

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

بمعنوان:

## الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي

### دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

من إعداد الطالب: النوري أمير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05 /27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د./..الوازن بوبكر..... (أستاذ محاضر قسم ب-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

أ.د./..قطاي خديجة..... (أستاذ محاضر قسم ب-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

د.د./..مناصرية رشيد..... (أستاذ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2025/2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

بمعنوان:

## الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي

### دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

من إعداد الطالب: النوري أمير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05 /27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د./..الوازن بوبكر..... (أستاذ محاضر قسم ب-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

أ.د./..قطاي خديجة..... (أستاذ محاضر قسم ب-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

د./..مناصية رشيد..... (أستاذ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2025/2024

## إهداء

واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وها انا اختتم بحث تخرجي بفضل وتيسير الله عز وجل

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

أهدي ثمرة جهدي

-الى من جعلت الجنة تحت أقدامها، الى من أنارت دربي وأعانتني بالصلاة والدعاء الى أمي منبع الحنان حفظها

ورعاها الله، الى ناصحي ومعلمي والدي العزيز، الى شموع حياتي خالتي.

-الى أخوتي صغارا وكبارا الى أختي الى أعز الناس لقلبي.

-الى جميع أساتذتي الى كل من ساعدني من قريب وبعيد.

-الى كل من جمعني بهم دروب الأخوة بالمحبة والصدقة.

# شكر وتقدير

قال الله تعالى " ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعملَ صالحًا ترضاهُ وأدخِلني برحمتك في عبادك الصالحين "

الحمد لله والشكر لله أولاً واطرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى الحمد لله الذي تمكنت من إنجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان الى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل المتواضع

الى كافة اساتذتي الذين ساعدوني حتا ولو في معلومة الى الاستاذ الكريم مناصرية

الى أستاذتي الكريمة ومشرفتي في هذه المذكرة \*قطاي خديجة \*

الى الأستاذ الكريم الذي لم ييخل علينا في المعلومات اثناء التبرص والى الذين حرصوا على تلقينا العلم والمعرفة.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى قياس دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (بعد القيم ، بعد المعتقدات، بعد الأعراف، بعد التوقعات) في تحقيق الولاء الوظيفي بأبعاده(الارتباط بالمؤسسة، الالتزام بأهداف المؤسسة، العلاقة مع الادارة والزملاء، بيئة العمل والتطور المهني) من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، والتعرف على مستوى الولاء الوظيفي لديهم وكشف العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (28) فقرة، حيث وزعت هذه الدراسة على عينة شملت 55 موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لجمع المعلومات الأولية على عينة الدراسة على ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية (Spss).

وفي اخر الدراسة بينت أنه يوجد أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية : (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على مستوى الولاء الوظيفي للموظفين وأنه توجد علاقة طردية بنسبة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

## الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الولاء الوظيفي، الالتزام التنظيمي

## Summary

This study aimed to measure the role of organizational culture and its dimensions (values dimension, beliefs dimension, norms dimension, expectations dimension) in achieving job loyalty in its dimensions: attachment to the institution, commitment to the institution's goals, relationship with management and colleagues, work environment, and professional development from the perspective of employees at Algeria Telecom, Ouargla Unit, and to identify their level of job loyalty and reveal the relationship between the dimensions of organizational culture and job loyalty. To achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire that included (28) paragraphs. This study was distributed to a sample of 55 employees. The researcher used the descriptive analytical approach to collect primary information on the study sample. In light of this, the data were collected, analyzed, and hypotheses were tested using the statistical package (SPSS).

At the end of the study, it was shown that there is a statistically significant effect of the dimensions of organizational culture: organizational values, organizational beliefs, organizational norms, and organizational expectations on the level of employee job loyalty, and that there is a

weak direct relationship between organizational culture and job loyalty at Algeria Telecom, Ouargla Unit.

**Keyword:**

Organizational culture, job loyalty, organizational commitment

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: المدخل النظري للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي
7	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: ماهية الولاء الوظيفي
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (دراسات سابقة)
17	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
23	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة</b>	
31	تمهيد:
32	المبحث الأول: منهجية وادوات دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1-1
35	توزيع الاستمارات على عينة الدراسة	1-2
37	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى ( مقياس ليكارت)	2-2

38	نتائج معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي	3-2
39	معامل الارتباط بيرسون	4-2
39	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5-2
40	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	6-2
41	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	7-2
43	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	8-2
44	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول القيم التنظيمية	9-2
45	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني المعتقدات التنظيمية	10-2
45	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثالث الأعراف التنظيمية	11-2
46	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع التوقعات التنظيمية	12-2
47	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول الارتباط بالمؤسسة	13-2
48	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني الالتزام بأهداف المؤسسة	14-2
48	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثالث العلاقة مع الإدارة والزملاء	15-2
49	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع بيئة العمل والتطور المهني	16-2
50	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول والمحور الثاني	17-2
50	الارتباط الخطي بين القيم التنظيمية والمتغير التابع	18-2
51	تحليل تباين خط الانحدار فرضية 1	19-2
51	قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 1	20-2
52	الارتباط الخطي بين المعتقدات التنظيمية والمتغير التابع	21-2
52	تحليل تباين خط الانحدار فرضية 2	22-2
53	قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 2	23-2
53	الارتباط الخطي بين الأعراف التنظيمية والمتغير التابع	24-2
54	تحليل تباين خط الانحدار فرضية 3	25-2
54	قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 3	26-2
55	الارتباط الخطي بين التوقعات التنظيمية والمتغير التابع	27-2
55	تحليل تباين خط الانحدار فرضية 4	28-2
56	قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 4	29-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	الهيكل التنظيمي لنموذج الدراسة	1
34	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بورقلة	1
40	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2
41	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	3
42	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	4
43	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	5

## قائمة الملاحق

	عنوان الملحق	رقم الملحق
38	نتائج معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي	1
39	معامل الارتباط بيرسون	2
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
40	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	4
41	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	5
43	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	6
50	الارتباط الخطي بين القيم التنظيمية والمتغير التابع	7
51	تحليل تباين خط الانحدار فرضية 1	8
51	قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 1	9
52	الارتباط الخطي بين المعتقدات التنظيمية والمتغير التابع	10
52	تحليل تباين خط الانحدار فرضية 2	12
53	قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 2	13
53	الارتباط الخطي بين الأعراف التنظيمية والمتغير التابع	14
54	تحليل تباين خط الانحدار فرضية 3	15
54	قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 3	16
55	الارتباط الخطي بين التوقعات التنظيمية والمتغير التابع	17
55	تحليل تباين خط الانحدار فرضية 4	18

56	قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 4	19
----	--	----

مقدمة

### أ. توطئة:

تعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي يقوم عليها كيان أي مؤسسة حديثة، إذ تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد ويُحدد طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل. فهي منظومة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تتبناها المؤسسة، وتشكل بذلك المناخ الداخلي الذي ينعكس مباشرة على مستوى الأداء والالتزام الوظيفي، حيث جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية لما لها من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص. وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على خلق هوية مميزة للمؤسسة وتعزيز الانتماء الوظيفي، مما يساهم في ترسيخ الولاء الوظيفي لدى العاملين، إن تحقيق الولاء الوظيفي لا يعتمد فقط على الحوافز المالية أو الامتيازات المادية، بل يتجاوز ذلك ليشمل عوامل معنوية ترتبط بمدى شعور الموظف بالأمان الوظيفي والتقدير، والمشاركة في صنع القرار، وهي جميعها جوانب تتشكل من خلال ثقافة تنظيمية فعالة ومرنة. ولأهمية هذا الموضوع قمنا بتسليط الضوء لتحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، لما لها من أثر مباشر على كفاءة الموارد البشرية، واستدامة الأداء المؤسسي، ورفع مستويات الإنتاجية.

### طرح الإشكالية:

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبين دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

**ما هو أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة؟**

وعليه نطرح الأسئلة التالية:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة؟

### ب. الفرضيات: تنفرح الفرضيات الى :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيم التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

- 2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمعتقدات التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة
- 3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للأعراف التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة
- 4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتوقعات التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة

#### ت- مبررات اختيار البحث:

تم اختيار هذا الموضوع لأسباب موضوعية يمكن تلخيصها

- وجود علاقة مباشرة بين الموضوع والتخصص بحيث يمكننا هذا الموضوع من إثراء الزاد المعرفي في هذا المجال للاستفادة منه في الحياة المهنية مستقبلا.

- تم اختيار هذا الموضوع بدافع شخصي وأكاديمي من الباحث، نظرا لاهتمامه بمجال السلوك التنظيمي

- السعي لتنمية القدرات المعرفية في هذا المجال

- كون الثقافة التنظيمية لعبت دورا محوريا في تشكيل سلوك الموظفين داخل المنظمة

#### ث- أهداف اختيار البحث:

- تقديم إطار مفاهيمي لتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية) و (الولاء الوظيفي).

- ابراز مدى قوة وفعالة الثقافة التنظيمية في تحقيقها للولاء الوظيفي .

- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي.

- معرفة اذ يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي في المؤسسة.

#### ح- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1- يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ حقه من قبل الباحثين سابقا، فهو يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، وهو مجال يزال في طور التوسع في المؤسسات الجزائرية .
- 2- إثراء المعلومات في التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية و الولاء الوظيفي.

3- حسب علمنا هذا البحث هو الأول من نوعه، في ورقة ونأمل أن يكون إضافة علمية جديدة في حقل المعرفة.

4- إبراز الدور الفعال للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة على الولاء الوظيفي.

### خ- حدود البحث:

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقة .

**الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين تابعين للمؤسسة محل الدراسة.

**الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية من شهر افريل سنة 2025

**فترة الدراسة:** حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024-2025.

**الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد، أما المتغير التابع وهو الولاء الوظيفي.

### د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الإستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الولاء الوظيفي.

### ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛

- مذكرات الماجستير والدكتوراه؛

- مواقع الانترنت؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

### ر - صعوبات البحث:

- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛  
- صعوبة الحصول على معلومات تتعلق بالاستبيان مما حد من حجم العينة بالإضافة إلى الحدود الزمنية.

- صعوبات شخصية بعد المكان الإقامة على المؤسسة محل الدراسة

### ز- هيكل البحث: تناولنا في هذه الدراسة فصلين أساسيين أحدهما نظري والآخر تطبيقي

**الفصل الأول:** يندرج الفصل الأول تحت عنوان الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي حيث انقسم الى مبحثين جاء المبحث الأول بعنوان المدخل النظري للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي، بحيث انقسمت الى مطلبين الأول يخص الثقافة التنظيمية والثاني مختص بالولاء الوظيفي.

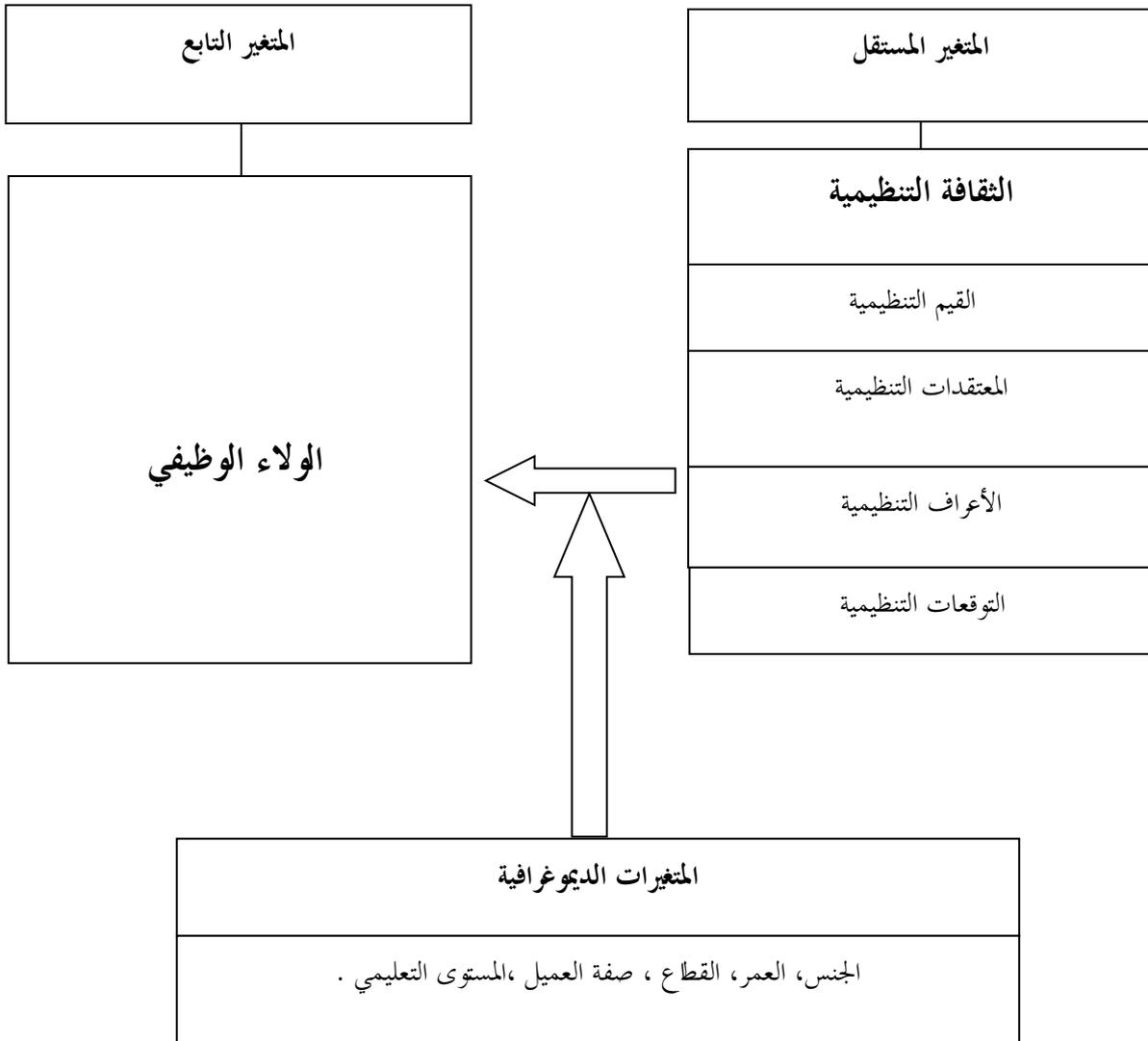
أما في المبحث الثاني تم التطرق الى دراسات سابقة شبيهة بمتغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني:** وفي هذا الفصل خصص للدراسة الميدانية حيث حاولنا إسقاط أهم ماجاء في الدراسة النظرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بوحدة ورقلة، بحيث قمنا في هذا الفصل بإظهار مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى البرامج والأدوات المستخدمة في حل الإشكالية الموضوعية من خلال أداة الإستبيان.

### ه- نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



# الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

---

تمهيد:

تمثل الثقافة التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة لما لها من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد وتعزيز القيم والمعايير المشتركة داخل بيئة العمل، والتي ظهرت وتطورت في المؤسسات حيث أصبح هدفها لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح وإنما أصبحت دورا ايجابيا اتجه المجتمع الذي تعمل فيه.

وفي ظل تزايد التحديات الادارية والتنافسية، برزت أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي كأحد الموضوعات الحيوية في مجال الادارة والموارد البشرية.

### المبحث الأول: المدخل النظري للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي.

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، إذ تمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة. وتكمن أهميتها في دورها الفاعل في تحقيق الانسجام الوظيفي وتعزيز الأداء المؤسسي.

**المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.**

تشكل الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في نجاح المنظمة والتي بدورها بمثابة ميزة للمؤسسة لأنها تعرفنا بهوية المنظمة، سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصه، أنواعه، أهميته، مستوياته

**الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.**

من الناحية اللغوية، تم تعريف الثقافة في لسان العرب كما يلي:

جاء في المعجم: **تَقِفَ** الشيءَ **تَقْفًا** و**تَقَافَةً** و**تَقَفَهُ**: أي **حَدَقَهُ**. ويقال: **رجلٌ تَقِفٌ** و**تَقْفٌ**، و**يَتَقَفُ** و**يُتَقَفُ**، أي **حاذقٌ فَهِمٌ**.

وقال ابن السكيت: **يُقَالُ** رجلٌ **يَتَقَفُ** و**يُتَقَفُ**، إذا كان ضابطاً لما يحويه، قائماً به. ويقال: **تَقِفَ** الشيءَ، أي **تعلمه بسرعة**. و**تَقِفْتُ** الشيءَ أي **حدقته**، و**تَقَفْتُهُ** إذا **ظفرت به**. كما يُقال: **تَقِفَ** الرجلُ **ثقافةً**، أي صار **حاذقاً خفياً**.<sup>1</sup>

من الناحية الإصطلاحية تختلف التعارف عن بعضها لكن في أغلب الأحيان هي مكملة لبعضها لأنها توصلنا لفهم متكامل و من أهم التعارف نذكر ما يلي:

**تعريف "تايلور"**: هو من أكثر التعارف المتفق عليها عند أغلب المنشغلين بمجال علم الاجتماع

والانثروبولوجيا و عرف الثقافة كالأتي: ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و العادات و كل ما يكسبه الإنسان باعتباره عضو في المجتمع.<sup>2</sup>

**تعريف شاين (Schein 1990)**: والذي عرف الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة من الافتراضات و المبادئ الأساسية التي اكتشفها أو طورتها جماعة معينة و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب ببيروت، 1956، ص 19 - 20.

<sup>2</sup> عبد العاطي السيد، المجتمع و الثقافة و الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، السنة 2003، ص8.

<sup>3</sup> بو علي نور الدين الثقافة العظيمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي، منه العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2 العدد 14، خود 2014 ص 152

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

وكما عرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين الاعضاء داخل المؤسسة ويكون متفق عليها من قبل اعضائها لتحقيق الاهداف.

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

ان خصائص الثقافة التنظيمية تختلف من مفكر الى اخر اذ ان كل مفكر كيف يرى تلك الخصائص ونذكر منها مايلي:

وضع محمد قاسم القريوتي مجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>2</sup>

1- التعددية: لا توجد ثقافة تنظيمية واحدة داخل المنظمة بل نجد ضمنها ثقافة فرعية تقوى وتضعف حسب موقفها من الثقافة المهيمنة بالمنظمة وأهداف المنظمة.

2 - المبادرة الفردية درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية عند الفرد.

3- دعم الإدارة : إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.

4 - الرقابة : توسع الإدارة في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

5- الهوية : مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات أو مجال التخصص الذين يعملون به.

في حين عبرت ماجدة العطية عن جوهر تلك الثقافة بمجموعة من الخصائص نذكر:<sup>3</sup>

1-الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

2- الانتباه للتفاصيل : الدرجات التي يتوقع فيها من العاملين الانتباه والتدقيق.

3- التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد بالمنظمة.

4- الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة والحفاظ على الحال الراهنة بدلا من النمو.

<sup>1</sup> موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995 ، ص 397-403

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، ط1، 2000.

<sup>3</sup> ماجدة العطية سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق بعمان، ط1، 2003، ص327

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

أما أبو بكر محمود مصطفى رأى الخصائص من جانب آخر نذكر مايلي<sup>1</sup>:

**1- الثقافة نظام مركب :** يرى بأن هناك ثلاث عناصر أساسية وهي : الجانب المعنوي (ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) والجانب السلوكي (ويشمل عادات وتقاليد أفراد المجتمع وممارساتهم العملية) والجانب المادي (يشمل كل ما ينتج من أشياء ملموسة من معدات ومباني وأطعمة).

**2- الثقافة نظام متكامل :** فانطلاقاً من كونها مركبة فهي تسعى دائماً لخلق التماسك والانسجام بين هذه العناصر لأن أي تغيير على أحد هذه العناصر يؤثر على باقي العناصر.

**3- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر :** بحيث يقوم كل جيل من أجيال المنظمة بتسليمها لأجيال لاحقة فيتعلمونها عن طريق التقليد والمحاكاة.

**4- الثقافة لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف لاستجابتها لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية حتى تتلاءم مع البيئة الجغرافية وبيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرات.

### الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة الى اخرى ومن قطاع الى اخر ومن ابرز أنواعها مايلي:

**الثقافة البيروقراطية :** هي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والإلتزام.

**الثقافة المساندة :** تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه بيئة.

**ثقافة المهمة :** تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتحتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

**ثقافة الدور :** تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والإستمرارية وثبات الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار النشر الثقافية الإسكندرية، 2002- 2003 ص407

<sup>2</sup> بو بكر منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية مذكرة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006/2007 ص 36 - 37

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.<sup>1</sup>

الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.<sup>2</sup>

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة من عدة جوانب نذكر مايلي:

- 1: تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية وتنمية الشعور بالذات والتميز، حيثان المشاركة بالمعايير والقيم والمدركات يولد ويعزز الشعور بالانتماء..
- 2-المساهمة في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام إجتماعي متجانس ومتكامل، وهذا يخلقها روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مشري مبروكه أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية - دراسة حالة الوكالات التابعة للمدينة الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث علوم تسيير، ورقلة 2022 - 2023 من 16

<sup>2</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، من 21.

<sup>3</sup> محمد شاطري: دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مذكرة ماستر (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016م، ص 12.

<sup>4</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد على أحمد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة المجلة العربية للإدارة قسم إدارة الأعمال، كلية

الإدارة والاقتصاد، العراق، مجلد (39) عدد (1) مارس 2019، ص 158

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

- 3- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي تشكل بذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين، خاصة إذا كانت عناصرها تركز على الابتكار والإبداع والتميز والريادة في مجال عملها.<sup>1</sup>
- 4- تتوفر ثقافة تنظيمية قوية وملائمة لأداء العمل يمكن للمنظمة أن تتجاوز بأدائها، أداء المنظمات الأخرى المنافسة لها وتحقيق زيادة في حصتها السوقية.
- 5- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة للاحتياجات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بعمل المنظمة.<sup>2</sup>
- 6- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.<sup>3</sup>

### الفرع الخامس: مكونات الثقافة التنظيمية

#### للثقافة التنظيمية عدة مكونات نذكر مايلي:

- القيم التنظيمية: وتمثل القيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة، وتقوم هذه القيم بتوجيه للمنظمة والاهتمام بالأداء والالتزام بالقوانين المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين والاحترام والالتزام والعمل في فرق مشتركة.<sup>4</sup>
- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ابتسام عبد الرحمان حلواني، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، 1-4 نوفمبر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 7-8

<sup>2</sup> ابراهيم احمد عواد جامع، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة عمل ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية الإدارية، 1-4 نوفمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 10-11

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، سنة 2008، ص 314

<sup>4</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط 01، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 196.

<sup>5</sup> عامر سليمان أبو شريعة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد (5)، العدد (2)، 2020، ص 212.

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

التوقعات التنظيمية: هي ما يتوقعه الفرد من منظمة أو العكس ما تتوقعه للمنظمة من الفرد وذلك خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة أو بعد انتهاء عمله فيها.<sup>1</sup> كما نقول أنها مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة.<sup>2</sup>

الأعراف التنظيمية: من الطبيعي أن تسود بعض الأعراف الاجتماعية والتنظيمية بين موظفي المؤسسة التمثل معايير يحتكم لها العاملون في سلوكهم وجزءاً من ثقافة تصنع تصرفاتهم، وتصبح أشبه بالأنظمة الحاكمة غير المكتوبة داخل المؤسسة لكنها تحترم من قبل جميع العاملين وتتمثل الأعراف والقيام بشكل تمطي حتى تسهم بشكل فاعل في تشكيل ثقافة المؤسسة المطلوب من كل فرد القيام بعمله طبقاً لنفس المفاهيم والمعتقدات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زهرة قريشي وعبد الباسط هويدي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28 جامعة الشهيد حمة الخضر الوادي، 2018، ص 63

<sup>2</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 169.

<sup>3</sup> إياد علي الدجني دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 175.

### المطلب الثاني : ماهية الولاء الوظيفي

إن الولاء الوظيفي هو أحد المفاهيم الأساسية في بيئة العمل الحديثة، ويعكس مدى التزام الموظف اتجاه مؤسسته وحرصه على تحقيق أهدافها والارتقاء بها، سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الولاء الوظيفي، خصائصه، أبعاده، أهميته، والعلاقة بينه وبين الثقافة التنظيمية.

### الفرع الأول: مفهوم الولاء الوظيفي

يعتبر الولاء الوظيفي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء الوظيفي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام ، ولذلك تجد الولاء الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات كثيرا من أهدافها وتطلعاتها.<sup>1</sup>

وللولاء الوظيفي عدة تعاريف نذكر مايلي:

- 1- يعرف الولاء الوظيفي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية ، فالعلاقة طبقا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.<sup>2</sup>
- 2- وكما عرف الولاء الوظيفي بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل. أي إن الولاء التنظيمي هنا يركز على ثلاث مرتكبات رئيسية هي: الاحساس بالانتماء، والمساهمة الفعالة، والإخلاص.<sup>3</sup>
- 3- وعرف أيضا أنه مدى ارتباط العامل بالمركب الذي يعمل فيه وإخلاصه في العمل ورغبته الكبيرة في الاستمرار بالعمل فيه برغم كل الظروف، وشعوره بالانتماء له، والتضحية من اجله وافتخاره بأنه عضو فيه، ويقاس بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها المبحوث في مقياس الولاء الوظيفي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نجوى الهادي الكيلاني، الولاء الوظيفي لدى موظفي الجامعة، مجلة القرطاس، العدد 16، سنة 2021، ص 362.

<sup>2</sup> سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، سنة 2009م ، ص 78.

<sup>3</sup> سعيد عايش محمد القحطاني وياسر حسن سالم المعمرى، تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، المجلد 06، العدد 01، سنة 2019، ص 203.

<sup>4</sup> أنصاف بزاري ووسيلة زروالي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، سنة 2021، ص 873.

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

ومن خلال هاته التعاريف يمكن تعريف الولاء الوظيفي على أنه درجة انتماء الفرد لمنظّمته وشعوره بالانتماء الحقيقي لها بما يدفعه لبذل أقصى جهد بكل اخلاص لتحقيق أهدافها، وأن يكون هذا الشعور والارتباط ليس ناتجا عن عوامل خارجية كالحوافز المادية وغيرها.

### الفرع الثاني: خصائص الولاء الوظيفي

من خصائص الولاء الوظيفي مايلي :

- 1- عبارة عن حالة نفسية تبين العلاقة بين العامل والمنظمة التي يعمل فيها.
  - 2- درجة الولاء الوظيفي تؤثر في قرارات العاملين فيما يخص بقائهم في المنظمة أو تركها.
  - 3- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.<sup>1</sup>
  - 4- أنه يفتقد الخاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء الوظيفي قد يتغير حسب درجة التغيير والتأثير في العوامل الأخرى.
  - 5- يستغرق الولاء الوظيفي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للعامل، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة التأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
  - 6- الولاء الوظيفي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر من أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.<sup>2</sup>
- كما يشير كل من (سرمد حمزة الشمري، محسن عروق الوائلي وبشير اسماعيل الحياني) الى ان الولاء الوظيفي يمتاز بعدد من الخصائص تتمثل بما يلي:
- إن الولاء الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
  - إن الولاء الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
  - لن يصل الولاء الوظيفي إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
  - اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، فضلاً عن كونها تؤثر في بعضها البعض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المقبض منير، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي، مذكرة ماستر منشورة، جامعة غرداية، سنة 2017، ص21

<sup>2</sup> العزاوي عبد الله، عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 427

<sup>3</sup> سرمد حمزة الشمري واخرون، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني، العدد 39، السنة 2017، ص174

### الفرع الثالث: أبعاد الولاء الوظيفي

تباينت أبعاد الولاء الوظيفي من وجهات نظر الباحثين والدارسين لاختلاف أفكارهم وآرائهم، فيرى كل من ماير والن وسميت أن للولاء الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسة هي:<sup>1</sup>

-**الولاء العاطفي (المؤثر):** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، وشعوره باستقلاليته وأهميته، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه بصورة شخصية.

**الولاء الأخلاقي (المعياري):** هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين.

**الولاء المستمر :** ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل في مؤسسة معينة، لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوو الانتماء المستمر العالي يبقون في المؤسسة، لأن عليهم أن يفعلوا ذلك.

### الفرع الرابع: أهمية الولاء الوظيفي

تكمن أهمية الولاء الوظيفي في النقاط التالية:

- 1-** للولاء الوظيفي أهمية في حياة المنظمات وله أثر واضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل ومتميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا مهما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم للوجهة الصحيحة. فيقلل من سلوكهم السلبي كمغادرة العمل أو التغيب عنه.
- 2-** الفرد في المنظمة يعتبر موردا حيويا إذا كان راضيا ومخلصا لوظيفته، لذلك نجد أن للولاء الوظيفي أهمية كبيرة في بناء قيم الفرد مما يؤدي إلى ولائه للمنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.
- 3-** كما تكمن أهمية الولاء الوظيفي بأنه يمكن الفرد من توفير الراحة الداخلية والخارجية أثناء أداء مهامه في المنظمة، بالإضافة إلى تعزيز دعم الفرد والتزامه باستراتيجيات وأهداف تلك المنظمة.<sup>2</sup>
- 4-** إن شعور العاملين بالولاء الوظيفي داخل المنظمة يخفف من عبء الإدارة في توجيههم ، لأن الأفراد يستحيون لتعليماتها بطريقة أفضل انطلاقا من الثقة والود والولاء الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين، ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء الوظيفي فإنه يتعين على المنظمات أن تسعى جاهدة لتعزيزه لدى العاملين ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوينه وتنميته .

<sup>1</sup> عطية مصلح و عودة مشاركة، مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات في فلسطين، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد 03، سنة 2016، ص8

<sup>2</sup> مهمل عبد المالك، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص جامعة الجزائر3، مذكرة دكتوراه، سنة 2020-2021، ص42

5- كلما زاد شعور العاملين بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

6- الولاء الوظيفي يصنع الميزة التنافسية للمنظمة ما يجعلها تحرص على امداد زبائنها بقيمة جيدة نظراً لزيادة ولاء العمال فيها حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

لذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات، وبخاصة في مجالات معينة مثل الأداء والولاء تجاه التغيير، إذ إن ولاء الفرد للمنظمة، ينشأ من اعتقاده القوي بأهداف المنظمة التي يعمل بها وقيمها، لذلك فإن استيعاب الثقافة التنظيمية وفهمها سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة وعليه، يتضح من السابق ذكره مدى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المقبض منير، مرجع سبق ذكره، ص 19

<sup>2</sup> عودة مشاركة و عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الأول، عدد 04، سنة 2015، ص 24

المبحث الثاني: دراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الفرع الأول : الدراسات العربية

1. دراسة هيثم حمود الشبلي بعنوان تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا

الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الأردن سنة 2024<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفير شركات الاتصالات في الأردن لممارسات رفاهية الموظفين وتحديد أفضل البرامج لتعزيزها. كما تناولت تحليل أثر الرفاهية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بالإضافة إلى الدور الوسيط للرضا. طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في العاصمة عمان زين، أورانج أمنية، وتم استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء وتم توزيعها على 397 عينة ملاءمة من العاملين داخل الفروع الرئيسة لشركات الاتصالات في العاصمة عمان.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والبرمجيات الإحصائية لتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى ممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية، رفاهية مكان العمل لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي، حيث تعزز الرفاهية النفسية الولاء من خلال بيئة عمل داعمة تحقق كامل إمكانيات الموظفين وتعزز المشاعر الإيجابية في العمل. بينما تعزز الرفاهية الاجتماعية الولاء عبر تشجيع العمل الجماعي. كما تكون الرفاهية في مكان العمل بيئة ممتعة وشروط صحية تعزز الولاء للمنظمة. علاوة على ذلك. وجدت الدراسة أن ممارسات رفاهية الموظفين بدلالة أبعادها تزيد من الرضا الوظيفي في هذه الشركات. حيث يقوم الرضا بوساطة جزئية في العلاقة بين ممارسات رفاهية الموظفين والولاء الوظيفي. خلصت الدراسة إلى ضرورة دمج مبادرات رفاهية الموظفين في استراتيجيات وسياسات الشركات والعمل على تعزيز الولاء من خلال تطبيق هذه الممارسات وزيادة الرضا بتقديم تعويضات وحوافز تتناسب مع الجهد الذي يبذله الموظف.

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي، تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، عدد 05، سنة 2024، ص 2

### 2. دراسة هيثم سعيد مسلم بيت سعيد بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي بجامعة محمد

الأول - سلطنة عمان - سنة 2022<sup>1</sup>

تسعى المنظمات لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل زيادة ارتفاع مستوى الأداء من خلال الإستعانة بالطرق الإدارية الحديثة ومن هذه الطرق العناية بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً ومؤثراً في تكوين مجتمعات الأعمال وتعتبر الثقافة التنظيمية وما تحتويه من القيم والاعتقادات والتوقعات عن المستوى التنظيمي لأي منظمة حيث تساهم في صنع المناخ التنظيمي الملائم، وبالتالي ينتج عن ذلك التطوير المستمر للأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية والجماعية والفردية. ويعتبر تماسك الثقافة التنظيمية العامل الأبرز في نجاح المنظمات لذلك تركز المنظمات عليه لرفع أداؤها.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في شركة صلالة لخدمات الموانئ، بمحافظة ظفار، وعن مدى تأثير الخصائص الديموغرافية على متغيري الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في المنظمة المبحوثة حيث تم اختبار 27 إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية؛ وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في المنظمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الديموغرافية على متغيري الدراسة وأظهرت النتائج أيضاً وجود مستوى مرتفع للالتزام الوظيفي في المنظمة وتوصي الدراسة بالمحافظة على ثقافة المنظمة التنظيمية وتعزيز دورها لما له من أثر إيجابي على التزام العاملين، وتوصي أيضاً بوضع نظام للحوافز لمن يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام الوظيفي لما له من دور في تحسين الأداء في المنظمة.

### 3. دراسة رشا حسن مكرم الله بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار لدى

عينة من مجتمع جامعة الوادي الجديد سنة 2022<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التأثير المباشر للثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار وإلى أي مدى تختلف الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي واتخاذ القرار باختلاف متغيري: الجنس (ذكر - أنثى) والمؤهل العلمي (دبلوم متوسط - أعلى من ليسانس) والتفاعل بينهما. لدى عينة (200) من مجتمع جامعة الوادي الجديد من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي المقارن ومجموعة من الأساليب الإحصائية التحليل العاملي التوكيدي - تحليل الإنحدار باستخدام الأموس

<sup>1</sup> هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي بجامعة محمد الأول، سلطنة عمان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، عدد40، سنة 2022، ص 327

<sup>2</sup> رشا حسن مكرم الله، تأثير الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار لدى عينة من مجتمع جامعة الوادي الجديد، مجلة كلية الآداب جامعة الفيوم، مجلد14، عدد01، سنة 2022، ص1544

IBM "Spss 20 Amos" - تحليل التباين وأظهرت النتائج وجود ارتباط دال احصائيا بين المتغيرات المستقلة الثقافة التنظيمية - الانتماء التنظيمي) والمتغير التابع اتخاذ القرار). بينما لا يتأثر الانتماء التنظيمي بكل متغير على حدة من متغيري الجنس والمؤهل العلمي، بل تأثر اتخاذ القرار بمتغير المؤهل العلمي ولم يتأثر بمتغير الجنس، كذلك تأثرت الثقافة التنظيمية بمتغير المؤهل العلمي ولم تتأثر بمتغير الجنس. وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات والدراسات المقترحة التي من الممكن أن تفيد في دراسة هذا الموضوع.

#### 4. دراسة أنصاف بزازي ووسيلة زروالي بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالة جامعة أم البواقي - الجزائر - سنة 2021<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمركب تكرير السكر، والتعرف كذلك على مستوى الولاء الوظيفي لديهم، وكشف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (100) عامل، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانتيين أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية ضعيف، ومستوى الولاء الوظيفي متوسط، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي.

#### 5. دراسة مهلل عبد المالك بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية سنة 2021/2020: <sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية، وإدراك مفهوم وأهمية الولاء الوظيفي، ومعرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص. ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية مع للمتغيرات المدروسة.

وقد تم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تعبر عن مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أداء الموظفين ونجاح المنظمة، وأن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة. كما تم التوصل إلى أن الولاء الوظيفي هو أحد أهم مؤشرات نجاح المنظمات له مكانة كبيرة ومهمة بالنسبة للمنظمة، وأن الموظف المخلص الذي يتمتع

<sup>1</sup> أنصاف بزازي، وسيلة زروالي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالة جامعة أم البواقي - الجزائر-، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 01، سنة 2021.

<sup>2</sup> مهلل عبد المالك، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والاجنبية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، سنة 2020-2021

بولاء عالي لمنظمتها كالشجرة المثمرة التي تعود بالنفع على الطرفين وهو مؤشر إيجابي لأن الانتماء والولاء يعتبران من أساسيات العمل. ولذلك من الضروري تعزيز قيم أساسية تساهم في تعميق الولاء الوظيفي عند الموظف، وتحديد إيجابياته وسلبياته. وبذلك تتجلى أهمية الولاء الوظيفي من خلال سعيه لتحقيق العدالة التنظيمية التي تعرف بأنها محصلة الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

### 6. دراسة سعيد عايض محمد الفحطاني و ياسر حسن سالم المعمرى بعنوان تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية سنة 2019<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة في شركة الاتصالات السعودية على الولاء الوظيفي والتعرف على الأنماط القيادية السائدة المشارك النمط التوجيهي النمط المساند النمط الموجه نحو الإنجاز في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الباحثين، ومعرفة درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين بالشركة. وقد اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، وقام الباحثين ببناء وتطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (91) موظفاً لتمثيل الموظفين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن جميع الأنماط القيادية وفقاً لنظرية المسار - الهدف والتي تتضمن المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند النمط الموجه نحو الإنجاز ( مطبقة في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، ويملك العاملون بشركة الاتصالات السعودية ولاء استمراريّاً منخفضاً، بينما يملكون تجاه الشركة ولاء عاطفياً ومعياريّاً جيداً، وأن النمط المساند كنمط من الأنماط القيادية الأربعة يؤثر على الولاء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير بشكل دال احصائياً، ويعتبر النمط المساند النمط القيادي الأكثر تأثيراً على الولاء العاطفي مقارنة بباقي الأنماط الأربعة المشارك النمط التوجيهي، النمط الموجه نحو الإنجاز). وأوصت الدراسة بتعزيز النمط المساند طالما أنه هو الأكثر تأثيراً في الولاء الوظيفي للموظفين العاملين بشركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، والاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لرفع الولاء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، وتعزيز مشاركة العاملين بشركة الاتصالات السعودية في الدورات التدريبية التي تعقدتها الشركة، وأيضاً تعزيز مشاركتهم في صنع القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية بالشركة.

<sup>1</sup> سعيد عايض محمد الفحطاني، ياسر حسن سالم المعمرى، تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، سنة 2019.

### 7. دراسة محمد خثير و محمد زبير بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة

التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلة سنة 2017<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 805 فرد من العاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية الأربعة على مستوى الولاية، حيث بلغ عدد الاستمارات المستوفاة لشروط الدراسة 529 استمارة، أي ما نسبته 65.71% من عينة الدراسة المستهدفة، وما نسبته 32.86% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة، ومستوى ولاء تنظيمي متوسط كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وجاءت أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا في الولاء التنظيمي الأفراد عينة الدراسات الدراسة بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط، ثم بعد الابتكار والإبداع، فبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، وأخيرا بعد احترام وتقدير الأفراد. في حين لم تثبت معنوية بعد جماعة العمل.

وأوصينا بضرورة معالجة السلبيات التي كشفت عنها الدراسة، وإدخال التحسينات الضرورية كالعامل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء التنظيم، من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك، والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها.

### 8. دراسة بوخلوة باديس و قمو سهيلة بعنوان اثار أنماط القيادة الادارية على الأداء الوظيفي -دراسة

ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت/ولاية ورقلة -الجزائر- سنة 2015<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن تجديع بتقرت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (33) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة على ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار

<sup>1</sup> محمد خثير و محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلة، مجلة الباحث، عدد17، سنة2017، ص445.

<sup>2</sup> بوخلوة باديس، قمو سهيلة، اثار أنماط القيادة الادارية على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت/ولاية ورقلة -الجزائر-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد01، سنة 2015.

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) حيث تكونت عينة الدراسة من (84) موظفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية النمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)

عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط قيادة معدم التدخل على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)

وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تبعاً لاختلاف الجنس العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية

1. دراسة (Pham Hoang Hiend, Tran Thanh Tuan)<sup>1</sup> 2023

بعنوان:

### Strengthening the Link Between Organizational Culture and Employee Loyalty: Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Satisfaction

تبحث هذه الدراسة في دور ثقة الموظفين ورضاهم الوظيفي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وولاء الموظفين، حيث أُجريت الدراسة على 355 من العاملين في مجال الرعاية الصحية ضمن نظام رعاية صحية خاص في المدن الجنوبية لفيتنام، بما في ذلك الأطباء والمرضى وغيرهم من الكوادر الطبية. وقد استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج Smart PLS لتحليل البيانات، كما أُشيرت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي مباشر على ولاء الموظفين، كما تؤثر بشكل إيجابي على ثقة الموظفين ورضاهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تعمل ثقة الموظفين ورضاهم كعوامل وسيطة وتؤثر بشكل إيجابي على ولائهم تجاه المنظمة، بحيث تعترف الدراسة بوجود قيد يتمثل في حجم العينة المحدود، وتشجع على إجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف هذه العلاقات في سياقات أخرى. كما توفر هذه الدراسة رؤى قيّمة لمجالس إدارة مؤسسات الرعاية الصحية الخاصة في المدن الجنوبية لفيتنام حول كيفية تعزيز ولاء الموظفين من خلال بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وتعزيز الثقة، وتحسين الرضا الوظيفي.

بشكل عام، تسهم هذه الدراسة بشكل كبير في الأدبيات الحالية من خلال فحص التفاعل بين ثقة الموظفين، والثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وولاء الموظفين.

<sup>1</sup> فام هوانغ هين، تران ثانه توان، تعزيز الصلة بين الثقافة التنظيمية والولاء: استكشاف الآثار الوسيطة لثقة الموظفين والرضا الوظيفي في فيتنام، المجلد 28، عدد 03، سنة 2023

2. دراسة<sup>1</sup> Iffat Jahan, Thanh Huynh, and Gideon Mass 2022

بعنوان:

**The Influence of Organisational Culture on Employee Commitment: An Empirical Study on Civil Service Officials in Bangladesh**

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين في سلك الخدمة المدنية في بنغلاديش (BCS؛ الإدارة)، تدرس هذه الدراسة العلاقة بين أربع خصائص ثقافية تنظيمية ونموذج الالتزام المكوّن من ثلاثة مكونات. وقد تم إجراء التحليل الكمي باستخدام بيانات تم جمعها من خلال استبيان شمل 211 مستجيباً، حيث تشير نتائج البحث إلى أن "الرسالة" – وهي إحدى سمات الثقافة التنظيمية – لها تأثير كبير على الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري لموظفي إدارة الخدمة المدنية، ويظهر أن الالتزام المعياري فقط يتأثر بقوة بعنصر "المشاركة"، وهو سمة أخرى من سمات الثقافة التنظيمية، ستسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المعرفة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتزام الموظفين في المنظمات العامة. ويمكن استخدام هذه النتائج لتعزيز التزام الموظفين من قبل الإدارة العليا أو الجهات المسؤولة فإذا استمر الموظفون في التزامهم بالخدمة، فإن هذا سيؤدي في النهاية إلى زيادة في الإنتاجية، والأداء، والكفاءة، إضافة إلى انخفاض في التغيب عن العمل وزيادة في معنويات الموظفين، وفي المحصلة سيضيف ذلك قيمة إلى الخدمات المقدمة للجمهور العام في بنغلاديش، حيث يُعتبر قطاع الإدارة عنصراً حاسماً في صياغة السياسات العامة وتنفيذها.

<sup>1</sup> عفت جهان، ثانه هويان، غيديون ماس، تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين: دراسة تجريبية على موظفي الخدمة المدنية في بنغلاديش، مجلة جنوب اسيا لادارة الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 02، سنة 2022

### 3. دراسة Kaouther Merbet, Djouhara Agti 2021<sup>1</sup>

بعنوان:

#### Supportive organizational Culture of communities of practice and their Impact on Service Quality

عاجلت الدراسة تحديد أثر الثقافة التنظيمية الداعمة ومجتمعات الممارسات المتعلقة لجودة الخدمة في فنادق بسكرة الجزائر كما اعتمدت على متغيرين متغير تابع جودة الخدمة وابعادها الملموسة والموثوقية والاستجابة والضمان والتعاطف، ومتغير مستقل (الثقافة التنظيمية) وابعادها تحفيز الأعضاء والدعم الإداري وثقافة المعركة وكما عاجلت الإشكالية التالية: ما هو مستوى تأثير مجتمعات الممارسة على جودة الخدمة في ظل وجود ثقافة داعمة لمجتمعات الممارسة؟ ضمن فرضيات هي تأثير Soc و Cop على SQ وانتهجت المنهج الوصفي وكانت أداة جمع البيانات الاستبيان، ومجتمع الدراسة، 307 عينة 109، وقد توصلت ان الثقافة التنظيمية الداعمة من ( تحفيز أعضاء مجتمعات موظفين الدعم الإداري وثقافة المعرفة لها تأثير ايجابي مباشر على جودة الخدمة ومجتمعات موظفين في فنادق بسكرة وتأثير مباشر على جودة الخدمة.

### 4. دراسة Fakhar Shahzad, Zahid Iqbal and Muhammad Gulzar 2013<sup>2</sup>

بعنوان:

#### Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية بجودة الخدمة التعليمية، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة يتوسطها الإلتزام التنظيمي وجودة الخدمة العامة كمتغير تابع، وإعتمدت على المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) وابعادها الموثوقية، الأشياء الملموسة، الإستجابة، ضمان ن تعاطف، وإعتمدت على المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وابعادها نوعية العملاء، الخدمات المتنوعة، إستراتيجيات الإلتزام الوظيفي، وكانت الفرضيات فيها: إرتفاع الثقافة التنظيمية من شأنه أن الإلتزام عاطفي أعلى، إرتفاع الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى إلتزام معياري أعلى، إرتفاع الثقافة التنظيمية من شأنه أن يؤدي إلى إلتزام أعلى، إلتزام العاطفي العالي سيؤدي إلى إرتفاع جودة الخدمة العامة، إلتزام المعياري العالي سيؤدي إلى إرتفاع جودة الخدمة العامة، الإلتزام العالي بإستمرارية سيؤدي إلى إرتفاع جودة الخدمة العامة، حيث أنتهجت المنهج الوصفي، يجمع البيانات بالإستبيان وكان المجتمع 210 مستجيبا ولكن تم إكمال 187 إستبيانا فقط، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات العامة.

<sup>1</sup> كوثر مرابطي، جوهرة أغني، الثقافة التنظيمية لمجتمعات الممارسة وأثرها على جودة الخدمة، دراسة ميدانية في الفنادق بسكرة، جامعة بسكرة الجزائر، مراجعة الاقتصاد الصناعي المجلد 11، العدد 01، سنة 2021.

<sup>2</sup> فخر شهزاد، زاهد اقبال، محمد كلزار، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين: دراسة تجريبية لشركات البرمجيات في باكستان، مجلة ربع سنوية لدراسات الأعمال، المجلد 05، العدد 02 سنة 2013.

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

المطلب الثاني: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

الجدول رقم(1-1): موقع الدراسة من الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية(محلية، دولية ) وأجنبية وكانت من سنوات 2013 إلى 2024، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، فلسطين، السعودية، عمان، الأردن، فيتنام، بنغلاديش، باكستان.	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2025 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في اتصالات الجزائر بولاية ورقلة.	من حيث الزمان والمكان
اعتمدت الدراسات السابقة على عينات متنوعة أغلبها بين 71 و529 مفردة، وشملت زبائن، موظفين، وطلبة، بحسب طبيعة كل دراسة. توزعت العينات بين اختيار عشوائي وقصدي، وفقاً لهدف وإطار كل بحث.	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين داخل المؤسسة.	من حيث العينة
اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لدراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي، كما لجأت بعض الدراسات إلى المنهج المسحي أو دراسة الحالة، في المحمل، كان الطابع الغالب هو التحليل الكمي بالاعتماد على الاستبيان وتحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات و الوثائق التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي ، وفي الجانب التطبيقي اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة واختلفت بين جميع القطاعات منها الخدمية والصناعية والتجارية.	استهدف مجتمع الدراسة قطاع الاتصالات -قطاع عمومي خدماتي-، فشملت عينة الدراسة وكالات تجارية تابعة لمديرية ورقلة.	من حيث نوع القطاع
ركزت الدراسات السابقة على متغيرات مختلفة ومنها ركزت على متغيرات مستقلة كالعادلة التنظيمية، الانتماء التنظيمي	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الولاء الوظيفي.	من حيث المتغيرات

## الفصل الاول: الادبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

<p>ومتغيرات تابعة مثل الالتزام الوظيفي والولاء الوظيفي والتغيير التنظيمي .</p>		
<p>تنوعت الدراسات السابقة بين قياس الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى العاملين للثقافة التنظيمية بشكل عام، ركزت أغلبيتها على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي وكذا الولاء التنظيمي.</p>	<p>ركزت الدراسة على (الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية ورقلة).</p>	<p>من حيث الموضوع</p>
<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيقها للولاء الوظيفي وكما هدفت الى التعرف على العوامل التي تؤثر على الولاء الوظيفي.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على اسهامات الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الولاء الوظيفي، وذلك من خلال تقسيم المحتوى الى مبحثين رئيسيين الأول تعلق بالثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي والثاني الدراسات السابقة شبه الدراسة الحالية، بحيث تم تسليط الضوء على الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث الى معالجتها، وتعد هذه الخلاصة بمثابة تمهيد نظري يدعم الاطار العام للدراسة ويسهم في بناء أساس علمي ثمين لفهم العلاقة بين المتغيرين.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي

بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر ورقلة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

---

تمهيد: بعدما تطرقنا في الفصل الأول الى الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية بدورها متغير مستقل والولاء الوظيفي بدوره متغير تابع، سنقوم في هذا الفصل ماتم التوصيل اليه نظريا على عينية من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، بحيث سنحاول تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي من خلال المعالجة الاحصائية لاجابات عينة الدراسة التي جمعت عن طريقة الاستبيان، والتوصل لنتائج الدراسة الميدانية، وعليه سنتطرق في هذا الفصل للمبشرين التاليين:

- المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

**المبحث الأول: منهجية وادوات دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي.**

يهدف هذا المبحث الى عرض المنهجية المعتمدة لدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، ويتضمن تحديد نوع المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، عينة البحث، أدوات جمع البيانات، مع توضيح أساليب المعالجة الاحصائية المعتمدة لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### **المطلب الاول: الطرق والأدوات المستخدمة**

في هذا المطلب، يتم التطرق إلى الطرق والأدوات المعتمدة في جمع البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة ورقلة. ويشمل ذلك عرض أداة الدراسة الأساسية، مبررات اختيارها، وكيفية تصميمها، إلى جانب توضيح الأسلوب الذي اعتمد في تطبيقها ميدانيا لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

### **الفرع الأول: منهج الدراسة**

**المنهج الوصفي التحليلي:** والذي نستطيع بواسطته جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، ثم تفسيرها وتحليلها والوصول الى نتائج دقيقة وأكثر وضوحية لأن ظاهري الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي موجودتان في مختلف المؤسسات.

### **الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

وفي هذا الفرع تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لجمع البيانات ولكن قبل ذلك سنتطرق الى تقديم المؤسسة محل الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

### **1-نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر**

إن الإصلاحات التي شرعت فيها الدولة الجزائرية وتطبيقا لسياسة العولمة وتماشيا مع اقتصاد السوق عرف قطاع البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بدوره تحولات تهدف إلى تطوير وتقديم خدمات ذات نوعية ، تتماشى و تكنولوجيا العصر في مجال البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية في جو حال من التفرقة والتميز في محيط تنافسي مع ضمان المصلحة العامة فوق كل شيء ، بموجب القانون رقم 2000 / 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد الأحكام العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، تقرر إنشاء أربع مؤسسات وعلى رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر التي أخذتها في دراستنا كحالة تطبيقية . إن اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، حيث نشأت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000 / 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم . دخلت رسميا في ممارستها ابتداء من 01 جانفي 2003 وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف أساسية في إطار قطاع الخدمات التكنولوجية : المردودية، الفعالية جودة الخدمة رغبتها هي تحقيق مستوى عالي قياسي وتقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

### 2- نشأة المديرية العلمية للاتصالات بورقلة

وفقا لقرار المديرية العامة رقم 15/02 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة مقرها الرئيسي بشارع روايح عبد الرحمان مقابل مقر جبهة التحرير، على يمينها مكتب فرعي لبريد الجزائر (بريد الواحات على يسارها توجد سكنات اجتماعية وعن ورائها بنك التنمية BDL، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

### 3-تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر.

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب ( 99 ) عام، ورأسمال عمومي قدر ب: 115.000.000.000,00 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء. أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03/الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01/01/2003م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات الجودة والفعالية و نوعية الخدمات. رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

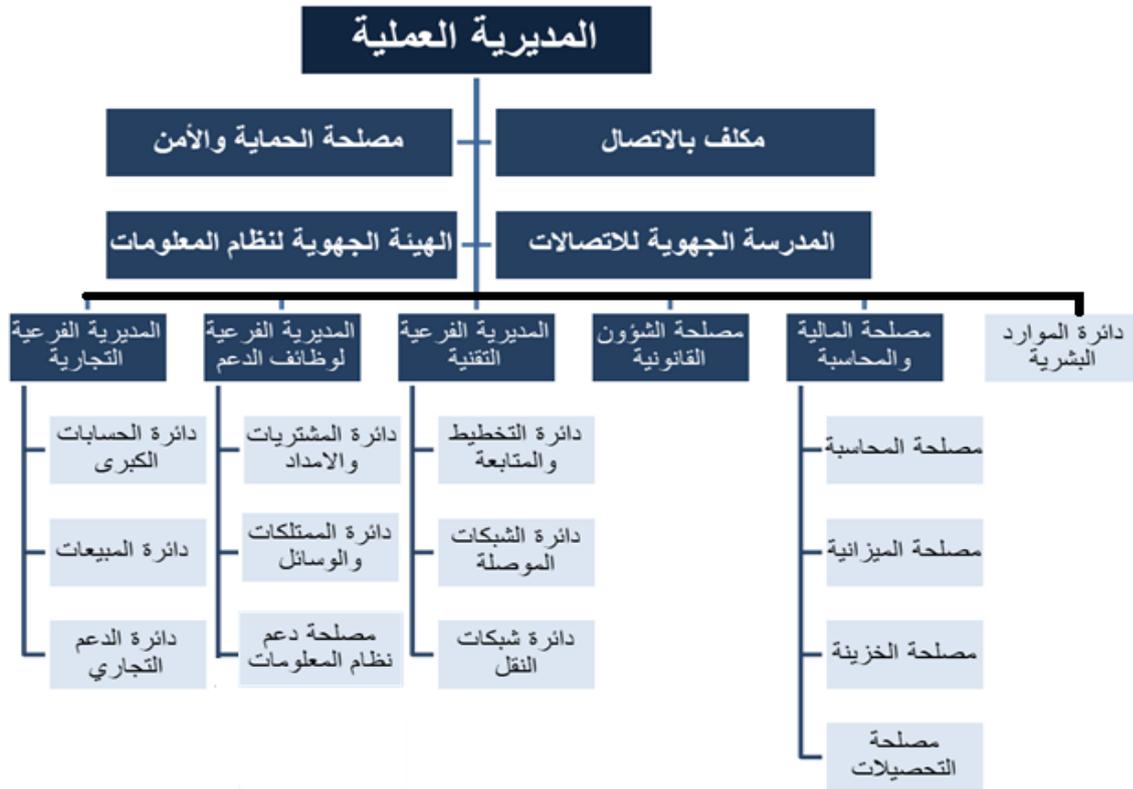
لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة الشلف وهران عنابة قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة. إلى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفوضيات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العناد التابع لها بالإضافة إلى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى إلى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة الى دمج مراكز مع بعضها أو الغاءها تعالبا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتحلي مؤسسة على كوابل النحاسية و استبدالها بكوابل ألياف البصرية و تقنية MSAN بالإضافة إلى تقنية FTTH ذات التدفق العالي أنترنت .

### 3-الهيكلة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

يهدف هذا المطلب إلى عرض الهيكل التنظيمي المؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة، مع إبراز أهم المستويات الإدارية والعلاقات التنظيمية التي تحكم سير العمل داخل الوحدة.

الشكل رقم(1) : الهيكل التنظيمي للمديرية العلمية للاتصالات الجزائر بورقلة



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة : وستعرف من خلال هذا الفرع على مايلي

### 1- مجتمع الدراسة

لقد تم إختيار الأفراد كمجتمع الدراسة، وقد اختيرت المديرية العملية للاتصالات الجزائر ورقلة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ عدد العمال الدائمين 510 عامل من عدة مستويات إدارية مختلفة.

### 2- عينة الدراسة

من أجل دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي ، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي اتصالات الجزائر بشكل ورقي 55 استمارة لتسترجع 54 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 52 استمارة قابلة للمعالجة الاحصائية

الجدول رقم (1-2): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة

العدد	الاستمارات
55	الاستمارات الموزعة
54	الاستمارات المسترجعة
52	الاستمارات القابلة للتحليل الاحصائي

من اعداد الطالب بالاعتماد على عدد توزيع الاستمارات واسترجاعها

### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

وفي هذا الفرع يتضمن المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة والتي تنقسم الى متغيرين وهي:

أولاً: المتغير المستقل : ويتمثل بالثقافة التنظيمية ويشمل الأبعاد التالية: البعد الأول: القيم التنظيمية، البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية، البعد الثالث: الأعراف التنظيمية، البعد الرابع: التوقعات التنظيمية.

ثانياً: المتغير التابع: وهو الولاء الوظيفي والذي ينقسم كذلك الى أربعة أبعاد وهي البعد الأول: الارتباط بالمؤسسة،

البعد الثاني: الالتزام بأهداف المؤسسة، البعد الثالث: العلاقة مع الادارة والزملاء، البعد الرابع: بيئة العمل والتطور المهني.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي

### الفرع الأول : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:
- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
  - 2-مصفوفة الارتباطات Pearson لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
  - 3-تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
  - 4-إختبار مان ويتني حول وجود فروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع .

### الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

أولا- الاستبيان :

حيث خصص الاستبيان لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتتمكن من إخراجه في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى محورين وهما:

المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية

المحور الثاني: ويتعلق بأسئلة الاستبيان وينقسم إلى جزئين

الجزء الأول: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية انقسم إلى 4 أبعاد

البعد الأول: القيم التنظيمية والتي خصصت لها 3 عبارات

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية والتي خصصت لها 3 عبارات

البعد الثالث: الأعراف التنظيمية والتي خصصت لها 4 عبارات

البعد الرابع: التوقعات التنظيمية والتي خصصت لها 4 عبارات

الجزء الثاني: المتغير التابع وهو الولاء الوظيفي انقسم إلى 4 أبعاد

البعد الأول: الارتباط بالمؤسسة والتي خصصت لها 4 عبارات

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

البعد الثاني: الالتزام بأهداف المؤسسة والتي خصصت لها 3 عبارات

البعد الثالث: العلاقة مع الادارة والزملاء والتي خصصت لها 3 عبارات

البعد الرابع: بيئة العمل والتطور المهني والتي خصصت لها 4 عبارات

ولإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الأساتذة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- غير موافق تعطى 1

- محايد تعطى 2

- موافق تعطى 3

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه  $5/4 = 0.80$  إذا:

**جدول رقم (2-2):** مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

**المصدر:** من اعداد الطالب بالاعتماد على تقسيمات سلم ليكارت الثلاثي

كما تم وضع سلم ترتيبى بالأرقام لكل احتمال أو إجابة من العناصر الموجودة باستخدام المقياس سلم ليكارت الثلاثي وذلك للاستفادة منه فيما بعد عند التحليل، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3- 1 - 2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $3/2=0.66$  )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي : ( من 1 إلى 1,66 غير موافق و من 1,67 إلى 2,33 محايد ومن 2,34 إلى 3 موافق).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

### صدق وثبات أداة الدراسة :

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

#### • صدق المحكمين :

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

#### • ثبات أداة الدراسة :

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم ( 2-3 ): نتائج معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

أبعاد	ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	0.764
الولاء الوظيفي	0.821
الاجمالي الكلي	0.889

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 88.9%، حيث يعتبر ذو مستوى مرتفع من الثبات و الثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير.

تم الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

نقوم بقياس صدق الاستبيان وفقا لمعامل الارتباط بيرسون من خلال حساب الارتباط بين الثقافة والتنظيمية والولاء الوظيفي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

جدول رقم(2-4): معامل الارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
الثقافة التنظيمية	0.816	0.000
الولاء الوظيفي		

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $r=0.816$  ومستوى دلالة  $Sig=0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية  $0.05$ ، وعليه فانه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

##### الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، الأقدمية، المستوى الدراسي، المنصب).

##### أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 31 مستجوبا بنسبة قدرها 59.6%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 21 مستجوبا بنسبة قدرها 40.4%

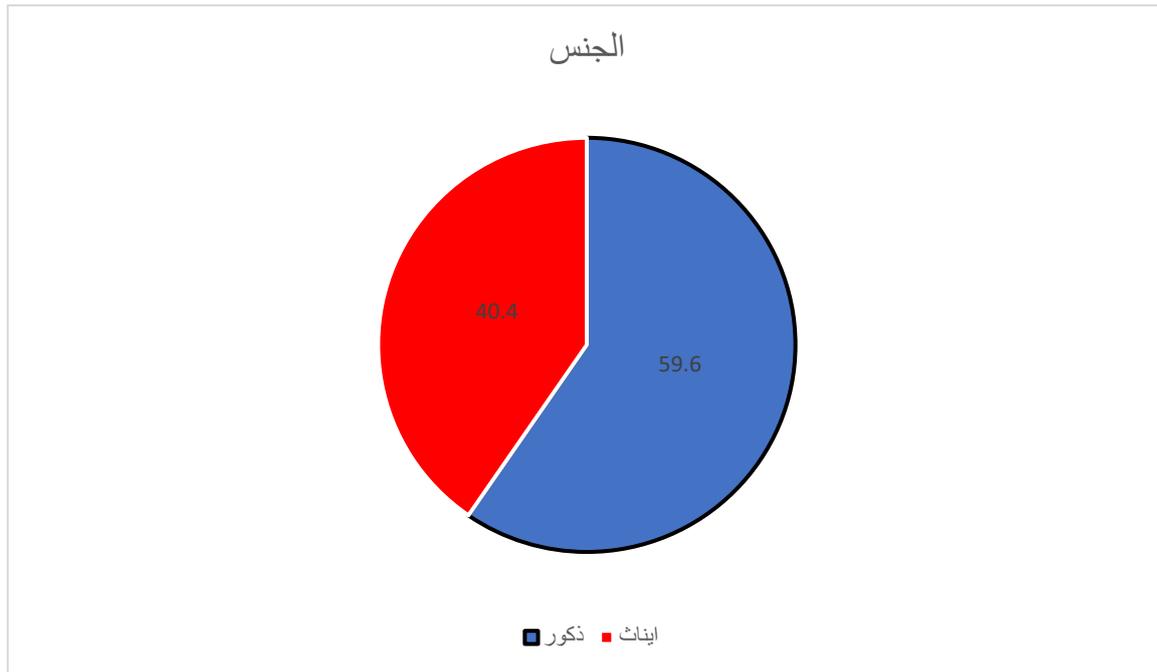
الجدول رقم(2-5): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	31	59.6%
الإناث	21	40.4%
المجموع	52	100%

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور على 59.6% بتكرار 31 فرد، أما نسبة الإناث كانت 40.4% بتكرار 21 مفرد وهذا الفرق طبيعي وذلك خاص بطبيعة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بحيث تتطلب نسبة الذكور أكثر من الإناث.

الشكل رقم (2) : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يبين لنا أن تكرارات العينة المدروسة تتوزع على عينة من الذكور وعينة من الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (59.6%) بينما بلغت نسبة الإناث (40.4%) فهنا بينت أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

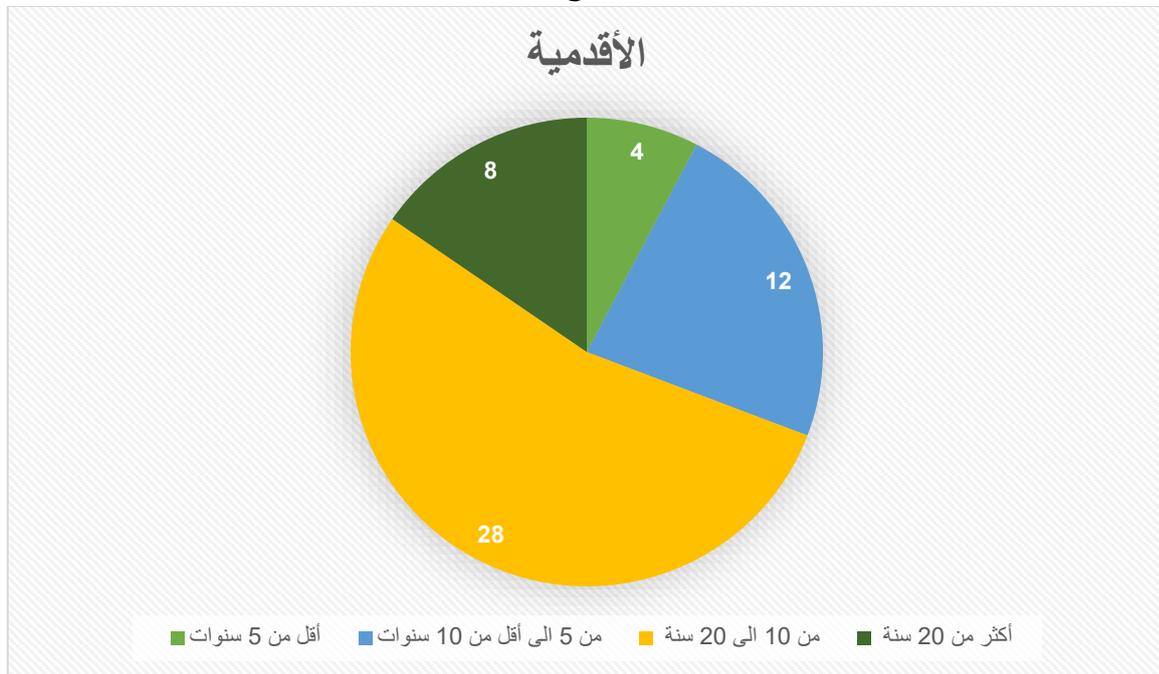
الجدول رقم (2-6) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	7.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	23.1%
من 10 إلى 20 سنة	28	53.8%
أكثر من 20 سنة	8	15.4%
المجموع	52	100%

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

يظهر لنا الجدول أعلاه لنا أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة التي تتعلق بالأقدمية مجموعة من النتائج حيث أن الفئة الأكثر تمثيلا في خبرتهم هي الفئة من (10 الى 20 سنة) حيث بلغت أكثر من نصف افراد العينة (53.8%)، بما يعادلها 28 عامل، ثم تأتي فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) التي قدرت بنسبة (23.1%)، ثم تليها فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (15.4%)، وأخيرا نجد فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (7.7%)، وفي هذه المؤسسة نجد أن فئة (10 الى 20 سنة) هي الأكثر فهي تعتبر ركيزة للمؤسسة.

الشكل رقم (3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



يبين لنا الشكل أعلاه أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة التي تتعلق بالأقدمية ، حيث نجد من 10 الى 20 سنة هي الأكبر فئة التي تقدر ب 28 عامل، بينما فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات تقدر ب 12 عامل، أما الفئة الأكثر من 20 سنة قدرت ب 8 عمال، فالأقل هي فئة أقل من 5 سنوات التي قدرت ب 4 عمال فقط.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

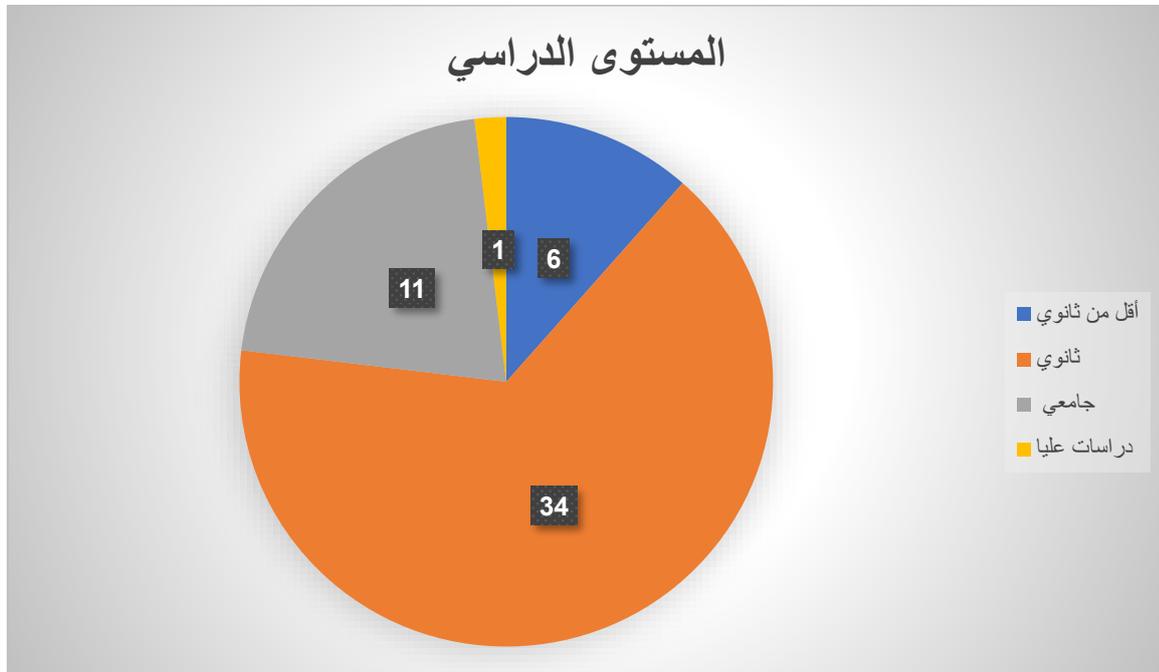
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم: (2-7) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المستوى	التكرار	النسبة
أقل من الثانوي	6	%11.5
ثانوي	34	%65.4
جامعي	11	% 21.2
دراسات عليا	1	%1.9
المجموع	52	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين المستوى الدراسي فنجد أكبر قيمة هي فئة الثانوي التي تقدر ب %65.4 ، ثم فئة الجامعي التي قدرت بالنسبة ب %21.2 ، أما في المرتبة الثالثة فنجد فئة أقل من ثانوي بنسبة قدرها %11.5 ، أما في المرتبة الأخيرة كانت فئة الدراسات العليا وكانت بنسبة ضئيلة جدا بنسبة %1.9 وبهذا وجدنا أن فئة مستوى الثانوي هي الأكثر ، لأنها تعتبر ركيزة للمؤسسة.

الشكل رقم (4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



من خلال الشكل أعلاه يوضح لنا أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة فيما يتعلق في المستوى الدراسي نجد أن أكبر فئة هي فئة الثانوي بما يعادلها بنسبة 34 عامل ، ثم تأتي الفئة الثانية هي جامعي بعدد 11 عامل، ثم تليها عينة المستوى الأقل من ثانوي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

ب 6 عمال، وفي المرتبة الأخيرة في مستوى الدراسات العليا كانت نسبة قليلة جدا حيث كان المستوى الدراسي في المؤسسة هو عامل فقط على حسب الاجابات في الاستبيان.

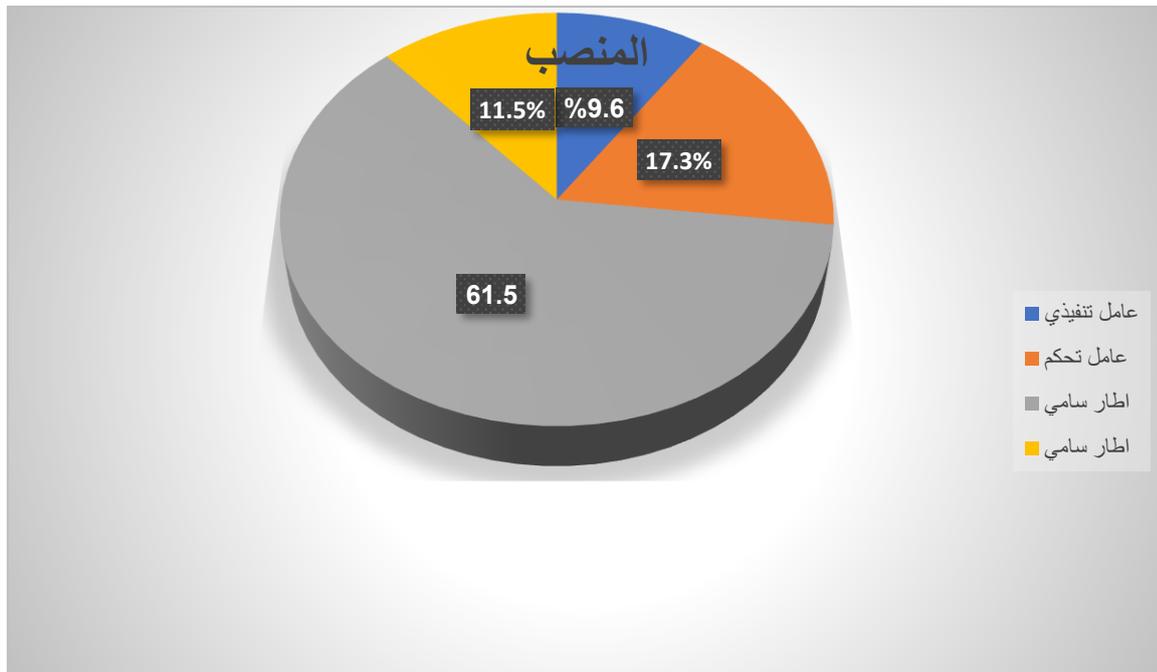
### رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب

الجدول رقم: (2-8) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب

النسبة	التكرار	المنصب
%9.6	5	عامل تنفيذي
%17.3	9	عامل تحكم
% 61.5	32	إطار
%11.5	6	إطار سامي
%100	52	المجموع

يشير الجدول أعلاه الى توزيع أفراد عينة الدراسة بناءا على مناصبهم من خلال النتائج المسجلة على أفراد العينة المدروسة التي توزعت بنسب وتكرارات مختلفة فيما يتركز على المنصب، حيث أن فئة اطار هي اعلى تكرار حيث بلغت 32 اطار بنسبة %61.5، بحيث تصدرت في المرتبة الثانية هي فئة عامل تحكم بنسبة %17.3، فيما يليها بلغت فئة اطار سامي نسبة %11.5، أما في المرتبة الأخيرة فكانت فئة عامل تنفيذي هي أقل العمال تكرارا من حيث المنصب التي بلغت نسبتها %9.6.

### الشكل رقم (5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة فيما يتعلق بالمنصب الوظيفي ، نجد أن أكبر فئة هي فئة اطار التي بلغت نسبتها 61.5%، ثم تليها فئة عامل تحكم بنسبة 17.3%، فتقل الى فئة اطار سامي بنسبة 11.5%، وأخيرا كانت أقلهم فئة عامل تنفيذي التي بلغت نسبته 9.6%.

### الفرع الثاني: قياس اتجاه أفراد العينة تجاه لأبعاد المحور الأول " الثقافة التنظيمية".

تم التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه الأسئلة بواسطة حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب كل محور من محاور الدراسة.

في هذا الجزء من الدراسة سنحاول تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول(الثقافة التنظيمية) من خلال تحديد اجابات عينة الدراسة بأبعادها كل من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية . من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الثلاثي.

### 1- نتائج تحليل البعد الأول \* القيم التنظيمية\*

#### الجدول رقم(2-9) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	التزم بالحضور الى العمل في الوقت المحدد	2.94	0.308	2	مرتفع
02	تحرص على التعاون مع زملائك في العمل	3.00	0.000	1	مرتفع
03	توجد بيئة تعزز التبادل والتعاون بين الموظفين والادارة	2.77	0.509	3	مرتفع
	البعد الأول: القيم التنظيمية	2.90	0.231	-	مرتفع

#### المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (القيم التنظيمية) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.90) وانحراف معياري بلغ (0.231)، كما يوضح لنا أن بعد القيم التنظيمية من أبعاد الثقافة التنظيمية الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (2) تحرص على التعاون مع زملائك في العمل حيث ترتبت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري(0.000) بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (1) التزم بالحضور الى العمل في الوقت المحدد والتي كانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(2.94) وانحراف معياري قدره (0.308) بمستوى مرتفع أيضا، أما العبارة (3) توجد بيئة تعزز التبادل والتعاون بين الموظفين والادارة فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.77) وانحراف معياري قدره (0.509) بمستوى مرتفع.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

### 2- نتائج تحليل البعد الثاني\*المعتقدات التنظيمية\*

الجدول رقم(2-10) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
04	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي اعمل بها	2.88	0.379	1	مرتفع
05	تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك	2.85	0.500	2	مرتفع
06	ترى أن العلاقات بين الموظفين تعتمد على فرق عمل متماسكة	2.85	0.460	3	مرتفع
	البعد الأول: المعتقدات التنظيمية	2.79	0.317	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (المعتقدات التنظيمية) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.79) وانحراف معياري بلغ (0.317)، كما يوضح لنا أن بعد المعتقدات التنظيمية من أبعاد الثقافة التنظيمية الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (4) أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها حيث ترتبت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.88) وانحراف معياري (0.379) بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارتين رقم (5) و (6) شارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك، وترى أن العلاقات بين الموظفين تعتمد على فرق عمل متماسكة بمتوسط حسابي قدره (2.85) في نفس العبارتين وانحراف معياري في العبارة رقم (5) قدره (0.500) بمستوى مرتفع أيضاً، أما العبارة (6) فكانت بانحراف معياري قدره (0.460) بمستوى مرتفع أيضاً.

### 3- نتائج تحليل البعد الثالث\*الأعراف التنظيمية\*

الجدول رقم(2-11) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثالث الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
07	تكيف مع القواعد التنظيمية المتبعة في المؤسسة	2.94	0.308	1	مرتفع
08	أرى أن بيئة العمل تشجع على الإبداع والابتكار	2.33	0.760	4	متوسط
09	تعتمد المؤسسة مظهرها لائقا كجزء من ثقافتها المهنية	2.83	0.513	2	مرتفع

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

مرتفع	3	0.727	2.48	توجد إجراءات تحفيزية تقلل من معدل الغياب عن العمل	10
مرتفع	-	0.397	2.64	الأعراف التنظيمية	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الأعراف التنظيمية) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.64) بانحراف معياري بلغ (0.397)، كما يوضح لنا أن بعد الأعراف التنظيمية من أبعاد الثقافة التنظيمية الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (7) تتكيف مع القواعد التنظيمية المتبعة في المؤسسة حيث ترتبت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.94) وانحراف معياري (0.308) بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (9) تعتمد المؤسسة مظهرها لائفا كجزء من ثقافتها المهنية بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري قدره (0.513) بمستوى مرتفع، ثم تليها العبارة رقم (10) توجد إجراءات تحفيزية تقلل من معدل الغياب عن العمل بمتوسط حسابي قدره (2.84) وانحراف معياري قدره (0.727) بمستوى مرتفع أيضا، في حين العبارة رقم (8) احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.33) وانحراف معياري (0.760) حيث كان المستوى متوسط.

### 4- نتائج تحليل البعد الرابع\* التوقعات التنظيمية\*

الجدول رقم (2-12) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يتم تقدير الجهود التي تبذلها في العمل	2.62	0.661	1	مرتفع
12	تعتقد أن المؤسسة توفر الحوافز المناسبة وفقا لحجم العمل	2.31	0.829	3	متوسط
13	توفر المؤسسة إجراءات واضحة لحل النزاعات بين الموظفين	2.62	0.661	2	مرتفع
14	ترى أن عملية تقييم الموظفين تتم بعدالة وشفافية	2.29	0.871	4	متوسط
	التوقعات التنظيمية	2.45	0.555	-	مرتفع

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (التوقعات التنظيمية) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.45) بانحراف معياري بلغ (0.555)، كما يوضح لنا أن بعد التوقعات التنظيمية من أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت هنا العبارتين رقم (11) يتم تقدير الجهود التي تبذلها في العمل و(13) توفر المؤسسة إجراءات واضحة لحل النزاعات بين الموظفين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري قدره (0.661) بمستوى مرتفع، أما

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

العبارة (12) تعتقد أن المؤسسة توفر الحوافز المناسبة وفقا لحجم العمل فكانت في المرتبة الثانية بلغت بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري قدره (0.829) بمستوى متوسط، في حين العبارة رقم (14) ترى أن عملية تقييم الموظفين تتم بعدالة وشفافية جاءت في المرتبة الأخيرة بلغت بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري قدره (0.871) بمستوى متوسط.

### الفرع الثالث: قياس اتجاه أفراد العينة تجاه لأبعاد المحور الثاني " الولاء الوظيفي ".

في هذا الفرع سنقوم بتحليل عبارات المحور الثاني المتعلقة بالولاء الوظيفي وذلك من خلالدراسة اجابات عينة الدراسة بهدف تحديد الاتجاه العام الذي يشمل هذا التحليل أبعاد الارتباط بالمؤسسة، الالتزام بأهداف المؤسسة، العلاقة مع الادارة والزملاء، بيئة العمل والتطور المهني، وسيتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب نتائج كل بعد وتحديد الاتجاه العام للاجابات باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي.

### 1- نتائج تحليل البعد الأول \*الارتباط بالمؤسسة\*

#### الجدول رقم(2-13) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الأول الارتباط بالمؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بالفخر كوني جزءا من هذه المؤسسة	2.92	0.269	1	مرتفع
2	أحب الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة على المدى الطويل	2.73	0.598	4	مرتفع
3	تشعر بان عمالك في المؤسسة يحقق لك رضا وظيفي	2.81	0.487	3	مرتفع
4	تشعر بان عمالك في المؤسسة يحقق لك رضا وظيفي	2.88	0.379	2	مرتفع
	الارتباط بالمؤسسة	2.83	0.342	-	مرتفع

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الارتباط بالمؤسسة) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.83) بانحراف معياري بلغ (0.342)، كما يوضح لنا أن بعد الارتباط بالمؤسسة من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (1) أشعر بالفخر كوني جزءا من هذه المؤسسة حيث وجدت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري قدره (0.269) بمستوى مرتفع، أما العبارة (4) تشعر بان عمالك في المؤسسة يحقق لك رضا وظيفي قدرت بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري قدره (0.379) بمستوى مرتفع، في حين العبارة رقم (3) تشعر بان عمالك في المؤسسة يحقق لك رضا وظيفي جاءت في المرتبة الثالثة بلغت بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري قدره (0.487) بمستوى مرتفع، أما في المرتبة الأخير فهي العبارة (2) أحب الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة على المدى الطويل قدرت بمتوسط حسابي قدره (2.73) وبانحراف معياري (0.598) بمستوى مرتفع.

### 2- نتائج تحليل البعد الثاني\*الالتزام بأهداف المؤسسة\*

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

الجدول رقم(2-14) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثاني الالتزام بأهداف المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تؤمن برؤية المؤسسة وأهدافها	2.85	0.500	1	مرتفع
6	أحرص ص على بذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح المؤسسة	2.85	0.460	2	مرتفع
7	تشعر بان وظيفتك تتيح لك فرصة تحقيق طموحاتك المهنية	2.71	0.605	3	مرتفع
	الالتزام بأهداف المؤسسة	2.80	0.408	-	مرتفع

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (الالتزام بأهداف المؤسسة) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.80) بانحراف معياري بلغ (0.408)، كما يوضح لنا أن بعد الالتزام بأهداف المؤسسة من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارتين (5) تؤمن برؤية المؤسسة وأهدافها و(6) أحرص ص على بذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح المؤسسة بمتوسط حسابي (2.85) بانحراف معياري للعبارة (5) ب (0.500) وللعبارة (6) ب (0.460) بمستوى مرتفع، أما العبارة (7) تشعر بان وظيفتك تتيح لك فرصة تحقيق طموحاتك المهنية صنفت في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.71) بانحراف معياري قدره (0.605) بمستوى مرتفع.

### 3- نتائج تحليل البعد الثالث\* العلاقة مع الادارة والزملاء

الجدول رقم(2-15) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الثالث العلاقة مع الادارة والزملاء

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
8	تشعر بان الإدارة تقدر جهودك وتدعمك بشكل كاف	2.50	0.728	3	مرتفع
9	تتلقى ملاحظات وتوجيهات بناءة تساعدك في تحسين ادائك	2.69	0.643	2	مرتفع
10	تتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائك في العمل	2.85	0.460	1	مرتفع
	العلاقة مع الادارة والزملاء	2.80	0.342	-	مرتفع

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الالتزام بأهداف المؤسسة) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.80) بانحراف معياري بلغ (0.342)، كما يوضح لنا أن بعد العلاقة مع الادارة والزملاء من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة رقم (10) تتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائك في العمل التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري قدره (0.460)

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

بمستوى مرتفع، في حين العبارة رقم (9) تتلقى ملاحظات وتوجيهات بناء تساعدك في تحسين ادائك جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.69) وانحراف معياري (0.643) بمستوى مرتفع، أما العبارة رقم (8) تشعر بان الإدارة تقدر جهودك وتدعمك بشكل كاف، فانها احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.50) وانحراف معياري (0.728) بمستوى مرتفع.

### 4- نتائج تحليل البعد الرابع \*بيئة العمل والتطور المهني\*

الجدول رقم (2-16) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات البعد الرابع بيئة العمل والتطور المهني

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	توفر لك المؤسسة فرصا للتطور والنمو المهني	2.60	0.664	2	مرتفع
12	تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستك	2.79	0.572	1	مرتفع
13	تعتقد أن بيئة العمل تحفزك على تقديم أفضل ما لديك	2.60	0.721	3	مرتفع
14	تفكر في ترك العمل بسبب ظروف غي مرضية داخل المؤسسة	1.71	0.893	4	متوسط
	الارتباط بالمؤسسة	2.83	0.342	-	مرتفع

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (الارتباط بالمؤسسة) جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.83) بانحراف معياري بلغ (0.342)، كما يوضح لنا الارتباط بالمؤسسة من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (12) التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.79) وانحراف معياري (0.572) بمستوى مرتفع، أما العبارتين (11) توفر لك المؤسسة فرصا للتطور والنمو المهني و (13) تعتقد أن بيئة العمل تحفزك على تقديم أفضل ما لديك بمتوسط حسابي قدره (2.60) في حين بلغت العبارة (11) بانحراف معياري (0.664) أما العبارة (13) فكان الانحراف المعياري خاصتها هو (0.721) بمستوى مرتفع، حيث أن العبارة رقم (14) تفكر في ترك العمل بسبب ظروف غي مرضية داخل المؤسسة احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.71) وانحراف معياري (0.893) بمستوى متوسط.

### -نتائج تحليل المحور الأول والمحور الثاني:

الجدول رقم (2-17) نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول والمحور الثاني

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
1	الثقافة التنظيمية	2.69	2	مرتفع
2	الولاء الوظيفي	2.81	1	مرتفع

يوضح لنا في الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالمحور الأول أعلى من المحور الثاني من جهة المتوسط الحسابي وهنا نقول أن مستوى الولاء الوظيفي جاء بمتوسط حسابي 2.81 بمستوى مرتفع وهنا احتل المرتبة الأولى، أما الثقافة التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي 2.69 ومستوى مرتفع أيضا.

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم القيم التنظيمية بشكل ذي دلالة إحصائية في تحقيق الولاء الوظيفي.

#### جدول رقم (2-18): الارتباط الخطي بين القيم التنظيمية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.199a	.039	.020	.32286

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل القيم التنظيمية ,  
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول رقم (2-18)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير القيم التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان  $R = 0.199$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 19%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين القيم التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين الولاء الوظيفي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار  $R$ -deux (3.9%)، والتي تبين مدى دقة القيم التنظيمية في تقدير الولاء الوظيفي، أي أن (3.9%) من أداء الولاء الوظيفي يعود للقيم التنظيمية، والنسبة المتبقية (96.1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

- تباين خط الانحدار:

#### جدول رقم (2-19): تحليل تباين خط الانحدار فرضية 1

ANOVA<sup>a</sup>

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.214	1	.214	2.052	.158 <sup>a</sup>
	Residual	5.212	50	.104		
	Total	5.426	51			

a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.214 ومجموع مربعات البواقي هو 5.212 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5,426؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 50؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.214 ومعدل مربعات البواقي 0.104؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 2.052؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,158 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفض الفرضية، وبالتالي خط الانحدار لا يلائم المعطيات

دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي

جدول رقم (2-20): قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 1

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.874	.568		3.299	.002
	القيم التنظيمية	.279	.195	.199	1.432	.158

a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 1.874 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\alpha$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين القيم التنظيمية والولاء الوظيفي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للقيم التنظيمية كلما زاد الولاء الوظيفي

معادلة خط الانحدار هي:  $Y=0.279x$

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم المعتقدات التنظيمية بشكل ذي دلالة إحصائية في تحقيق الولاء الوظيفي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

جدول رقم (2-21): الارتباط الخطي بين المعتقدات التنظيمية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.337a	.113	.096	.31017
a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية ,				
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول رقم (2-21)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير المعتقدات التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان  $R$  معامل الارتباط الخطي  $R = 0.337$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 33.7%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين المعتقدات التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين الولاء الوظيفي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار  $R$ -deux (11.3%)، والتي تبين مدى دقة المعتقدات التنظيمية في تقدير الولاء الوظيفي، أي أن (11.3%) من أداء الولاء الوظيفي يعود للمعتقدات التنظيمية، والنسبة المتبقية (88.7%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

- تبين خط الانحدار:

جدول رقم (2-22): تحليل تبين خط الانحدار فرضية 2

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.616	1	.616	6.400	.015 <sup>b</sup>
	Residual	4.810	50	.096		
	Total	5.426	51			
a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), المعتقدات التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.616 ومجموع مربعات البواقي هو 4.810 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5,426؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 50؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.616 ومعدل مربعات البواقي 0.096؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 6.400؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,015 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنقبل الفرضية، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي

جدول رقم (2-23): قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 2

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.718	.385		4.468	.000
	المعتقدات التنظيمية	.346	.137	.337	2.530	.015

a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 1.718 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\hat{a}$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين المعتقدات التنظيمية والولاء الوظيفي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للمعتقدات التنظيمية كلما زاد الولاء الوظيفي معادلة خط الانحدار هي:  $Y=0.346x$

الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم الأعراف التنظيمية بشكل ذي دلالة إحصائية في تحقيق الولاء الوظيفي.

جدول رقم (2-24): الارتباط الخطي بين الأعراف التنظيمية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,805a	,649	,642	,19529

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل الأعراف التنظيمية ,  
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول رقم (2-24)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير المهارات المعنوية (الناعمة) على أداء الأستاذ الباحث في الكلية محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي  $R=0.805$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 80%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين الأعراف التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين الولاء الوظيفي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار  $R$ -deux (64.9%)، والتي تبين مدى دقة الأعراف التنظيمية في تقدير الولاء الوظيفي، أي أن (64.9%) من أداء الولاء الوظيفي يعود للأعراف التنظيمية، والنسبة المتبقية (35.1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي  
بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

- تبين خط الانحدار:

جدول رقم (2-25): تحليل تبين خط الانحدار فرضية 3

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,519	1	3,519	92,263	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,907	50	,038		
	Total	5,426	51			

a. Valeurs prédites : (constantes)  
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3,519 ومجموع مربعات البواقي هو 1,907 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5,426؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 50؛
- معدل مربعات الانحدار هو 3,519 ومعدل مربعات البواقي 0.038؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 92,263؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنقبل الفرضية، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

- دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي

جدول رقم (2-26): قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 3

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,936	,184		,000
	الأعراف التنظيمية	,661	,069	,805	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

مقطع خط الانحدار يساوي 0.936 الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\acute{e}ta$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين الأعراف التنظيمية والولاء الوظيفي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للأعراف التنظيمية كلما زاد الولاء الوظيفي  
معادلة خط الانحدار هي :  $Y=0.661x$

الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم التوقعات التنظيمية بشكل ذي دلالة إحصائية في تحقيق الولاء الوظيفي.

جدول رقم (2-27): الارتباط الخطي بين التوقعات التنظيمية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,872b	,760	,750	,16307

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل التوقعات التنظيمية التنظيمية ,  
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول رقم (2-27)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير التوقعات التنظيمية على الولاء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان  $R$  معامل الارتباط الخطي  $R = 0.872$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 87%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين التوقعات التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين الولاء الوظيفي كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار  $R$ -deux (76%)، والتي تبين مدى دقة التوقعات التنظيمية في تقدير الولاء الوظيفي، أي أن (76%) من أداء الولاء الوظيفي يعود للأعراف التنظيمية، والنسبة المتبقية (24%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

- تباين خط الانحدار:

جدول رقم (2-28): تحليل تباين خط الانحدار فرضية 4

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,123	2	2,061	77,523	,000c
	Residual	1,303	49	,027		
	Total	5,426	51			

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل التوقعات التنظيمية ,  
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 4,123 ومجموع مربعات البواقي هو 1,303 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5,426؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 49؛
- معدل مربعات الانحدار هو 2,061 ومعدل مربعات البواقي 0.027؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 77,523؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنقبل الفرضية، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي

جدول رقم (2-29): قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 4

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,923	,154		6,007	,000
	الأعراف التنظيمية	,258	,054	,440	4,766	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مقطع خط الانحدار يساوي 0.923 الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\hat{a}$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين التوقعات التنظيمية والولاء الوظيفي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للتوقعات التنظيمية كلما زاد الولاء الوظيفي
- معادلة خط الانحدار هي:  $Y=0.258x$

الفرع الثاني: مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال نتائج الإستبيان التي تم عرضها في الفرع السابق سنتطرق في هذا الفرع الثاني لمناقشة وتفسير النتائج

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

المتحصل عليها

- من خلال الجدول رقم (5-2) لتوزيع التكراري للعينة حسب الجنس نجد أن نسبة الذكور 59.6% أكبر من نسبة الإناث والتي قدرت ب 40.4%، وهو طبيعي جدا وذلك خاص بطبيعة العمل في المؤسسة إتصالات الجزائر ، بحيث يتطلب نسبة الذكور أكبر من الإناث ، كذلك العمل التقني الذي يتمثل في نسبة سفر الذكور خارج الولاية .
- من خلال الجدول رقم(6-2) بالنسبة للتوزيع للعينة حسب الأقدمية تبين في النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلا في خبرتهم هي الفئة من (10 الى 20 سنة) حيث بلغت أكثر من نصف افراد العينة (53.8%)، بما يعادلها 28 عامل، ثم تأتي فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) التي قدرت بنسبة (23.1%)، ثم تليها فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (15.4%)، وأخيرا نجد فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (7.7%)، وفي هذه المؤسسة نجد أن فئة (10 الى 20 سنة) هي الأكثر فهي تعتبر ركيزة للمؤسسة وأن أقل فئة هي 5 سنوات .
- من خلال الجدول رقم (7-2) لتوزيع العينة حسب المستوى الدراسي نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين المستوى الدراسي فنجد أكبر قيمة هي فئة الثانوي التي تقدر ب 65.4% ، ثم فئة الجامعي التي قدرت النسبة ب 21.2% ، أما في المرتبة الثالثة فنجد فئة أقل من ثانوي وهي في المرتبة الأقل، أما في المرتبة الأخيرة كانت فئة الدراسات العليا وكانت بنسبة ضئيلة جدا بنسبة 1.9% فنلاحظ في هذه المؤسسة تركيزهم ضعيف جدا لفئة الدراسات العليا وبهذا وجدنا أن فئة مستوى الثانوي هي الأكثر ، لأنها تعتبر ركيزة للمؤسسة.
- أما الجدول رقم (8-2) ا توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على مناصبهم من خلال النتائج المسجلة على أفراد العينة المدروسة التي توزعت بنسب وتكرارات مختلفة فيما يتركز على المنصب، وجدنا أن فئة اطار هي اعلى تكرار حيث بلغت 32 عامل بنسبة 61.5%، أما في المرتبة الثانية فكانت فئة عامل تحكم بنسبة 17.3%، فيما يليها بلغت فئة اطار سامي نسبة 11.5%، أما في المرتبة الأخيرة فكانت فئة عامل تنفيذي هي أقل العمال تكرارا من حيث المنصب التي بلغت نسبتها 9.6%.
- من خلال الجدول رقم(2-9) أتضح لنا أن بعد القيم التنظيمية له دور فعال في تحقيق الولاء الوظيفي حيث وجدنا أن المتوسط الحسابي مرتفع بمقدار 2.90 بمستوى مرتفع وانحراف معياري قدره 0.23.
- من خلال الجدول رقم(2-10) أتضح لنا أن بعد المعتقدات التنظيمية له دور فعال في تحقيق الولاء الوظيفي حيث وجدنا أن المتوسط الحسابي مرتفع بمقدار 2.79 بمستوى مرتفع وانحراف معياري قدره 0.317
- من خلال الجدول رقم(2-11) أتضح لنا أن بعد الأعراف التنظيمية له دور فعال في تحقيق الولاء الوظيفي حيث وجدنا أن المتوسط الحسابي مرتفع كذلك بمقدار 2.64 بمستوى مرتفع وانحراف معياري قدره 0.397
- من خلال الجدول رقم(2-12) أتضح لنا أن بعد التوقعات التنظيمية له دور فعال في تحقيق الولاء الوظيفي حيث وجدنا أن المتوسط الحسابي مرتفع كذلك بمقدار 2.45 بمستوى مرتفع وانحراف معياري قدره 0.555
- من خلال الجدول رقم (2-13) أتضح لنا أن بعد الارتباط بالمؤسسة الخاص بالولاء الوظيفي أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد بلغ (2.83) بانحراف معياري بلغ (0.342) وفي هذا البعد الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (1) أشعر

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

بالفخر كوني جزءا من هذه المؤسسة حيث وجدت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري قدره (0.269) بمستوى مرتفع ومن هنا أتضح لنا أن ارتباط الموظفين وتماسكهم في المؤسسة جيد.

- من خلال الجدول رقم (2-14) أتضح لنا أن بعد الالتزام بأهداف المؤسسة جاءت كلها بمستوى مرتفع، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (2.80) بانحراف معياري بلغ (0.408)، ومن هنا يتضح لنا في هذا البعد أن التزام الموظفين لشركة اتصالات الجزائر التزامهم بأهداف المؤسسة جيد وفعال على حسب الاستبيان.

- من خلال الجدول رقم (2-14) أتضح لنا أن بعد العلاقة مع الإدارة والزلاء كان بمتوسط حسابي قدره (2.80) بانحراف معياري بلغ (0.342)، كما يوضح لنا أن بعد العلاقة مع الإدارة والزلاء من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة رقم (10) تتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائك في العمل التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري قدره (0.460) بمستوى مرتفع، ومن هنا نجد أن العلاقة مع الإدارة والزلاء علاقة جد متماسكة بعلاقة ايجابية حتا مع الزلاء داخل المؤسسة.

- من خلال الجدول رقم (2-15) أتضح لنا أن بعد العلاقة مع الإدارة والزلاء كان بمتوسط حسابي قدره (2.80) بانحراف معياري بلغ (0.342)، كما يوضح لنا أن بعد العلاقة مع الإدارة والزلاء من أبعاد الولاء الوظيفي الذي يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة رقم (10) تتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائك في العمل التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري قدره (0.460) بمستوى مرتفع، ومن هنا نجد أن العلاقة مع الإدارة والزلاء علاقة جد متماسكة بعلاقة ايجابية حتا مع الزلاء داخل المؤسسة.

- من خلال الجدول رقم (2-16) أتضح لنا أن بعد بيئة العمل والتطور المهني مستواه مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري بلغ (0.342)، حيث تبين لنا أن البيئة التي يعملون فيها جيدة وتطورهم في مجالاتهم ترتفع مع مرور الوقت، كما يفسر أكثر العبارات أهمية هي العبارة (12) التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.79) وانحراف معياري (0.572) بمستوى مرتفع تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستك تبين أنه يوجد استقرار في تلك المؤسسة من جهة الموظفين.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي في إتصالات الجزائر وحدة ورقلة، وقد إقتصرت الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في 52 إستبيان صالح للتحليل الإحصائي، كما تم إستخدام الأساليب الأحصائية كالإستعانة ببرنامج Spss من أجل اختبار فرضيات الدراسة وهذا من أجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها ،

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر ورقلة

---

وفي الأخير توصلت النتائج الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي من خلال كل من القيم، التوقعات، بالإضافة الى الأعراف والتوقعات حسب إجابات عينة الدراسة.

خاتمة

حاولت خلال هذه الدراسة التمحور حول موضوع الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي بأبعاده كذلك (الإرتباط بالمؤسسة، الإلتزام بأهداف المؤسسة، العلاقة مع الإدارة والزملاء، بيئة العمل والتطور المهني) في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ورقلة، ومحاوله معرفة العلاقة التي تربط بين المتغيرين من خلال الإشكالية المتمثلة في ماهو أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.

ومن خلال دراستي لهذا الموضوع توصلت لمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية

### النتائج النظرية للدراسة:

- خصائص الثقافة التنظيمية تتمثل في: التعددية، الإبداع والمخاطرة، الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر، الثقافة نظام متكامل
- أنواع الثقافة التنظيمية تتمثل في: الثقافة البيروقراطية، الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة
- للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة نذكر: الشعور بالذات والتميز، المساهمة في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة، ثقافة تنظيمية قوية، تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة.
- ابعاد الثقافة التنظيمية تمثلت في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.
- كما تمثلت أبعاد الولاء الوظيفي في: الإرتباط بالمؤسسة، الإلتزام بأهداف المؤسسة، العلاقة مع الإدارة والزملاء، بيئة العمل والتطور المهني.

### النتائج التطبيقية للدراسة:

- وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية لكل بعد من أبعادها ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية ) في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- وجود مستوى مرتفع لتحقيق لولاء الوظيفي لكل بعد من أبعاده ( الإرتباط بالمؤسسة، الإلتزام بأهداف المؤسسة، العلاقة مع الإدارة والزملاء، بيئة العمل والتطور المهني ) في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعاده (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية ) مع الولاء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر ماعدا بعد القيم التنظيمية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية:
- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغير الجنس
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغير الأقدمية
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغير المستوى الدراسي
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء الوظيفي تعزى للمتغير المنصب

### نتائج إختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى التي تنص على أن :
  - تساهم القيم التنظيمية بشكل ذي دلالة إحصائية في تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- أثبتت الدراسة أن مستوى دلالة الاختبار 0,158 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفض صحة الفرضية الأولى، وبالتالي خط الانحدار لا يلائم المعطيات.
- الفرضية الثانية التي تنص على :
  - تساهم المعتقدات التنظيمية بشكل ذي دلالة إحصائية في تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- أثبتت الدراسة أن مستوى دلالة الاختبار 0,015 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنقبل صحة الفرضية الثانية، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- الفرضية الثالثة التي تنص على:
  - تساهم الأعراف التنظيمية بشكل ذي دلالة إحصائية في تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- أثبتت الدراسة أن مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنقبل صحة الفرضية الثالثة، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- الفرضية الرابعة التي تنص على :
  - تساهم التوقعات التنظيمية بشكل ذي دلالة إحصائية في تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- أثبتت الدراسة أن مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنقبل صحة الفرضية الرابعة، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

### إقتراحات الدراسة:

من خلال ماتوصلت اليه الدراسة، سنعرض بعض الاقتراحات التي تخص المؤسسة محل الدراسة في مايلي:

- السعي الى تعديل أو تطوير الثقافة داخل المنظمة
- تقدير الجهود والانجازات بوضع تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين
- تحسين التواصل الداخلي والشفافية بين أعضاء المنظمة
- وضع خطط جديدة والتطوير المستمر من ثقافة المؤسسة
- الترسيخ والاهتمام بثقافة قبول التغيير
- الاهتمام بالعاملين سواءا في القطاع العام أو الخاص
- ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين داخل المؤسسة

### افاق الدراسة:

- تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين اتجاه المنظمة
- بناء ثقافة تنظيمية جديدة لتعزيز ولاء الموظفين
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة الولاء الوظيفي لدى العاملين
- تأثير الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار لدى العاملين
- مستويات الثقافة التنظيمية في التبو بالرضا الوظيفي
- الالتزام الوظيفي في المؤسسات التجارية والخدماتية
- واقع الثقافة التنظيمية على اداء العاملين
- واقع ثقافة الموظفين في المؤسسات الخدمية
- أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ قرارات العاملين في المؤسسة

# قائمة المراجع

- 1- ابن منظور، لسان العرب ببيروت، 1956، ص 19 - 20.
- 2- عبد العاطي السيد ، المجتمع و الثقافة و الشخصية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، السنة 2003، ص8.
- 3- بو علي نور الدين الثقافة العظيمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي ، منه العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة سطيف 2 العدد 14، خود 2014 ص 152
- 4- موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995 ، ص 397-403
- 5- محمد قاسم القريوبي السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، ط1، 2000.
- 6- ماجدة العطية سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق بعمان، ط1، 2003، ص 327
- 7- مصطفى محمود أبو بكر التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، دار النشر الثقافية الإسكندرية، 2002-2003 ص 407
- 8- بو بكر منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية مذكرة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006/2007 ص 36 - 37
- 9- مشري مبروكة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية - دراسة حالة الوكالات التابعة للمدينة الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث علوم تسيير، ورقلة 2022 - 2023 من 16
- 10- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، من 21.
- 11- محمد شاطري، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مذكرة ماستر (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016م، ص 12.
- 12- خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس ، حميد على أحمد الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة المجلة العربية للإدارة قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مجلد (39) عدد (1) مارس 2019 ، ص 158
- 13- ابتسام عبد الرحمان حلواني، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، 1-4 نوفمبر ، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 7-8

- 14- ابراهيم احمد عواد جامع، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة عمل ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية الإدارية ، 4-1 نوفمبر ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 11-10
- 15- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، سنة 2008، ص 314
- 16- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط 01، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 196.
- 17- عامر سليمان أبو شريعة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد (5)، العدد (2)، 2020، ص 212.
- 18- زهرة قريشي وعبد الباسط هويدي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28 جامعة الشهيد حمة الخضر الوادي، 2018، ص 63.
- 19- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 169.
- 20- إياد على الدجني دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 175.
- 21- نجوى الهادي الكيلاني، الولاء الوظيفي لدى موظفي الجامعة، مجلة القرطاس، العدد 16، سنة 2021، ص 362.
- 22- سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، سنة 2009م ، ص 78.
- 23- سعيد عايض محمد القحطاني وياسر حسن سالم المعمري، تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، سنة 2019، ص 203.
- 24- أنصاف بزاي ووسيلة زروالي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، سنة 2021، ص 873.
- 25- المقبض منير، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الولاء الوظيفي، مذكرة ماستر منشورة، جامعة غرداية، سنة 2017، ص 21.
- 26- العزاوي عبد الله، عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص 427
- 27- سمر حمزة الشمري واخرون، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثاني، العدد 39، السنة 2017، ص 174
- 28- عطية مصلح و عودة مشاركة، مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات في فلسطين، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد 03، سنة 2016، ص 8
- 29- مهمل عبد المالك، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص جامعة الجزائر3، مذكرة دكتوراه، سنة 2020-2021، ص 42

- 30- عودة مشاركة و عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الأول، عدد04، سنة 2015، ص 24
- 31- أنصاف بزاي، وسيلة زروالي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قلمة جامعة أم البواقي -الجزائر-، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد01، سنة 2021.
- 32- محمد خثير و محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلة، مجلة الباحث، عدد17، سنة2017، ص445.
- 33- بوخلوة باديس، قمو سهيلة، اثار أنماط القيادة الادارية على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديد بتقرت/ولاية ورقلة -الجزائر-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد01، سنة 2015.
- 34- رياحي معمر و مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة الشطية -ولاية الشلف، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد17، العدد27، سنة 2021، ص 341
- 35- رشا حسن مكرم الله، تأثير الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي على اتخاذ القرار لدى عينة من مجتمع جامعة الوادي الجديد، مجلة كلية الاداب جامعة الفيوم، مجلد14، عدد01، سنة 2022، ص 1544
- 36- مهمل عبد المالك، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والاجنبية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، سنة 2020-2021
- 37- جنوحات فضيلة، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، سنة2013/2014،
- 38- عودة مشاركة و عطية مصلح، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد الأول، عدد 04، سنة 2015، ص 16
- 39- هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي بجامعة محمد الأول ، سلطنة عمان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، عدد40، سنة 2022، ص 327
- 40- سعيد عايض محمد القحطاني، ياسر حسن سالم المعمري، تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد06، العدد01، سنة 2019.
- 41- هيثم حمود الشبلي، تأثير رفاهية الموظفين على الولاء الوظيفي: الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، عدد05، سنة 2024، ص2

- 42- فام هوانغ هين، تران ثانه تون، تعزيز الصلة بين الثقافة التنظيمية والولاء: استكشاف الاثار الوسيطة لثقة الموظفين والرضا الوظيفي في فيتنام، المجلد 28، عدد 03، سنة 2023
- 43- عفت جهان، ثانه هويان، غيديون ماس، تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين: دراسة تجريبية على موظفي الخدمة المدنية في بنغلاديش، مجلة جنوب اسيا لادارة الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 02، سنة 2022
- 44- كوثر مرابطي ، جوهرة أعني ، الثقافة التنظيمية المجتمعات الممارسة وأثرها على جودة الخدمة ، دراسة ميدانية في الفنادق بسكرة ، جامعة بسكرة الجزائر، مراجعة الاقتصاد الصناعي المجلد 11 ، العدد 01، سنة 2021 .
- 45- فخر شهرزاد، زاهد اقبال، محمد كلزار، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين: دراسة تجريبية لشركات البرمجيات في باكستان، مجلة ربع سنوية لدراسات الأعمال، المجلد 05، العدد 02 ن سنة 2013.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المستوى: سنة ثانية ماستر

استمارة استبيان

سيدتي الموظف, سيدتي الموظفة

تحية طيبة وبعد ...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة والتي بدورها تشكل أداة ضرورية من اجل انجاز دراسة ميدانية بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي", دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية بورقلة.

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية بحيث أن صحة النتائج البحث تعتمد بشكل كبير على ما ستقدمونه من إجابات, نعدكم بالسرية والتامة ونحيطكم علما أن البيانات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف:

الأستاذة قطاي خديجة

من إعداد الطالب:

• أمير النوري

## قائمة الملاحق

ملاحظة: يرجى منكم وضع علامة (x) في الإجابة المناسبة.

### المحور الأول:

البيانات الشخصية

الجنس: أنثى ( ) ذكر ( ).

الأقدمية: اقل من 5 سنوات ( ) , من 5 الى 10 سنوات ( ) , من 10 الى 20 سنة ( ) , أكثر من 20 سنة ( ).

المستوى الدراسي: اقل من الثانوي ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( ).

الخيار	غير موافق	محايد	موافق
<b>أولا: القيم التنظيمية</b>			
1- تلتزم بالحضور الى العمل في الوقت المحدد.			
2- تحرص على التعاون مع زملائك في العمل.			
3- توجد بيئة تعزز التبادل والتعاون بين الموظفين والإدارة.			
4- تتوفر لوائح وإجراءات واضحة تنظم العمل داخل المؤسسة.			
<b>ثانيا: المعتقدات التنظيمية</b>			
5- تشعر بالانتماء للمؤسسة التي تعمل بها.			
6- تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك.			
7- تحصل على المعلومات والتوجيهات اللازمة من الإدارة بوضوح.			
8- ترى أن العلاقات بين الموظفين تعتمد على فرق عمل متماسكة.			
<b>ثالثا: الأعراف التنظيمية</b>			
9- تتكيف مع القواعد التنظيمية المتبعة في المؤسسة.			
10- ترى أن بيئة العمل تشجع على الإبداع والابتكار.			
11- تعتمد المؤسسة مظهرا لائقا كجزء من ثقافتها المهنية.			
12- توجد إجراءات تحفيزية تقلل من معدل الغياب عن العمل.			
<b>رابعا: التوقعات التنظيمية</b>			
13- يتم تقدير الجهود التي تبذلها في العمل			

## قائمة الملاحق

			14- تعتقد أن المؤسسة توفر الحوافز المناسبة وفقا لحجم العمل.
			15- توفر المؤسسة إجراءات واضحة لحل النزاعات بين الموظفين.
			16- ترى أن عملية تقييم الموظفين تتم بعدالة وشفافية.

المنصب: عامل تنفيذي ( ) عامل تحكم ( ) إطار ( ) إطار سامي ( ).

### المحور الثاني:

#### الثقافة التنظيمية

#### الولاء الوظيفي

			أولا: الارتباط بالمؤسسة
			1- تشعر بالفخر كونك جزءا من هذه المؤسسة.
			2- تحب الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة على المدى الطويل.
			3- تشعر بان عملك في المؤسسة يحقق لك رضا وظيفي.
			4- تتحدث بشكل ايجابي عن المؤسسة أمام الآخرين.
			ثانيا: الالتزام بأهداف المؤسسة
			5- تؤمن برؤية المؤسسة وأهدافها.
			6- تحرص على بذل جهد إضافي للمساهمة في نجاح المؤسسة.
			7- تشعر بان وظيفتك تتيح لك فرصة تحقيق طموحاتك المهنية.
			ثالثا: العلاقة مع الإدارة والزملاء
			8- تشعر بان الإدارة تقدر جهودك وتدعمك بشكل كاف.
			9- تتلقى ملاحظات وتوجيهات بناءة تساعدك في تحسين ادائك.
			10- تتمتع بعلاقات ايجابية ومتعاونة مع زملائك في العمل.
			رابعا: بيئة العمل والتطور المهني
			11- توفر لك المؤسسة فرصا للتطور والنمو المهني.
			12- تشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في مؤسستك.
			13- تعتقد أن بيئة العمل تحفزك على تقديم أفضل ما لديك.
			14- تفكر في ترك العمل بسبب ظروف غير مرضية داخل المؤسسة.

لجنة المحكمين

الدرجة العلمية	إسم الأستاذ
أستاذ	مناصرية رشيد
أستاذ	عراية الحاج
أستاذ	عصام بوزيد
أستاذ	تيمجغدين نورالدين
أستاذ	نفيسة خميس
أستاذ	بن الشيخ سارة

## قائمة الملاحق

-نتائج معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي

ألفا كرونباخ	أبعاد
0.764	الثقافة التنظيمية
0.821	الولاء الوظيفي
0.889	الاجمالي الكلي

-معامل الارتباط بيرسون

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	المتغيرات
<u>0.000</u>	<u>0.816</u>	الثقافة التنظيمية
		الولاء الوظيفي

-يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%59.6	31	الذكور
%40.4	21	الإناث
% 100	52	المجموع

-يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
%7.7	4	أقل من 5 سنوات
%23.1	12	من 5 الى اقل من 10 سنوات
% 53.8	28	من 10 الى 20 سنة
%15.4	8	اكثر من 20 سنة
%100	52	المجموع

-يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى
%11.5	6	أقل من الثانوي
%65.4	34	ثانوي
% 21.2	11	جامعي
%1.9	1	دراسات عليا

## قائمة الملاحق

المجموع	52	%100
---------	----	------

- يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المنصب

النسبة	التكرار	المنصب
%9.6	5	عامل تنفيذي
%17.3	9	عامل تحكم
% 61.5	32	إطار
%11.5	6	إطار سامي
%100	52	المجموع

- الارتباط الخطي بين القيم التنظيمية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.199a	.039	.020	.32286

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل القيم التنظيمية ,  
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

- تحليل تباين خط الانحدار فرضية 1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.214	1	.214	2.052	.158 <sup>b</sup>
	Residual	5.212	50	.104		
	Total	5.426	51			

a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي  
b. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية

- قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 1

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.874	.568		3.299	.002
	القيم التنظيمية	.279	.195	.199	1.432	.158

a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي

- الارتباط الخطي بين المعتقدات التنظيمية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.337a	.113	.096	.31017
a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل المعتقدات التنظيمية ,				
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي				

-تحليل تباين خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 2

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.616	1	.616	6.400	.015 <sup>b</sup>
	Residual	4.810	50	.096		
	Total	5.426	51			
a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), المعتقدات التنظيمية						

-قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 2

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.718	.385		4.468	.000
	المعتقدات التنظيمية	.346	.137	.337	2.530	.015
a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي						

-الارتباط الخطي بين الأعراف التنظيمية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,805a	,649	,642	,19529
a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل الأعراف التنظيمية ,				
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي				

-تحليل تباين خط الانحدار فرضية 3

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,519	1	3,519	92,263	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,907	50	,038		
	Total	5,426	51			

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل الأعراف التنظيمية

b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

-قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 3

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,936	,184		5,085	,000
	الأعراف التنظيمية	,661	,069	,805	9,605	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

-الارتباط الخطي بين التوقعات التنظيمية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,872b	,760	,750	,16307

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل التوقعات التنظيمية  
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

-تحليل تباين خط الانحدار فرضية 4

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	4,123	2	2,061	77,523	,000c
	Residual	1,303	49	,027		
	Total	5,426	51			

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل التوقعات التنظيمية  
b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

-قيم معاملات خط الانحدار للولاء الوظيفي فرضية 4

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,923	,154		6,007	,000
	الأعراف التنظيمية	,258	,054	,440	4,766	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء الوظيفي

# قائمة المراجع

المحتوى	
الإهداء	
الشكر	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي</b>	
تمهيد	
المبحث الأول: المدخل النظري للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي	
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	
الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	
الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية	
الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية	
الفرع الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية	
الفرع الخامس: مكونات الثقافة التنظيمية	
المطلب الثاني: ماهية الولاء الوظيفي	
الفرع الأول: مفهوم الولاء الوظيفي	
الفرع الثاني: خصائص الولاء الوظيفي	
الفرع الثالث: أبعاد الولاء الوظيفي	
الفرع الرابع: أهمية الولاء الوظيفي	
الفرع الخامس: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي	
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (دراسات سابقة)	
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	
خلاصة الفصل	
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة</b>	
تمهيد:	
المبحث الأول: منهجية وادوات دراسة الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء الوظيفي	
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
خلاصة الفصل	
خاتمة	

## قائمة المراجع

---

	المراجع
	الملاحق
	الفهرس