

أثر تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة
تطبيقية على الاتحاد العربي لكرة القدم

The Impact of Implementing Organizational Culture on
Enhancing Employee Organizational Loyalty: An Applied Study
of the Arab Football Association.

أسم الطالب

محمد عثمان عبد الرحمن الرشيد

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١,١ . المقدمة:

خلال هذا الفصل سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ويعتبر فصل الدراسات السابقة من الفصول الرئيسية التي تسهم في تسليط الضوء على ما توصل إليه الباحثين السابقين. ومن ثم سيتم استعراض عدد من الدراسات التي تناولت كل متغير على حده، وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين من أجل التعرف على مناهجها، والأدوات التي اعتمدت عليها، وما تم التوصل إليه من نتائج علمية.

١,٢ . المتغير المستقل

١. دراسة (بن عودة، 2018) بعنوان " دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر".

هدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر، حيث تم تطبيقها على 142 موظفًا من إجمالي 714 موظفًا. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم توزيعه عشوائيًا على العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل هذه المؤسسات، بما يشمل الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا، بالإضافة إلى الوظائف النمطية. أظهرت نتائج الدراسة عددًا من المؤشرات المهمة، أبرزها: ارتفاع مستوى إدراك العاملين لمعظم أبعاد الثقافة التنظيمية، وهي: التركيز على العمل، الاتساق والتجانس، التوجه نحو النتائج، القدرة على التكيف، والعمل الجماعي، حيث تم تسجيل مستويات إدراك مرتفعة لهذه الأبعاد، في المقابل، جاءت مستويات الإدراك لكل من بعدي تشجيع الإبداع والابتكار والاحتواء والترابط عند مستوى متوسط. أظهرت النتائج وجود اتفاق واسع بين العاملين حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، على الرغم من تنوعهم من حيث الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة، الموقع الجغرافي، وطبيعة المؤسسة. إلا أن هذا الاتفاق لم يمتد إلى بعض المتغيرات الأخرى، حيث وُجد تباين في آراء الموظفين حول إدراك الثقافة التنظيمية باختلاف الفئة العمرية، سنوات الخدمة، ونوع العقود التي تربطهم بمؤسساتهم.

٢. دراسة (المليحان، 2019) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوادمي".

هدفت هذه الدراسة على بحث أثر الثقافة التنظيمية على كلاً من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال التطبيق على موظفي شركة كهرباء الدوادمي. وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟ شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي شركة الكهرباء بالدوادمي، وقد بلغ حجم العينة المختارة 131 موظفًا. وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم اعتماد منهج المسح الاجتماعي، مع استخدام استبانة أعدها الباحث كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد خلصت النتائج: جاءت درجة الثقافة التنظيمية بين العاملين بمستوى متوسط، كان مستوى الرضا الوظيفي كذلك متوسط، بينما سجل سلوك المواطنة التنظيمية مستوى مرتفع. تبين وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، مما يعني أن تعزيز الثقافة التنظيمية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويُعزز بدوره سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. وأوصت الدراسة: ضرورة إدراج الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري محوري ضمن سياسات شركة الكهرباء، نظرًا لدورها الحيوي في تحديد عوامل النجاح أو الفشل المؤسسي، العمل على رفع الوعي المؤسسي لدى الموظفين فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات المعتمدة، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز الرضا والانتماء الوظيفي والولاء الوطني.

٣. دراسة (زروقة، 2020) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة".

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني داخل بيئة العمل، وقد اعتمد الباحثان على عينة عشوائية طبقية متساوية ضمت 103 موظفًا من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة. ولجمع البيانات، تم استخدام استبيانين: أحدهما لقياس مستوى الثقافة التنظيمية، والآخر لتقدير درجة التوافق المهني لدى الموظفين. وقد أسفرت النتائج الرئيسية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة وبين مستوى التوافق المهني لدى الموظفين، مما يبين أن الثقافة التنظيمية تلعب تؤثر في تحقيق الانسجام المهني وتعزيز الشعور بالرضا والاندماج في بيئة العمل.

٤. دراسة (أبو شريعة، 2020) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة عيادة النصريات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع المؤسسي في بيئة العمل، وقد تم تنفيذها داخل عيادة النصريات التابعة لوكالة الغوث الدولية. تم تطبيق استبانة على 50 موظفًا وموظفة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين الإبداع المؤسسي، مما يشير إلى تأثير واضح للثقافة التنظيمية في دعم الابتكار داخل المؤسسة. وقد تبين أن المستوى العام للثقافة التنظيمية في العيادة بلغ نحو 82.24% أما على مستوى الأبعاد، فقد جاء بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 87.76%، تلاه بُعد المعتقدات بنسبة 85.80%، ثم التوقعات التنظيمية بنسبة 78.46%، بينما حلّ في المرتبة الأخيرة بُعد السياسات والإجراءات ولوائح العمل بنسبة بلغت 75.07% وفيما يخص الإبداع المؤسسي، فقد أظهرت البيانات أن مستواه في عيادة النصريات بلغ 81.51%، وهو مؤشر إيجابي يعكس بيئة عمل محفزة على الابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات عمل مرنة وواضحة، تتضمن خططًا عملية تمكّن الموظفين من فهم سلوكياتهم وتطوير أدائهم. كما أكدت على أهمية توفير المعلومات والموارد اللازمة لدعم أفكار العاملين، بما يسهم في رفع مستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسة.

٥. دراسة (شقرانة، 2021) بعنوان " الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال".

تسعى الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، وتحديدًا في المدارس الابتدائية التابعة لبلدية سيدي لعجال. لجمع البيانات، تم اعتماد أداة الاستبانة، وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة 30 مفحوصًا. واتخذت الدراسة المنهج الوصفي كإطار منهجي لتحليل المعطيات وفهم العلاقات بين المتغيرات. فيما يتعلق بأهم النتائج التي تم التوصل إليها بخصوص الفرضيات، فقد تم تأكيد الفرضية العامة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت 0.304، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي في البيئة التربوية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على حدة الصراع، إما من خلال التخفيف منه أو المساهمة في تطوير أساليب التعامل معه. أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فقد تم تأكيد صحة الفرضية الأولى، حيث

بلغ معامل الارتباط بين بُعد القيم التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي -0.364، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة القوة وسالبة الاتجاه بين المتغيرين، وهو ما يعني أن تعزيز القيم التنظيمية قد يسهم في تقليل حدة الصراع. كذلك، أكدت النتائج الفرضية الفرعية الثانية، حيث كانت قيمة معامل بيرسون بين بُعد التوقعات التنظيمية والصراع التنظيمي -0.208، مشيرة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة، وإن كانت ضعيفة، بين المتغيرين داخل المؤسسات التربوية.

٦. دراسة (محمد، 2023) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان".

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور الثقافة التنظيمية في التأثير على عملية التنشئة الاجتماعية داخل المؤسسات.. وأجريت الدراسة على ديوان محافظة ميسان، والذي يمثل الجهة الإدارية العليا على مستوى المحافظة ويشرف على عدد كبير من المؤسسات الحكومية التابعة لها. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبيان على 209 من العاملين. وأظهرت النتائج، كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية. وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة تعزيز الثقافة الديمقراطية في بيئة العمل داخل ديوان محافظة ميسان، وتشجيع الإدارة على التحلي بالمرونة في اتخاذ القرارات، والاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين ومراعاة تطلعاتهم.

٧. دراسة (قدور، 2024) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المصارف التجارية العامة بمدينة درنة".

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوافق المهني داخل بيئة العمل، وقد اعتمد الباحثان على عينة عشوائية طبقية متساوية ضمت 103 موظفًا من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة. ولجمع البيانات، تم استخدام استبيانين: أحدهما لقياس مستوى الثقافة التنظيمية، والآخر لتقدير درجة التوافق المهني لدى الموظفين. وقد أسفرت النتائج الرئيسية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة وبين مستوى التوافق المهني لدى الموظفين، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في تحقيق الانسجام المهني وتعزيز الشعور بالرضا والاندماج في بيئة العمل.

٨. دراسة (Rizvi & Maulana، 2025) بعنوان " The Effect of Organizational Culture, Work-Life Balance, And Employee Innovation On Employee Performance With Job Satisfaction as an Intervening Variable Survey of Coffee Shop Employees In Palembang City "

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آثار الثقافة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة وابتكار الموظفين على الأداء الوظيفي، مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، بين موظفي المقاهي في مدينة باليمبانج. تتناول هذه الدراسة الدور المهم للموارد البشرية في قطاع الخدمات، وخاصة في قطاع المقاهي المتنامي والتنافسي. تستخدم هذه الدراسة نهجًا كميًا باستخدام طريقة المسح. تم التطبيق على 180 مستجيبًا وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) القائمة على المربعات الجزئية الصغرى (PLS). أظهرت النتائج أن: (1) الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وهام على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، (2) يؤثر التوازن بين العمل والحياة إيجابي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، (3) يؤثر ابتكار الموظفين بشكل إيجابي وهام على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، و(4) يتوسط الرضا الوظيفي آثار الثقافة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة وابتكار الموظفين على أداء الموظفين. تشير هذه النتائج إلى أنه يمكن تحقيق تحسين أداء الموظفين من خلال خلق بيئة عمل داعمة، وتشجيع الابتكار، وكل ذلك يساهم في الرضا الوظيفي.

١,٣. المتغير التابع

١. دراسة (عبادو، 2015) بعنوان " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعات ورقلة - غرداية - الوادي - بسكرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي في الجزائر، مع الوقوف على مدى اختلاف هذا الولاء وفقًا لعدد من المتغيرات، وهي: التخصص الأكاديمي، الرتبة العلمية، الأقدمية. استعانت الباحثة بمقياس "بورتر" لقياس الولاء التنظيمي، والذي يتكوّن من 14 بندًا، من بينها 3 فقرات ذات صياغة سلبية. وقد تم التأكد من صلاحية الأداة وصدقها وثباتها قبل التطبيق الفعلي. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 447 أستاذًا وأستاذة، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وشملت العينة أساتذة من ولايات ورقلة، والوادي، وغرداية، وبسكرة الواقعة في الجنوب الجزائري. وقد أظهرت النتائج: أظهر

الأساتذة مستوى مرتفعاً من الولاء التنظيمي، لم تسجل فروق دالة في مستوى الولاء التنظيمي بين الأساتذة باختلاف التخصص الأكاديمي، لم تظهر فروق تبعاً لاختلاف الرتبة العلمية، عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي وفقاً لسنوات الأقدمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعة.

٢. دراسة (خدوج، 2016) بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على بعض موظفي بلدية تماسين بمدينة تقرت".

تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية تماسين بمدينة تقرت، إلى جانب التعرف على مستويات كل من الولاء والمواطنة التنظيمية تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وتحديدًا متغيري الجنس والأقدمية في العمل. وللتحقق من صحة هذه الفرضيات، استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي من خلال تطبيق أداتين: مقياس لقياس الولاء التنظيمي من إعداد الطالبة نفسها، مقياس المواطنة التنظيمية الذي وضعه (Allens & Lee، 2002) ، والذي تم تبنيه من قبل "رياض أبازيد" في دراسته عام 2010. وقد أظهرت النتائج: وجود علاقة دالة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، عدم وجود فروق دالة في الولاء التنظيمي وفق متغير الجنس، عدم وجود فروق دالة في المواطنة التنظيمية وفق متغير الجنس، وجود فروق دالة في الولاء التنظيمي وفق متغير الأقدمية، وأيضاً عدم وجود فروق دالة في المواطنة التنظيمية وفق متغير الأقدمية.

٣. دراسة (بدوي، 2016) بعنوان " تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس".

هدفت الدراسة إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) بمدينة نابلس. كما سعت الدراسة إلى فحص تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية مثل: طبيعة الوظيفة، الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي على هذه العلاقة. ، استخدم الباحث استبانة مكونة من مجالين رئيسيين تضمنت في مجموعها 36 فقرة؛ حيث شمل المجال الأول 25 فقرة تناولت أبعاد المناخ التنظيمي الخمسة، بينما اشتمل المجال الثاني على 11 فقرة لقياس مستوى الولاء التنظيمي. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها 70 موظفًا من العاملين في الشركة، وتم جمع البيانات، وترميزها، وإدخالها إلى الحاسوب، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS للإحصاء. وأظهرت النتائج: وجود درجة استجابة مرتفعة في كل من مجال المناخ التنظيمي ومجال الولاء التنظيمي، وجود علاقة ارتباط

دالة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالشركة، عدم وجود فروق دالة بين متوسطات استجابات المشاركين حول المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة: بتعزيز المناخ التنظيمي داخل الشركة، من خلال رفع مستوى التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين، وزيادة عوامل التحفيز، إلى جانب تطوير بيئة عمل تقوم على أسس المشاركة والتواصل الديمقراطي.

٤. دراسة (القحطاني، 2021) بعنوان " دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها".

هدفت الدراسة إلى بحث دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركات المساهمة في مدينة أبها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبيان على 59 موظفًا من العاملين بهذه الشركات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للاتصال التنظيمي على الولاء التنظيمي. وجود فروق دالة في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي يمكن إرجاعها إلى المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تسعى الشركات، بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها، إلى تحسين وتطوير آليات الاتصال داخل بيئاتها التنظيمية. كما شددت على أهمية معالجة المعوقات التي قد تؤثر في فعالية الاتصال، سواء كانت متعلقة بالجوانب النفسية للعاملين أو بالبيئة المؤسسية ذاتها. وأكدت التوصيات على ضرورة رفع وعي القيادات في هذه الشركات بأهمية الاتصال التنظيمي ودوره المحوري في تنمية الولاء الوظيفي، لما لذلك من أثر مباشر في رفع إنتاجية المؤسسة وتطوير أدائها العام.

٥. دراسة (الطريسي، 2024) بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة".

تسعى الدراسة إلى استكشاف أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات الاتصال، الحوافز) على الولاء التنظيمي لدى موظفي أمانة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للتطبيق على 221 موظفًا. أظهرت النتائج وجود تأثير دال لعناصر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين. ومن خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تبين أن جميع مكونات المناخ التنظيمي تسهم بشكل ملحوظ في التأثير على الولاء التنظيمي، إلا أن الحوافز كانت العنصر الأكثر تأثيرًا من بين تلك المكونات. وأشارت نتائج التحليل إلى أن المناخ التنظيمي يفسر 44% من التغيرات في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، كما أوضح

معامل التحديد. وهذا يدل على أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، وأصبح أكثر دعماً ومرونة، انعكس ذلك إيجابياً على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين. وأوصت الدراسة بالتأكيد على الدور الحيوي للمناخ التنظيمي في تعزيز الولاء المؤسسي لدى موظفي أمانة المدينة المنورة، وأوصت بضرورة العمل على تطوير البيئة التنظيمية بمختلف جوانبها لدعم استقرار الموظفين وتحفيزهم نحو أداء أكثر التزاماً وانتماءً.

٦. دراسة (النجار، 2024) بعنوان " التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي: الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء على الأعضاء الأكاديميين بجامعة الحدود الشمالية".

تهدف الدراسة إلى اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد التماثل التنظيمي، والتي تشمل: الولاء التنظيمي، العضوية التنظيمية، والنشابة، إلى جانب دراسة أثر أبعاد قيم الثقة التنظيمية المتمثلة في: الثقة المبنية على القدرة، الثقة القائمة على النية الطيبة (الخيرية)، الثقة المعتمدة على الأمانة، والثقة المستندة إلى ثقافة الانفتاح، على مستوى الإبداع التنظيمي لدى الهيئة التدريسية في جامعة الحدود الشمالية. كما سعت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية في العلاقة بين التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي، حيث تم بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التماثل التنظيمي)، والمتغيرات الوسيطة (قيم الثقة التنظيمية)، والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي). وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على كل من قيم الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي، مما يشير إلى أن زيادة مستويات التماثل بين الأفراد والمؤسسة تسهم في تعميق الثقة وتعزيز الإبداع. كما أظهرت النتائج كذلك أن قيم الثقة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في الإبداع التنظيمي. كما بينت نتائج التحليل أن قيم الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي، مما يعني أن تأثير التماثل على الإبداع يتحقق جزئياً من خلال تعزيز الثقة داخل بيئة العمل.

٧. دراسة (He & Tresirichod) بعنوان " The mediating role of psychological ownership and job satisfaction in human resource management practices and employee loyalty: A case study of Sichuan University of Technology".

تهدف الدراسة إلى بحث تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على ولاء الموظفين، مع التركيز على الآثار الوسيطة للملكية النفسية والرضا الوظيفي. يتضمن هذا البحث جمع بيانات المسح من 600 معلم في جامعة سيتشوان للتكنولوجيا، الواقعة في المنطقة الغربية من الصين، لتكون بمثابة دراسة حالة. تم تقييم الفرضيات المطروحة في الإطار النظري من خلال تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-)

(SEM). تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لا تزيد من ولاء الموظفين بشكل مباشر فحسب، بل تعززه أيضًا بشكل كبير من خلال تعزيز الملكية النفسية وتحسين الرضا الوظيفي. تؤكد هذه الدراسة الدور الوسيط المشترك للملكية النفسية والرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وولاء الموظفين.

٨. دراسة (Allaw, 2025) بعنوان "Organizational Friendship as an Introduction to Enhancing Organizational Loyalty: In the Iraqi Education Sector"

تهدف الدراسة إلى تحليل دور الصداقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي في قطاع التعليم العراقي. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من 372 فردًا يعملون في مناصب قيادية ضمن القطاع، باستخدام استبيان مُصمم وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، وحُللت البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. أظهرت نتائج التحليل أن للصداقة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا على الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة التقدير 0.62، مما يشير إلى تأثير متوسط إلى قوي. وأوصى البحث بتبني سياسات تُعزز بيئة العمل التعاونية، مثل تعزيز الثقة التنظيمية من خلال سياسات شفافة، وتشجيع قنوات التواصل المفتوحة بين الموظفين والإدارة. تُسهم هذه الاستراتيجيات في زيادة الولاء التنظيمي وتحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية.

١,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

١. دراسة (خثير، 2017) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالصحة في ولاية عين الدفلى، حيث تم تطبيق استبيان على (805) فردًا من هيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الأربع في الولاية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج: وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العاملين، وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، كان أكثر الأبعاد تأثيرًا (أهداف المؤسسة الاستشفائية - الدعم والتشجيع - الانضباط - الابتكار والإبداع - احترام وتقدير الأفراد)، بينما لم يكن لبُعد جماعة العمل تأثير معنوي على الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة: بضرورة معالجة أوجه القصور التي أظهرتها الدراسة، تعزيز نشر ثقافة

تنظيمية واضحة المعالم على مستوى المؤسسات الصحية، إشراك جميع الفاعلين في صياغة وتبني ثقافة مؤسسية مشتركة، اقتراح إعداد دليل تنظيمي يعكس هوية المؤسسة، ويضم شعارها وقيمتها وثقافتها التنظيمية.

٢. دراسة (صادق، 2016) بعنوان " دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل".

هدفت الدراسة إلى بحث دور أنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبيان على (37) فرداً من القيادات الإدارية بالمعهد التقني الإداري في مدينة أربيل. وقد خلص البحث إلى: وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، وثقافة العمليات) والولاء التنظيمي بأبعاده (الإحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة). وأظهرت النتائج وجود أثر دال لأنماط الثقافة التنظيمية على بُعدي "الإحساس بالانتماء" و"الاندماج والمساهمة". وأوصت الدراسة: بضرورة العمل على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة تعزز مشاعر الإخلاص والوفاء لدى العاملين تجاه المؤسسة، اعتماد نظم حوافز مادية ومعنوية فعالة تُسهم في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، تنظيم دورات تدريبية داخلية وخارجية لرفع كفاءة العاملين، وتطوير أدائهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى اندماجهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

٣. دراسة (أحمد، 2019) بعنوان " الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي: بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية".

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للسلوك الإبداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان على 240 فرد تم اختيارهم بشكل قصدي. وقد أظهرت النتائج أن السلوك الإبداعي يتوسط بالكامل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ما يشير إلى أهمية تعزيز السلوك الإبداعي كعامل حاسم في رفع مستويات الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة، العمل على مواكبة التطورات العالمية في القطاع الصناعي، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات، إعادة النظر في السياسات التنظيمية لتدعيم ثقافة الابتكار والولاء في آن واحد.

٤. دراسة (منجل، 2020) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة في محافظة ذي قار".

هدفت الدراسة بحث واقع الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة في محافظة ذي قار، وكذلك قياس مستوى الولاء التنظيمي لديهم، بالإضافة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر الموظفين. استخدم المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان على (100) موظف من المديرية. وأكدت نتائج الدراسة: أن موظفو مديرية الشباب والرياضة مستوى جيداً من الثقافة التنظيمية، أبدى الموظفون إدراكاً عالياً لأهمية الولاء التنظيمي في بيئة العمل، وجود علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ما يعكس التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية في تعزيز ولاء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف مقياس الثقافة التنظيمية في دراسات مستقبلية تستهدف تطوير العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات الرياضية الأخرى، العمل على تطوير الجوانب الإدارية للموظفين من خلال إشراكهم في دورات تدريبية وتطويرية تساهم في رفع كفاءتهم وتعزيز الولاء المؤسسي.

٥. دراسة (Puspita, 2020) بعنوان " The influence of organizational culture and work engagement over employee performance mediated by employee loyalty".

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية والمشاركة في العمل على أداء الموظفين، مع اعتبار ولائهم متغيراً وسيطاً في مستشفى X. صُممت هذه الدراسة كدراسة سببية توضيحية مع مجتمع من جميع الموظفين في مستشفى X. وتم تطبيق استبيان على 68 مشاركاً. عُولجت البيانات المجمعة باستخدام أدوات التحليل الوصفي والكمي. وتم اختبار البيانات باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS. أظهرت نتائج هذا البحث أن للثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين ($p=0.006$)، وللانخراط في العمل تأثير إيجابي على أداء الموظفين ($p=0.006$)، وللولاء تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين ($p=0.006$). وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية والانخراط في العمل تأثيراً على أداء الموظفين، والذي يتوسطه الولاء.

٦. دراسة (Kahpi, et al, 2020) بعنوان " The role of organizational culture against employee loyalty in the manufacturing industry of musical instrument assembly".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير متغيرات الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين على ولاء الموظفين في قطاع التصنيع الموسيقي بمقاطعة بانتن. استخدم هذا البحث منهجاً كمياً وأساليب التصميم الترابطي. يتكون مجتمع

الدراسة من موظفين في شركة تجميع آلات موسيقية بمقاطعة بانتن، وبلغ إجمالي العينة 75 مُستجيبًا، باستخدام أسلوب العينة القصدية. استخدم هذا البحث تقنيات جمع البيانات من خلال المقابلات الأولية والاستبيانات الموزعة على المُستجيبين باستخدام أسلوب التحليل SEM PLS. أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا على ولاء الموظفين. كان للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي. لم يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على ثقافة المنظمة وولاء الموظفين. واستنادًا إلى الملاحظات الميدانية والمقابلات مع الموظفين، لا يزال ولاء معظم الموظفين منخفضًا، نظرًا لكثرة عدد الموظفين المتعاقدين. ويتعين على شركات الإدارة زيادة عدد القوى العاملة فورًا إلى موظفين دائمين حتى يشعروا بالراحة في العمل بالشركة.

٧. دراسة (هادي، 2021) بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية".

بحثت الدراسة مستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي كلية التربية في الجامعة المستنصرية، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في الولاء التنظيمي تبعًا لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث)، وقياس مستوى الثقافة التنظيمية، والتحقق من وجود فروق دالة في الثقافة التنظيمية تبعًا للنوع الاجتماعي. وبلغت عينة الدراسة (200) من أساتذة الجامعة. قامت الباحثة ببناء مقياس خاص لقياس الولاء التنظيمي، كما تبنت مقياسًا معتمدًا لقياس الثقافة التنظيمية. أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وجود فروق دالة في الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث لصالح الذكور. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الثقافة التنظيمية. في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية.

٨. دراسة (Pramudita, et al, 2022) بعنوان " The influence of career development, job satisfaction, and organizational culture on employee loyalty".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التطوير المهني والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين لشركة الخدمات اللوجستية في سورابايا. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث وزع مجموعة من الاستبيانات كوسيلة لجمع البيانات ثم يعالجها في بيانات فاصل الاستبيان والتي تتم معالجتها بعد ذلك باستخدام SPSS 25. بلغ عدد سكان وعينة هذه الدراسة 74 موظفًا في شركة الخدمات اللوجستية في سورابايا. نتائج اختبار الفرضية الجزئية التطوير المهني الجزئي له تأثير إيجابي على ولاء الموظفين والرضا الوظيفي له تأثير إيجابي جزئيًا على ولاء الموظفين والثقافة التنظيمية له تأثير إيجابي وهام جزئيًا على ولاء الموظفين. ونتائج اختبار الفرضية المتزامنة تم ذكر القيمة المحسوبة لـ F لتكون 41570 وتم تضمينها على أنها أكبر

من جدول $F_{2,74}$. وهذا يعني أن H_0 مرفوض و H_1 مقبول. والقيمة المهمة هي 0.000 أقل من 0.05. لذا فإن التطوير المهني والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية لها في وقت واحد تأثير كبير على ولاء الموظفين. في حين أن معامل مربع R من اختبار التحديد والذي يبلغ 0.625 2 يعني أن العلاقة بين التطوير المهني والرضا الوظيفي وثقافة المنظمة على ولاء الموظفين تؤثر بنسبة 62.5%، في حين أن النسبة المتبقية 37.5% يتم تفسيرها من خلال متغيرات أخرى غير مدرجة في النمذجة.

٩. دراسة (أمين، 2023) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال".

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي، وبحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بالمديرية المركزية لشركة "نفطال". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيقه على عينة عشوائية منتظمة بلغ حجمها (168) إطارًا متوسطًا، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (395) موظفًا يعملون في المديرية المركزية للشركة، وذلك خلال عام 2019. وقد استخدمت الدراسة مقياس الثقافة التنظيمية الذي وضعه ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1990)، في نسخته المترجمة إلى العربية من قبل عبد الرحمن هيجان (1995)، إلى جانب مقياس الولاء التنظيمي الذي طوره موداي وزملاؤه (1978)، بترجمة عبد الرحيم القطان (1989). وقد أسفرت نتائج الدراسة: أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العينة كان مرتفعًا، وجود علاقة ارتباطية دالة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ما يدل على أن تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الإطارات المتوسطة.

١٠. الخاتمة

من خلال الدراسات السابقة التي تم تناولها تناولت متغير الثقافة التنظيمية، نجد أن معظم الدراسات تناولت متغير الثقافة التنظيمية كمتغير رئيسي للكشف عن العلاقة بينه وبين عدد من المتغيرات. فنجد أن هناك تنوع بينهم من حيث التنوع البيئي؛ حيث أجريت عدد من الدراسات في بيئات تنظيمية متنوعة مثل القطاع الصناعي (بن عودة، 2018)، والخدمات الصحية (محمد، 2023)، والتعليمية (شقرانة، 2021)، والمالية والمصرفية (قدور، 2024)، وحتى في بيئة قطاع المقاهي (Rizvi & Maulana، 2025). هذا التنوع أضاف بعدًا مقارنة مهمًا يسمح بفهم أوسع لكيفية تشكل الثقافة التنظيمية باختلاف البيئة التنظيمية، كما يُظهر مدى شمولية هذا المتغير في التفاعل مع مختلف القطاعات. وكذلك من حيث المنهجية، اعتمدت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم توظيف أساليب إحصائية

متنوعة مثل تحليل المسار (Rizvi & Maulana، 2025)، وتحليل بيرسون (شقرانة، 2021)، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأيضًا من حيث النتائج، فأشارت عدد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعدد من المتغيرات ومنها الرضا الوظيفي (المليحان، 2019؛ Rizvi & Maulana، 2025)، الإبداع المؤسسي (أبو شريعة، 2020؛ زروقة، 2020)، التوافق المهني (زروقة، 2020)، الأداء الوظيفي (Rizvi & Maulana، 2025).

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي، نجد أن هذا المتغير حظي باهتمام واسع سواء على مستوى الأوساط الأكاديمية أو في البيئات الإدارية. فمن حيث السياقات البيئية، تنوعت الدراسات ما بين المؤسسات الأكاديمية (عبادو، 2015؛ النجار، 2024؛ He & Tresirichod، 2025)، القطاع البلدي والخدمي (خروج، 2016؛ الطريسي، 2024)، القطاع الصناعي (بدوي، 2016)، القطاع الخاص والشركات المساهمة (القحطاني، 2021؛ Allaw، 2025) هذا التنوع يثري فهمنا حول الولاء التنظيمي، إذ يُظهر كيف يتشكل الولاء ضمن ثقافات تنظيمية مختلفة. كما أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي حسب طبيعة الدراسة، واعتمدت دراسات أخرى على استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (He & Tresirichod، 2025؛ النجار، 2024). كما نجد أن معظم الدراسات أكدت على أهمية الولاء التنظيمي كعامل حاسم في رفع الإنتاجية، وتعزيز الانتماء، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، كما اتفقت عدة دراسات على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي ومتغيرات أخرى مثل: المناخ التنظيمي (بدوي، 2016؛ الطريسي، 2024)، الاتصال التنظيمي (القحطاني، 2021)، الصداقة التنظيمية (Allaw، 2025)، الثقة والتماثل التنظيمي (النجار، 2024).

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، فنجد أنه كان هناك تنوع في القطاعات التي تم تناولها كالصحة، التعليم، الرياضة، الصناعة وغيرها. فبعض الدراسات تم تطبيقها على بيئات: كالمستشفيات (خثير، 2017)، المعاهد التعليمية (صادق، 2016؛ هادي، 2021)، المؤسسات الصناعية (Kahpi، 2020)، والقطاع الرياضي (منجل، 2020). اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية. إلا أن بعضها استخدم أدوات تحليل متقدمة مثل تحليل المسار (SEM) وبرنامج AMOS في بعض الدراسات (مثل أحمد، 2019 و Puspita، 2020) منح نتائج أكثر دقة وسمح بفحص علاقات أكثر تعقيدًا. كما اتفقت معظم الدراسات (مثل خثير، 2017؛ منجل، 2020؛ هادي، 2021؛ Puspita، 2020؛ أمين، 2023) على وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين

الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. ويعزز هذا الاتفاق فرضية أن الثقافة التنظيمية الفاعلة تخلق بيئة عمل تعزز ارتباط الموظف بمؤسسته على المستوى الانتمائي والسلوكي والوجداني. تميزت بعض الدراسات، مثل دراسة (نور الدين، 2019)، بإدخال السلوك الإبداعي كمتغير وسيط، وأثبتت دوره الكامل في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. كذلك، دراسة (Puspita, 2020) تناولت الولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، مما يُظهر تطورًا في نماذج البحث من العلاقة المباشرة إلى النماذج السببية المركبة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو شريعة، عامر (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي: دراسة حالة عيادة النصریات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5 (ع: 2)، ص: 203 – 232.
- الاتحاد العربي لكرة القدم (2024). <https://uafa-ac.com/%d9%85%d9%86-%d9%86%d8%ad%d9%86>
- أحمد، محمد (2019). الدور الوسيط للسلوك الابداعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي: بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
- أمين، لينة (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال، مجلة أفكار وآفاق، 11 (ع: 4)، ص: 71 – 88.
- بدوي، فواز (2016). تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (ع: 6)، ص: 55 – 91.
- بن عودة، مصطفى (2018). دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات – العدد الاقتصادي، 15 (ع: 2)، ص: 261 – 281.
- الترهوني، رمضان، وبحيح، خديجة (2016). التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، (ع: 4)، ص: 185 – 228.
- خثير، محمد (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، (ع: 17)، ص: 445 – 458.

- خدوج، النابلي (2016). الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية علي بعض موظفي بلدية تماسين بمدينة تقرت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- خشير، محمد، وزبير، محمد (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلي، مجلة الباحث، (ع: 17)، ص: 445 – 458.
- رضوان، أحمد (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنهاز.
- زروقة، هشام (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، مجلة دفاتر المخبر، 15 (ع: 1)، ص: 75 – 93.
- سحري، ماجدة (2019). أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة.
- شقرانة، أم الخير (2021). الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال، مجلة أنسنة والدراسات – جامعة زيان عاشور بالجلفة، 12 (ع: 2)، ص: 245 – 263.
- صادق، زانا (2016). دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (ع: 16)، ص: 138 – 169.
- الطريسي، محمد (2024). المناخ التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في أمانة المدينة المنورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية – جامعة المنصورة، 48 (ع: 1)، ص: 1 – 19.
- عبادو، خديجة (2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعات ورقلة - غرداية - الوادي – بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع: 18)، ص: 49 – 62.
- القحطاني، ياسر (2021). دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5 (ع: 25)، ص: 122 – 144.

- قدور، بديعة (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المصارف التجارية العامة بمدينة درنة، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المعهد العالي للعلوم والتقنية درنة، (ع: 13)، ص: 1 - 29.
- محمد، عبد الحسين (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19 (ع: 3)، ص: 447 - 476.
- المليحان، عبد الله (2019). دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوامي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10 (ع: 4)، ص: 537 - 581.
- منجل، سيف (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة في محافظة ذي قار، مجلة علوم التربية الرياضية، 13 (ع: 2)، ص: 216 - 228.
- النجار، سامر (2024). التماثل التنظيمي والإبداع التنظيمي: الدور الوسيط لقيم الثقة التنظيمية : دراسة تحليلية لأراء على الأعضاء الأكاديميين بجامعة الحدود الشمالية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 8 (ع: 2)، ص: 153 - 176.
- هادي، ابتسام (2021). الولاء التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى تدريسيي الجامعة المستنصرية، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 60 (ع: 3)، ص: 1 - 40.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Allaw, K. M. (2025). Organizational Friendship as an Introduction to Enhancing Organizational Loyalty: In the Iraqi Education Sector. *South Asian Res J Bus Manag*, 7(1), 93-101.
- He, J., & Tresirichod, T. (2024). The mediating role of psychological ownership and job satisfaction in human resource management practices and employee loyalty: A case study of Sichuan University of Technology, *Journal of Applied Data Sciences*, 5 (3), pp. 849 – 863.
- Kahpi, H. S., Salam, A. F., Riyanto, I., Fathurrohman, F., & Nuryanto, U. W. (2020). The role of organizational culture against employee loyalty in the manufacturing industry of musical instrument assembly. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 119.
- Pramudita, B., Suyono, J., & Elisabeth, D. R. (2022). The influence of career development, job satisfaction, and organizational culture on employee loyalty. *Jurnal Ekonomi*, 22(2), 81-92.
- Puspita, N., Nugroho, N., & Banun, A. (2020). The influence of organizational culture and work engagement over employee performance mediated by employee loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 289-294.
- Rizvi, M. F., & Maulana, C. Z. (2025). The Effect of Organizational Culture, Work-Life Balance, And Employee Innovation On Employee Performance With Job Satisfaction as an Intervening Variable Survey of Coffee Shop Employees In Palembang City. *Journal of Economics and Development*, 2(1), 60-76.

