعوره بالتهديد والخطر

**2- مستويات المشاركة في صنع القرار :**

- **نقط 01 :** يتميز المدير بصناعة القرار كليا و يعلن المرؤوسين به و في هذه الحالة و يقوم المدير بتحديد الهدف و تحديد البدائل و اختيار البديل المناسب ثم يقوم إعلام مرؤوسيه بالقرار لتنفيذه ، و قد يلجأ الى إجبار مرؤوسيه على قبول القرار بما لديه من سلطة رسمية .
- **نقط 02 :** ينفرد المدير بصنع القرار لكن يحاول بيعه مقدما لمرؤوسيه كي يحظي بتأييدهم و قبولهم له - فهو يتحمل مسؤولية تحديد المشكلة و اتخاذ باقي الخطوات للوصول إلى القرار لكنه لا يكتفي بمجرد إعلان المرؤوسين بالقرار بل يقوم بمحاولة إغراءهم و إقناعهم بقبول القرار و تقليل المقاومة التي قد يمدونها و ذلك من خلال توضيح بعض الفوائد التي يمكن أن تعود عليه بنتيجة القرار .
- **نقط 03 :** يعرض قرار على المجموعة و يقوم بشرح وجهة نظر ، و يعطى المرؤوسين فرصة للاستفسارات و إبداء وجهة النظر و التي غالبا ما تكون فرديا ، و قلاما يقوم بتعديل قراراته ، لكن يختلف عن سابقه بتمكين المرؤوسين للوقوف بصورة أوضح على مضمون القرار.
- **نقط 04 :** يصنع المدير قرار بصورة قابلة للتعديل ، ثم يتيح الفرصة إلى مرؤوسيه ، بمناقشة إبداء الرأي ، و بعد ذلك يتخذ قرار بنفسه ، و بذلك تبقى المبادرة في تحديد و تشخيص المشكلة في يد المدير رغم عدد محاولته مبدأيا اتخاذ قرار نهائي .

- النمط 05: يعرض المدير المشكلة على المرؤوسين و يطلب إليهم تقدير البدائل الممكنة للحل و يعد المناقشة الموسعة بجميع البدائل يقوم هو اختيار الأنسب من وجهة نظره ، و بذلك تكون المجموعة قد ساهمت في تنمية الحلول البديلة الممكنة ، و لعبت دورا فعال في صنع القرار .
- النمط 06 : يقوم المدير بتحديد المشكلة ، و الإطار العام الذي يجب ان يكون القرار ضمنه ، ثم يشترك مع المجموعة كأى عضو فيها للوصول إلى القرار المناسب بحيث يكون الحل هو ما يتم الاتفاق عليه<sup>1</sup>
- النمط 07 : تحويل صنع القرار إلى المجموعة ، حيث يترك لها مهمة تحديد المشكلة و تشخيصها و تنمية الحلول البديلة و إقرار الحل ، دون إلزامهم بإعلانه بالحل الذي اقروه .<sup>2</sup>

### الشكل رقم 16: مستويات المشاركة في صناعة القرار



المصدر: مرجع نفسه ص 54

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص 54 55.

<sup>2</sup> - مكان نفسه.

## خلاصة الفصل :

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة لذلك حظي باهتمام بليغ من قبل الباحثين و الدارسين في مجال السلوك التنظيمي ، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة و الفرد العامل و هذا نعتبر سلوكا مرغوبا فيه من طرفه الموظف و قائد المنظمة ، حيث تناولنا في هذا الفصل تعريف الولاء التنظيمي ثم تطرقنا إلى أهميته و أهم مراحل تطوره و بعدها المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي بالإضافة إلى احتواء الفصل على أهم النماذج و الخصائص المتعلقة بالولاء التنظيمي ثم محددات الولاء التنظيمي و بعد ذلك تطرقنا إلى أهم المتغيرات حول الولاء التنظيمي .

خاتمة

من خلال هذه الدراسة و أهم المحطات التي مر بها البحث انطلاقا منه تم أعداد هذا الموضوع و تحديد الإشكالية و أهم المفاهيم المتعلقة به وصولا إلى أهم النتائج و مدى صدق الفرضيات هذا البحث ، و يمكن من خلال هذه الدراسة أن من الباحث قام بجهد و محاولة جديدة من اجل دراسة موضوع دور ثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة .

و من خلاله يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها كشفت لنا أن أساس نجاح أي منظمة.فالثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي للطاقات و القدرات و تقوم بدور المرشد للأفراد بتوجيه و التنظيم و تضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق التماسك و الانسجام بين أفراد التنظيم من خلال اللوائح و القيم والمعتقدات المشتركة و تعد القاعدة الأساسية التي تنظم و تضبط سلوك العامل أو العمال وحتى التنظيم فتحقيق الولاء التنظيمي لعالمي هو احد أهم الأهداف التي تسعى إليها إي منظمة ولمبادئ و قيم المنظمة دور فعال في ترسيخ ولاء العاملين داخل التنظيم و قد تبين أن المنظمة الناجحة هي التي تسعى دائما إلى تحقيق و تلبية حاجيات الأفراد من خلال سياسات و قوانين و حتى المعتقدات التي تتبعها هذه الأخيرة ، لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج النظرية نوجزها فيما يلي:

### النتائج:

- تقديم المنظمة لموظفيها البيئة الإنسانية وجو مناسب وتشجيع الإبداع يساهم في زيادة الولاء لها.
- تقديم لهم حوافز مادية ومعنوية مما يرسخ قيمهم الولاء الانتماء داخل المنظمة.
- تشجيع العمال على القيم واتخاذ القرارات الإدارية.
- الثقافة التنظيمية تدرسه المظاهر الإيجابية للعامل وتجعله يبدع في عمله
- الثقافة التنظيمية تمنح الاستقرار داخل المنظمة مما تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة لها.
- الثقافة التنظيمية تحقق الانسجام والتماسك بين أفراد التنظيم من خلال القيم والمعتقدات وضبط السلوك العامل داخل المنظمة مما يزيد من نسبة ولاءه لها.

### التوصيات:

على ضوء ما ورد في حده الدراسة والنتائج التي توصلنا إليها من خلال المؤسسة على رفع مستوى الولاء عمالها وهي:

- تشجيع الإدارة المؤسسة العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة.
- أن تقسم المؤسسات بالاقترحات المقدمة لها من قبل العمال.
- توشي العدالة في تطبيق الإجراءات الإدارية.
- اهتمام المؤسسة قيم أخلاقية عالية بين عمالها.
- تنوع في أشكال الحوافز الممنوحة والمعطاة للعمال وتطويره.
- توفير ظروف عمل مادية.
- الاهتمام أكثر بجانب المناخ التنظيمي خاصة المتعلقة بجماعات العمل.
- الاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للعامل مما يؤدي إلى زيادة ولائه لمنظمته.
- هذه مجموعة من التوصيات التي رأينا أنها ستساهم إيجابيا في تعزيز الولاء التنظيمي للعمال.

وتعتبر الثقافة التنظيمية عامل ولها دور فعال في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال تأثير الجانب المعنوي (تأثير القيم)، ومن الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد والبيئة الإنسانية)، وعن الجانب المادي (البيئة المادية للعمل من زيادة في الأجر و مزايا غيرها) .

# قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب:

1. إبراهيم نعيم ، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، (عمان ، الأردن)، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، مدار الكتاب العالمي، (2009).
2. أسامة خيرى، "القيادة الإستراتيجية، عمان، دار الـراية للنشر و التوزيع"، (2014).
3. بلال خلف لسكارنه، دراسات إدارية معاصرة، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة 2، 2010).
4. جامد عبد المهدي مساعد، إدارة المنظمات منظور كلي، (عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2013).
5. حسام إبراهيم حسن، استراتيجية حديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، (عمان: دار ناشرون و موزعون، 2014).
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (جامعة 08 ماي 1945: مديرية النشر لجامعة قالم، 2004).
7. خالد أحمد فرحان المشهداني، عبد الخالق عبد الله العبيدي، "مبادئ إدارة أعمال بمنظور منهجي متقدم"، عمان الأردن، (دار الأيام للنشر والتوزيع)، (2013).
8. خضير كاظم حمود الفريجابي و آخرون، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصر)، (لأردن: إثراء للنشر و التوزيع، طبعة 1، 2009).
9. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، (عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008).
10. زاهد محمد ديري، "إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة"، عمان، دار الكنوز للمعرفة و النشر، (2008).
11. زكريا الدوري، الإدارة و الإستراتيجية مفاهيم و عمليات، حالات دراسة، (عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013).
12. زياد العزام، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد الأردن، دراسات العلوم الإدارية (المجلد 42، 2015).
13. سعاد برقي كامل، هدى هادي حسن، الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة أسياسيل للاتصالات في كربلاء، العراق.
14. سيد احمد حواء الرب، مئة سؤال في القيادة الإدارية، قناة السويس، مطبعة العستري، (2008).
15. سيد محمد عباد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، (الإسماعيلية: جامعة قناة السويس، 2008).

16. طاهر محمود الكلاكلة، تنمية الموارد و إدارة الموارد البشرية، عمان، دار عالم للثقافة و النشر و التوزيع، (2008).
17. عبد الله جوهر، "الإدارة في الشركاء والمؤسسات القيادية، التسويق، العمل، التخطيط وإدارة القوة العاملة"، الحوكمة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، (2014).
18. عبد الله جوهر، (الإدارة في الشركات والمؤسسات)، (القيادة، التسويق، العمل التخطيط ) الإسكندرية، مؤسسة الشباب الجامعية، (2014).
19. عدي عطا حمادي، "القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، عمان، دار البداية للنشر و التوزيع"، (2013).
20. علي خلف الله حجاجحة، "اتخاذ القرارات الإدارية، عمان"، دار قنديل للنشر، (2010).
21. فادية إبراهيم شيهاب، "التطوير التنظيمية القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية، عمان الاكاديميون للنشر و التوزيع"، (2014).
22. محمد الصدقي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، (2009).
23. محمد زين العابدين عبد الفتاح، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة التحضيرية بجامعة بنوك".
24. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، البعة4، 2007).
25. محمد عبد المقصود محمد، "القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، (2006).
26. منية مزرار، "اثر الحوافز على الولاء، مجلة العلمية المستقبل و الاقتصاد"، (جامعة أحمد بوقرة)، بومرداس.
27. مهدي حسين زويلف، "إدارة الأفراد، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، (2010).
28. ناصر جرادات، آخرون، إدارة التغيير و التطوير، (الأردن: إثراء للنشر و التوزيع، 2013).
29. نعمة عباس الخفاجي، طه محسن العالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013).
30. هاشم حمدي رضا، "التدريب الإداري المفاهيم الأساليب"، الأردن، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، (2013).
31. وصل جميل الموفي، "المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، عمان دار حامد للنشر و التوزيع، (2006).

مذكرات التخرج:

1. ابراهيم صونية، محاضرات مقياس الثقافة التنظيمية، (جامعة محمد لامين دباغين سطيف2: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (2018/2017).
2. أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية أحميدة بن علجية الأغواط، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، (الجامعة زيان عاشور الجلفة: كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، 2018/2017).
3. أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض، دراسة حالة صناعة الإسمنت، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (جامعة سندي سودان: كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، كلية الاقتصاد و إدارة الأعمال، 2017).
4. أسامي إبراهيم حماد حنون، "قياس مستوى لالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، (مذكرة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، (2006).
5. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الجزائرية للألمنيوم ALRA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2006).
6. إياد فتحي العلول، "أثر التسويق الداخلي عن الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة"، مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، (جامعة السودان، كلية الدراسات العليا)، 2010.
7. إياد محمد مصبح، "نظام الحوافز وعلاقته بالفاعلية الأداء بجهاز الشرطة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة الأقصى)، (2016).
8. إيمان حورية، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، فرع دمشق، مذكرة ماجستير، (جامعة الافتراضية سوريا، 2017).
9. إيمان محمود عايش الطلب، "اثر المناخ على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسفية"، دراسة حالة، أطروحة ماجستير، (جامعة غزة) (2008).
10. إيهاب المدعوفة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، (الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة)، (1429 هـ، 2008).
11. إيهاب فاروق مصباح العايز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي، محافظات غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة)، (2011).

12. ايهاب محسن حمود الحبيشي، "المناخ التنظيمي و علاقته بالتوفيق المهني لدي موظفي، مذكرة مكملة لنيل الدكتوراه"، (2019)، ص ص 37-38.
13. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال (عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013).
14. برهان الدين حسين السامرائي، "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة، رأس الخيمة، أطروحة ماجستير"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (2012).
15. بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، (جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2018/2019).
16. بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه، (جامعة وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2016-2017).
17. بن ديري منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، (2010).
18. بن سعيد صبري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مذكرة ماجستير، (جامعة سطيف 1: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013/2014).
19. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية للمصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة قسنطينة، منتوري، كلية الأدب و العلوم الإنسانية، قسم علم النفس و العلوم الإنسانية، 2006/2007).
20. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، 2013/2014)، ص 80.
21. تھاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت و علاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، (جامعة الشرق الأوسط: كلية العلوم التربوية، 2012).
22. جمال مراد، "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي"، مذكرة ماجستير، (جامعة باجي مختار، عنابي، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، والاجتماعية، 2010/2011).
23. حاجي كريمة، "تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون"، مذكرة ماجستير، (جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2011/2012).
24. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، (جامعة الأقصى: أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة و الإدارة، 2016).

25. حميدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية التنغيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، (المجلد 21)، (2011).
26. روان حمدان، "ياسمين الساكن، تحفيز و أثره على إلى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة النجاح)، (2011).
27. رولا محمود حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة و علاقتها بإدارة المعرفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، ( جامعة الإسلامية بغزة: كلية التربية، 2015).
28. ريم ياسر، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، مذكرة ماجستير (جامعة عمادة الدراسات العليا)، (2007).
29. زينب المنصور، "الذكاء و علاقته بمهارة اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على عينة من الطلاب جامعة دمشق"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية دمشق، (2015).
30. سارة بهلولي، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، (جامعة فرحات عباس، سطيف 1: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016/2015).
31. سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، (2019/2018).
32. سامية معاوي، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية "دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة باجي مختار عنابة: كلية الأدب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2009/2008).
33. سمير احمد مجادلة، "الثقافة التنظيمية و الإبداع في الكليات"، مذكرة ماجستير، (جامعة اليرموك)، (2009).
34. سهام شيكاوي ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة أحمد بوقرة، بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2007/2006).
35. شافية بن حفيظ، "علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرس ويلانز" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية)، (2013/2012).

36. شيخ سعيدة، "العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية الجزائر، (2015/2014).
37. صابر بن مراد، "اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على إبعاد الأداء في دراسة تطبيقية"، مذكرة ماجستير، غزة، كلية التجارة، (2010).
38. طارق الاسدي، "تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في وجود خدمات الصحية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، (2015).
39. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، (2015/2014).
40. عاصم التجاني، "إبراهيم شنعون، اثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين"، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم، سنة 2016.
41. عباس سمير، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم و نظام LMD، مذكرة ماجستير، (جامعة باجي مختار، عنابة: كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، (2008/2007).
42. عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، "تحليل إستطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصريا بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة زيان عاشور الجلفة: كلية الأدب و اللغات والعلوم الاجتماعية و الإنسانية، (2014/2013).
43. عبد الفتاح صالح خليفات، من خلف الملائمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (3، 4)، (2009).
44. عبد الكريم هريا، "العدالة التنظيمية وأثرها في سلوكيات الاجتماعية"، أطروحة دكتوراه، (جامعة دمشق)، (2015).
45. عبير الكنعان البلوي، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء و علاقتها بدرجة ممارسة المديرية لعملية منع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، (2017).
46. عديلة بنت عبد الله بنت علي القرش، "الإبداع وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة ماجستير، (جامعة أم القرى): كلية التربية، (2008).

47. علاء خليل محمد العكش، "نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء لموظفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة غزة)، كلية الاقتصاد، (2007).
48. على فهد حراس الديحاني، "درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية و علاقته بدرجة الإبداع الإداري"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم)، (2013).
49. عنان الحصري، "دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير، (جامعة الخليل)، (2009).
50. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، مذكرة ماجستير، (جامعة أبو بكر بلقايد1، تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2012/2011).
51. غضبان مريم، "ماهية الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدي الطفل، مذكرة ماجستير"، (جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية)، (2005).
52. فادي احمد سعيد حماد، "واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار في جامعة القدس"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة القدس)، عمدة الدراسات العليا، (2016).
53. فاضل فايزة، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال، مذكرة ماجستير، (جامعة وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2014/2013).
54. فاطمة عبد الرضا، "درجة إسهام مديرية رياض الأطفال في الإبداع"، مذكرة ماجستير جامعة الشرق الاوسط، كلية العلوم، (2012).
55. فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، (جامعة عمان العربية للدراسات العليا: كلية الدراسات الإدارية و المالية، 2007).
56. ليندة لفجل، دور الثقافة المنظماتية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية، أطروحة دكتوراه، (جامعة باتنة 1: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2018/2017).
57. ماجد إبراهيم شاهين، "مدى فاعلية وعدالة تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على أداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية"، مذكرة ماجستير، (الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة)، (2010).
58. محمد صلاح الدين أبو العلا، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، (الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال)، (2009).
59. محمد عبد السعيد حليان، "العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة ماجستير، (جامعة الأزهر)، غزة، (2016).

60. محمد نائل محمد ربيع، "دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك"، مذكرة مكملة لنيل ماجستير، (جامعة القدس)، (2016).
61. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، "اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة غزة)، (2006).
62. مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية و أثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، (جامعة فرحات عباس سطيف-1: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2018/2017).
63. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، (جامعة الحاج لخضر، باتنة: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016/2015).
64. معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، (جامعة دمشق، كلية الاقتصاد)، (2014، 1435 هـ).
65. منير إبراهيم أحد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، "جامعة الأزهر غزة: كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، (2011).
66. منير عبد الله عبد الله الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، دراسة و وضعية تحليلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، (جامعة مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، بمالانج: كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة الإسلامية، 2016).
67. منير محمد حسن علقم، الثقافة التنظيمية و دورها في صياغة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، (جامعة الخليل: كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، 2013).
68. نزال محمود رشيد، "واقع ثقافة الإبداع و علاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، (2011).
69. نحا عطيا، "الحوافز الاقتصادية بالولاء التنظيمي و الأداء المهني دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه"، (جامعة دمشق سوريا)، (2016).
70. هاجر احمد احمد، الشريف، "المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمدينة بنغازي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، (2013).
71. يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (جامعة محمد خيضر- بسكرة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015/2014).

مجالات:

1. "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (162)، الجزء (2)، جانفي (2015).
2. احمد على الشريم، "اثر الحوافز المعنوية المادية في رفع المستوى الأداء واستمراره في كلية الشريعة و الدراسات الإسلامية"، مجلة، العدد (6)، (2016).
3. إسرائ طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة 'استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة المومل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (34)، العدد (110)، (2012).
4. اشرف عبد التواب عبد المجيد، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنين مجلة دراسات في التربية وعلم النفس"، العدد (80)، (2016).
5. أميرة خضير ناظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية الإدارية"، المجلد (8)، العدد (31)، (2014).
6. أميرة خيضر كاظم، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م (08)، ع (31)، (2014).
7. أنور علي، "علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى الموساة الحكومية بمحافظة دمشق"، مجلة جامعة البحث، المجلد (39)، العدد (54)، (2017).
8. بن نحو سمية، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة التنمية البشرية، العدد (7)، (مارس 2017).
9. بندر كفلريم ابوقالة، "اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنين"، مجلة، العدد (2)، (2018).
10. حازم فروانة، "سليمان مرابط، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء"، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد (03)، (2016).
11. حاكم جبوري علك، "تأثير التفاعلي بين عدالة و الثقة التنظيمية و انعكاسه في جودة العمل"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (03)، (2012).
12. حسين مريزيق السرحاني، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف و الحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تشخيصية)، دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد (24)، الجزء الأول، أبريل 2012.

13. حياه إبراهيم، "العلاقة بين العدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (2)، (2019).
14. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، "الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة"، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (39)، العدد (1)، (مارس 2019).
15. خير علي أوسو، "أقان يوسف حجي، عصمت رينو، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو"، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، م (6)، ع (1)، ج (2)، (2018).
16. رمضان سعد كريم الترهوني، خديجة أحمد عثمان مجبح، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي التعليم الأساسي بينغارية، مجلة النقد و التنوير، العدد 4، الفصل الأول، السنة الثانية، مارس (2016).
17. رمضان سعد كريم الترهوني، خديجة أحمد عثمان مجبح، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة غازي، مجلة نقد وتنوير، العدد (4)، مارس (2016).
18. ربما محمود العقلن، "العدالة التنظيمية"، مجلة العلوم التربوية و النفسية، العدد (4).
19. ربما نجيب يوسف منسي، "واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة العزت الدولية، الأردن من وجهة نظر مديري المدارس"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، (2017).
20. زريب الله محمد، "واقع المشاركة و صناعة القرار لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية"، مجلة عربية، العدد (6)، 2013.
21. سالم رشيد عزيمة وآخرون، "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد"، مجلة الفتح، العدد (31)، (2007).
22. سامر قاسم، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، دراسة ميدانية عن العاملين بمجلس مدينة اللاذقية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد (36)، العدد (5)، (2014).
23. سمير سليمان الخير، "درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسية العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة"، مجلة أماراباك، المجلد (4)، العدد 11، (2013).
24. شافية بن حفيظ، "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية"، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (17)، (ديسمبر 2014).

25. شوقي محمد الصباغ، "عبد العزيز علي مرزوق، نموذج مقترح للمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي"، دراسة تطبيقية عن أعضاء هيئة تدريسي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (17)، (2017).
26. عباد وخديجة "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات"، دراسة ميدانية بجامعة ورقلة - غرداية- الوادي بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (18)، مارس (2015).
27. عبد الله بن عبد الرحمان البربري، نورة بنت محمد الرشيد، "مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة"، دورية الإدارة العامة، م (52)، ع (02)، (ربيع الثاني 1433هـ، مارس 2012).
28. عبد الوهاب، "سمير حشر، مساهمة التحفيز في تحقيق أهداف الولاء التنظيمي"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد (05)، (2018).
29. علاء حاكم الناصر، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري"، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد (156)، (2018).
30. علي سكر عبود، "أثر الثقافة التنظيمية بالأداء، دراسة نظرية و تطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد (10)، العدد (39)، (2013).
31. عماد عبد الله عدوان، "دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات"، العدد (4).
32. فاروق إبراهيم الكهرب، "اثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"، مجلة جامعة الشارقة، العدد (2)، (2016).
33. كعوان محمد، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (94)، (2015).
34. الكواز عدي غانم و آخرون، "بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدرء مديريات التربية الرياضية و الفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منسبيها"، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية مجلة (19)، العدد (61)، (2013).
35. لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلوب، "أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه، مجلة جامعة القدس، المفتوحة لأبحاث والدراسات"، العدد (11)، (2007).
36. مجذوب أحمد محمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة، مجلة رؤيا اقتصادية، العدد (9)، ديسمبر (2015).

37. محمد الهادي خليل، "المناخ التنظيمي و اثره على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الاسمية"، ع (28)، سنة (2014).
38. محمد ديوب، "أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار"، دراسة ميدانية ، مجلة تشرين البحوث و الدراسات العليا ، العدد (2)، (2016).
39. محمد عبد غريس، "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية"، (جامعة الزقارين، مجلة كلية التربية بالزقارين، العدد (93)، الجزء الثاني، (أكتوبر 2016).
40. محمد هلسة، "مبادئ وتصنيفات الإبداع و الابتكار"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (6)، ديسمبر (2016).
41. محمد يونس محمد السبعوي، "اسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة الكهراء نينوي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد (11)، العدد (33)، (2015).
42. محمود عبود الحرايشية، "درجة أساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المعرفة"، مجلة جامعة الملك سعود، (2012).
43. منال الحميدي، "التمكن الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بمديرية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (5)، العدد (4)، (2016).
44. منصور عبد القادر محمد منصور، "أثر العوامل الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين"، مجلة رؤيا اقتصادية، العدد (6)، جوان (2014).
45. نجيب عبد المجيد، "تأثير الخصائص التنظيمية، علم الولاء العاملين للمنظمة"، مجلة العدد (203)، (2012/1433).
46. نغم ديبخ عبد علي، محمد فايز حسن "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي"، المجلد (2)، العدد (7).
47. نور الدين أبو علي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد (15)، جوان (2014).
48. يونس التوابكة، "درجة استخدام الحوافز المادية و المعنوية في المكتبات الجامعية"، الأردن، مجلة الجامعة النجاح للأبحاث، العدد (10)، (2011).