

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص إدارة أعمال

بغنوان :

أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-الوادي-

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطالبات

*تي احمد

*برحومة ريمة *خزان مريم *قطوطة مروى

لجنة المناقشة

الدكتور: عيشوش محمد الحافظ استاذ محاضر أ جامعة حمه الاخضر بالوادي رئيسا

الدكتور: تي أحمد استاذ محاضر أ جامعة حمه الاخضر بالوادي مشرفا

الدكتور: عزري أمتين استاذ محاضر ب جامعة حمه الاخضر بالوادي مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص إدارة أعمال

بغنوان :

أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-الوادي-

تحت إشراف الدكتور

من إعداد الطالبات

*تي احمد

*برحومة ريمة *خزان مريم *قطوطة مروى

لجنة المناقشة

الدكتور: عيشوش محمد الحافظ استاذ محاضر أ جامعة حمه الاخضر بالوادي رئيسا

الدكتور: تي أحمد استاذ محاضر أ جامعة حمه الاخضر بالوادي مشرفا

الدكتور: عزري أمتين استاذ محاضر ب جامعة حمه الاخضر بالوادي مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

الشكر والعرفان

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة
والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى من وجهنا وأعاننا في إتمام
هذه الدراسة الأستاذ المشرف الدكتور تي أحمد
كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى عمال مؤسسة اتصالات
الجزائر بالوادي من بذل معنا جهدا، ووفر لنا وقتا، ونصح لنا قولا، نسأل
الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء.

A decorative background featuring pink roses at the top and a green pencil lying horizontally across the middle. The text is overlaid on this background.

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم : "قل اعملوا فليس الله عليكم ورسوله

والمؤمنين" صدق الله العظيم

نهدي هذا العمل إلى كل آباءنا وأمهاتنا أطال الله في عمرهم

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى مرمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة مريمه برحومة، خزان

مريم وقطوطة مروة

إلى كل من مد يد المساعدة لنا وساهم معنا في تدليل ما واجهتنا من

صعوبات .

ملخص: تهدف الدراسة إلى إبراز مدى تأثير التعلم التنظيمي بأبعاده الخمسة إدارة المعرفة ديناميكيات التعلم تطبيق التكنولوجيا تحول المنظمة تمكين الأفراد في الولاء التنظيمي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، واعتمدنا لذلك على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها واستقراء النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 42 فقرة لجمع المعلومات الأولية، حيث تم معالجة 30 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي spss-v.25، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، واختبار T واختبار التباين الأحادي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات منخفضة من الولاء التنظيمي، عدم علاقة اثر بين التعلم التنظيمي والولاء التنظيمي في محل الدراسة كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد التعلم التنظيمي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية تعزى للمتغيرات الاسمية للعينة المدروسة .

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الولاء التنظيمي

Abstract: The study aims to highlight the impact of organizational learning in its five dimensions, knowledge management, learning dynamics, application of technology, transformation of the organization, empowerment of individuals, in organizational loyalty at the Algerian Telecom Corporation in the wilaya of ElOued. Therefore, we relied on the descriptive and analytical approach to highlight the concepts related to the subject of the study, analyse and extrapolate the results. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was designed that included 42 items to collect the primary information, as 30 questionnaires were processed by the statistical program spss-v.25, using many statistical methods, including: arithmetic averages, correlation coefficient, simple linear regression, T-test and single variance test Among the most important findings of the study was the presence of low levels of organizational loyalty. The absence of an effect relationship between organizational learning and organizational loyalty in the place of study. There are also statistically significant differences about the availability of the dimensions of organizational learning in the Algerian telecommunications institution due to the nominal variables of the studied sample.

Key words: organizational learning, organizational loyalty

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوي
I	شكر وعرفان
II	الاهداء
III	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
هـ/١	المقدمة
33/09	الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة والدراسات السابقة
15/10	المبحث الأول: الإطار النظري لدراسة
10	المطلب الأول: الإطار المفاهيم لتعلم التنظيمي
11	الفرع الأول : ماهية التعلم التنظيمي
13	الفرع الثاني: مبررات واليات التعلم التنظيمي
14	الفرع الثالث: مستويات و نماذج التعلم التنظيمي
25/15	المطلب الثاني: الإطار المفاهيم للولاء التنظيمي
15	الفرع الأول: ماهية الولاء التنظيمي.
18	الفرع الثاني: العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين
21	الفرع الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
24	الفرع الرابع: أثار الولاء التنظيمي وقياسه
32/26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية
26	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي
27	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
28	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

28	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي
29/28	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
32/30	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
30	الفرع الأول: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغير التعلم التنظيمي
31	الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغير الولاء التنظيمي
33	خلاصة الفصل الأول
60/37	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
41/37	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
37	المطلب الأول: طريقة الدراسة
41	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
60/43	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها
43	المطلب الأول: عرض النتائج
60	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
65	خلاصة الفصل الثاني
71	الخاتمة
76	قائمة المراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	مقارنة بين الدراسات الاجنبية والدراسة المحلية	(2-1)
31	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغير الولاء التنظيمي	(3-1)
36	العينة المستهدفة	(1-2)
38	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	(2-2)
38	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	(3-2)
39	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالتعلم التنظيمي والولاء التنظيمي	(4-2)
40	قيم معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي	(5-2)
40	قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة	(6-2)
41	الأدوات الإحصائية المستخدمة	(7-2)
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(8-2)
43	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(9-2)
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(10-2)
45	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في العمل	(11-2)
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(12-2)
47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	(13-2)
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	(14-2)
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	(15-2)
49	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	(16-2)
49	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس	(17-2)
50	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	(18-2)
51	نتائج تحليل تكرار و النسب إجابات أفراد العينة على عبارات	(19-2)

	الولاء التنظيمي	
53	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	(20-2)
54	نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	(21-2)
54	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(22-2)
55	مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(23-2)
56	مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(24-2)
57	مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(25-2)
58	مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(26-2)
59	مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(27-2)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥	نموذج الدراسة	(1-أ)
22	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستر	(1-1)
38	نموذج الدراسة	(1-2)
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-2)
44	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(3-2)
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
46	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في العمل	(5-2)
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(6-2)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	نموذج استمارة للاستبيان النهائي	01
78	نموذج استمارة للاستبيان الأولي	02
84	العينة خصائص تكرارات وجداول	03
86	اختبار التوزيع الطبيعي	04
88	جداول التكرار ونسب والانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية	05
91	اختبار الارتباط	06
92	اختبار الفاكرومباخ	07

المقدمة

1- التوطئة:

في ظل متغيرات الخارجية والتنافس الشديد والاتجاهات الحالية في بيئة الأعمال تظهر الحاجة الماسة والمتزايدة لأنظمة التعلم من اجل موجهة هذه التحديات لتصبح القدرة على تحقيق معدلات تعلم أكبر من المنافسين مصدرا مهما لتحقيق ميزة تنافسية فالتعلم التنظيمي يهدف أساسا لتنمية النواحي السلوكية للأفراد كالولاء التنظيمي وعلى ذلك فان المؤسسات الناجحة هي تلك التي يتوفر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال فالتعلم التنظيمي يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمؤسسة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية للمؤسسة.

هذا وقد شهدت العقود الثلاث الأخيرة من القرن الماضي اهتمام كبير من قبل المؤسسات عامة بالولاء التنظيمي للأفراد العاملين في هذه المؤسسات من مديري ورؤوس المصالح والعمال التنفيذيين وكان السبب في هذا الاهتمام الكبير للولاء التنظيمي أثر في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد والارتقاء بمستوى، وتعد المؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي نظام مفتوح عليه التحول إلى أساليب إدارية أكثر حداثة وفعالية تساعدها على تحقيق التميز وتعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتطوير مستمر يؤدي إلى استجابة فورية للتهديدات الخارجية ويعزز من فرص الاستفادة منها، فقد بات اليوم من الضروري فهم عملية التعلم وكيفية تعلم المنظمات وكيفية تحقيق تراكم معرفي يؤدي إلى المعرفة بالسوق والمعرفة بالعملاء والمعرفة بالتكنولوجيا وغيرها من المعارف وهذا من خلال دمج جميع العاملين في عملية التعلم وبأسرع الطرق المتاحة، وان التعلم التنظيمي سيسهم في تنوع معارف ومهارات العاملين وزيادة معلوماتهم ومعرفتهم وامتلاكهم مزيد من الحرية والاستقلالية واتخاذ القرارات الصحيحة في أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تنمية الجانب الإنساني في المؤسسة وذلك بالتركيز مع العاملين في المقام الأول واكتساب ولائهم ورضاهم الذي أصبح مطلبا صعبا تسعى إليه جميع المؤسسات.

2- الإشكالية: للتعرف على علاقة التأثير التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي يمكننا طرح الإشكالية الرئيسة التالية.

ما تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في الولاء التنظيمي لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ؟
ولالإجابة عليه تم طرح الأسئلة الفرعية:

1-مدى توفر أبعاد التعلم التنظيمي بين العاملين في مؤسسة محل الدراسة عند مستوي دلالة (0.05)؟

2-ما مستوى الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الدراسة؟

- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ديناميكيات التعلم والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التكنولوجيا والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ؟
- 6- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحول المنظمة والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ؟
- 7- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين الأفراد والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ؟

3-فرضيات البحث:

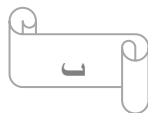
سنحاول اختبار صحة الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الولاء التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)

❖ فرضيات فرعية:

- تتوفر لأبعاد التعلم التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ديناميكيات التعلم و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التكنولوجيا و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحول المنظمة و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين الأفراد و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي عند مستوى دلالة (0.05)

4-مبررات اختيار الموضوع: تتجلى دوافع اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- 1- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث واطلاع على مثل هكذا مواضيع.
- 2- عدم التطرق لهذا الموضوع بشكل واسع في مؤسستنا الاقتصادية من قبل في حدود علمنا.

5-أهداف الدراسة:

انسجاما مع أسئلة الدراسة نسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي لدي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر موظفيها.
- التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدي موظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن مدى تأثير التعلم التنظيمي وأبعاده للعمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها حث المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الأخرى على اعتماد التعلم التنظيمي كاستراتيجية لتحقيق الإبداع والابتكار.

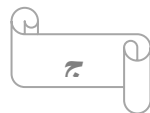
6-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية محورها هما التعلم التنظيمي بأبعاده وعلاقته بالولاء التنظيمي ومالهما من تأثيرات واضحة على الأفراد العاملين والمؤسسة.

7-حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الموضوعية: الكشف عن أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي للعمال.
- ❖ الحدود المكانية: مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- ❖ الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال أشهر:جوان-جويلية-أوت2020.

8-المنهج المتبع:



في الجانب النظري تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة وفي الجانب التطبيقي تم اعتماد دراسة الحالة وتوزيع استبانة لجميع المعلومات وتحليلها وتفسيرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات.

9- مرجعية الدراسة:

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

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة.
- مذكرات الماستر المنشورة والغير المنشورة.
- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة والغير المنشورة.

10- صعوبات الدراسة:

افتقار المكتبة المحلية إلى بحوث ودراسات في الموضوع، وتعاني من ندرة الدراسات في هذا المجال وخاصة في البيئة المحلية مما استدعى البحث فيها، ومن حيث الدراسة الميدانية صعوبة تقبل واستجواب مسؤولين مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي وظهور العطلة المفاجئة التي ادت الى غلق المؤسسات الاقتصادية.

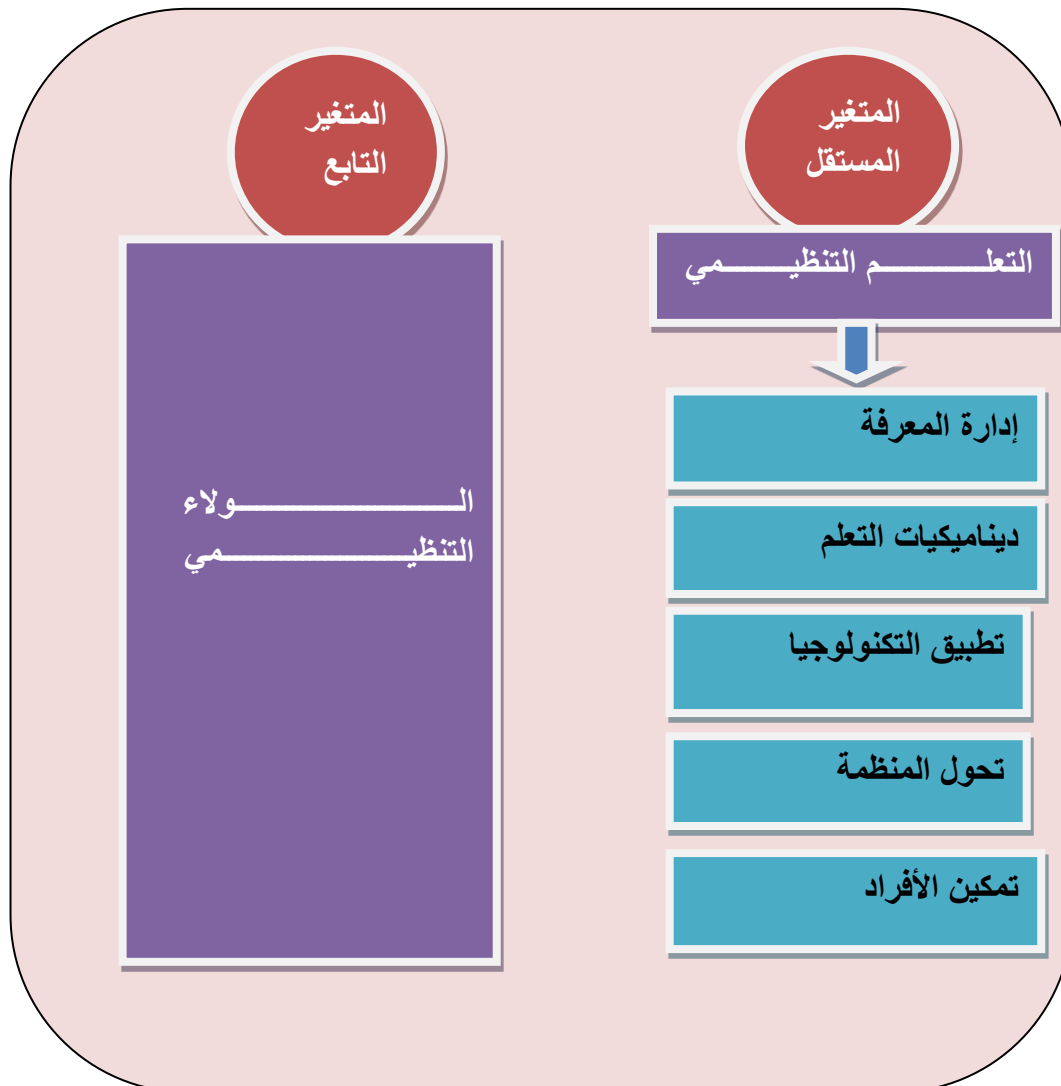
11- هيكل الدراسة:

تم تقسيم دراسة حسب منهجية **IMRAD** إلى فصلين:

- **الفصل الأول:** الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول احتوي على الأدبيات النظرية التعلم التنظيمي والولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني تم تسليط الضوء على عدد من الدراسات التي عاجلت جوانب من موضوع الدراسة.
- **الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية التي أجريت بالمدرسة العملية لاتصالات الجزائر بالوادي قسم أيضا إلى مبحثين، المبحث الأول تعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني كان لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

12- نموذج الدراسة: تم تقسيم دراسة إلى متغيرين: التعلم التنظيمي متغير (مستقل) الولاء التنظيمي متغير (تابع) وشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-أ) نموذج الدراسة



الفصل الأول: الإطار

النظري لدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد:

العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة في كل المجالات، والذي أساسها وجود منظمات لها أهداف تسعى لتقديم سلع وخدمات وإشباع حاجات الأفراد، ويعتبر العنصر البشري أساس وركيزة الرفع من مستوى وكفاءة التعلم التنظيمي، خلال ما يبذله من جهد وفعالية في الولاء التنظيمي، ولهذا فان مصلحة المؤسسة تكمن في تعلم وتشجيع العاملين لديها عن طريق إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق روح الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ونظرا لأهمية موضوع التعلم التنظيمي وتأثيره على الولاء التنظيمي سنتعرف على مفهوم، الأهمية، أبعاد والنتائج المترتبة على أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: للدراسات السابقة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتعليم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من أهم المجالات فهو يتماشى مع عصرنا الحالي فهو يسعى لتحقيق ميزة تنافسية ومعالجة المشكلات واستغلال نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسة و التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية لها فبقاء المؤسسة أو اضمحلالها بقدرتها في استجابة التغيرات بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.

الفرع الأول: ماهية التعلم التنظيمي

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

- 1- هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها للمعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز¹.
- يعد التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى كسب معارف جديدة تطمع من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها ورفع من كفاءة افرادها.²
- 2- وهو تلك العملية التي من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بيها و بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من اهها تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة التقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، وان يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة و مشجعة للعمل و التعلم الجماعي و التطوير المستمر، مما يمكن المنظمات من امتلاك ميزة السرعة التعلم و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.³
- 3- التعلم التنظيمي هو عمليات تعلم تستخدمها المؤسسة لتعالج التساؤل المرتبط و كيفية تعلم الأفراد وانه من الممكن أن تتجسد عمليات في إحداث تغيرات جوهرية في السلوكيات وان تكون مفيدة في المستقبل من حيث القدرة على الإبداع و رفع الرصيد المعرفي الشخصي.

ثانياً: أنواع التعلم التنظيمي

هناك تعدد في أنواع التعلم التنظيمي لكن الباحثون اشاروا الى خمسة انواع للتعلم التنظيمي وهي كالتالي:

¹ فتية عبد النوري، اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ام البواقي، 2018/2019، ص30.

² د. شنونة محمد، اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، جامعة بسكرة 2014، ص112.

³ حامي حسان، استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة الدكتوراه، 2015/2016 ص 90.

التعلم التكيفي: وهي ان المنظمة تتكيف مع التغييرات البيئية و الاستفادة من خبراتها السابقة و المقارنة بين الاهداف المرسومة

والنتائج الفعلية المحققة في الواقع فهو يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج و اجراء تعديلات بما يتوافق مع الاهداف.

التعلم التنبئي: وهو مبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل و الاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة وهو اكثر

فائدة من التعلم التكيفي فهو توقع لمستقبل المنظمة.

التعلم التفاعلي: ويعني التعلم من خلال العمل ويقوم على فكرة انه لا تعلم بلا عمل، وان الفرد يتعلم من خلال الواجبات

والمهام الوظيفية و المواقف الاجتماعية و تعامله و تفاعله مع الاخرين.

التعلم الجماعي: ويتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف

واستغلال التعلم.

التعلم التوليدي: يهدف الى انتاج معارف جديدة و منافسة مبتكرة، وهو ناتج لمهارات التفكير الابداعي والابتكاري.⁴

ثالثا: خصائص التعلم التنظيمي

لقد استنتج هيجان جملة من الخصائص المتعلقة بالتعلم التنظيمي يمكن ايجازها فيما يلي:

- يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصفة تلقائية في نشاط المنظمة ولا يعتبرها الافراد شيئا اضافيا في نشاطاتهم اليومية .
- هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة وتساهم الخبرة في عملية التعلم التنظيمي فهي مستمدة من التجارب والممارسات السابقة.
- يتضمن التعلم التنظيمي عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة للوصول اليها مستقبلا في حل المشاكل التي قد تواجه المنظمة.
- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي ان تحقق النتائج المرجوة منها من دون مساعدة قيادة المنظمة.⁵

رابعا: أبعاد التعلم التنظيمي

1- ديناميكيات التعلم:

و هي الاستراتيجيات و الممارسات التي تسمح للأفراد باكتساب المعارف وتحسين و تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التعلم الفردي و التعلم الجماعي و التنظيمي .

2- تحول المنظمة:

و يقصد به اجراء تغييرات للانتقال بالمنظمة الى منظمة متعلمة. من خلال رؤية مشتركة واستراتيجية واضحة، وهيكل تنظيمي ملائم و توفر الثقافة التنظيمية.

3- تمكين الافراد:

⁴ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين، ص39/40/41.

⁵ د حنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي و دورها في تحسين اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ام البواقي، 2017/2018، ص26/25.

تعزيز قدرة العاملين بالقدرة على مواجهة المشاكل و منحهم الاستقلالية وحرية التصرف لاتخاذ القرارات المناسبة ، وامتلاك و تقاسم المعلومات و العمل على شكل فرق.

4- إدارة المعرفة:

ويقصد بها مدى اهتمام المنظمة بإدارة ما يمتلكه الافراد من معارف و معلومات ومهارات، وتوفير التقنيات و الموارد اللازمة لاستثمارها والاستفادة منها.

5- تطبيق التكنولوجيا:

اي توفر التقنيات الحديثة ونظم المعلومات ذات الكفاءة العالية .⁶

⁶ أمال ايوب و أكرام بودبزة، اثر التعلم التنظيمي على تنمية سلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سيكدة، العدد 02، 2019، ص 87.

الفرع الثاني: مبررات وآليات التعلم التنظيمي

أولاً: مبررات التعلم التنظيمي

يمكن عرض جملة من مبررات تبني التعلم التنظيمي على النحو التالي:

- مواجهة (الاستجابة) مع تغيرات المحيط (تكيف المؤسسة) الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية اضافة الى تغيرات مطالب المستهلكين مما يفرض على المؤسسة ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفاً سليماً مما يمكنها من حل مشكلاتها بطريقة ابداعية و منه تحقيق اهدافها المستقبلية.
- ظهور العديد من الكتابات التي تؤكد ضرورة اتباع هذه المفاهيم الجديدة ومحاولة تطبيقها داخل المؤسسة .
- تبني المؤسسة استراتيجيات جديدة لنقل خبرات ومهارات الافراد القديمة ونقلها للأفراد الجدد مما يمكنها من الاستفادة منها في عملياتها اليومية .
- جعل التعلم التنظيمي جزءاً من ثقافة المنظمة لتحسين الابداع والابتكار لدى العاملين بها .⁷

ثانياً: آليات التعلم التنظيمي

تتم عملية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات و تتضمن ما يلي:

- بناء النماذج الذهنية: وهي التي تفسر سلوك الافراد و حركاتهم و التي تتم وفق مجموعة من القواعد الموجهة و فهم سلوك الآخرين
- الرؤية المشتركة: تساعد في التعلم التنظيمي من خلال الخطط التي يجتمع فيها الافراد و هي تساعد في تكوين وجهات نظر مشتركة بين الافراد.
- البراعة الشخصية: وهو حاصل التعلم نتيجة تنمية المهارات و القدرات الفردية و التعامل مع الآخرين، و الارتقاء بقدراتهم الشخصية بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة و ان يكون لديهم ادراك واضح للواقع الحالي.
- فرق العمل: ان التعلم عن طريق فرق العمل عملية تطوير و تحسين لطاقت اعضاء الفريق للتوصل الى الانجازات المرغوبة ، فبواسطة التفاعل و الاعتماد المتبادل بين الاعضاء الفريق تزيد دافعيتهم للعمل و اداء مهامهم و تحقيق اغراض مشتركة حيث تتسم فرق العمل بالالتزام وروح التعاون لتحقيق اهدافها.

⁷ هي نور الهدى ، التعلم التنظيمي و علاقته بفعالية الاداء دراسة ميدانية بالعيادة متعددة الخدمات ، مذكره مقمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2016/2017، ص14.

التفكير التنظيمي: تحديد العلاقة بين ظاهرة معينة و العناصر المكونة لها وتحديد دور اجزاءها الصغيرة.

الفرع الثالث: مستويات ونماذج التعلم التنظيمي

أولاً: مستويات التعلم التنظيمي

يمكن التفريق بين ثلاثة مستويات من التعلم التنظيمي و هي كالتالي:

1- المستوى الاول: تهتم المنظمات في هذا المستوى بزيادة قدرتها في تحقيق اهداف معلومة وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم

الروتيني او السلوك المتكرر اذ تحاول التعلم دون اجراء تغييرات جوهرية في سياساتها وافترضاها الرئيسية .

2- المستوى الثاني : تهتم المنظمات في هذا المستوى بإعادة تقييم طبيعة الاهداف التنظيمية، و القيم و المعتقدات المرتبطة بها.

ويتضمن هذا النوع من التعلم تغييرا في ثقافة المنظمة. و النقطة الجوهرية هنا في ان المنظمات تتعلم كيف تتعلم.

3- المستوى الثالث: ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الاول و الثاني، اذ لا

يمكن لهذا المستويين ان يحدثا ما لم تدرك المنظمة ان التعلم يجب ان يحدث.⁸

ثانيا: نماذج التعلم التنظيمي

اشارت جهود الباحثين الى وجود عدد من النماذج للتعلم التنظيمي، والتي قد لا تطبق على جميع المنظمات لاختلاف طبيعتها

وهياكلها و مواردها البشرية وهي كالتالي:

نموذج تسهيل التعلم: ويتم من خلال ثلاث مراحل وهي اكتساب المعرفة ونشر المعرفة واستخدام المعرفة.

نموذج تكامل الاداء والتعلم: تتكامل دائرة الاداء وعمليات التعلم مما يمكن المنظمة البقاء في بيئة متغيرة، وان التوافق المتبادل بين

وظائف الاداء ووظائف التعلم يتم من خلال ادارة المعرفة.

نموذج التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن: وهو قدرة استيعاب المؤسسة للمعرفة عبر الزمن واكتساب معارف جديدة لخلق

فرص جديدة للنمو تسمح للمنظمة بالتجدد.

نموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم: يتناول هذا النموذج تأثير بيئة المؤسسة على طريقة التعلم و المعرفة و يتضمن اربع نماذج وهي

النموذج البيروقراطي النموذج المهني ونموذج الجماعات المعرفية ونموذج الجماعات التنظيمية.

⁸ منير بركاني Tadwiina.com

نموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام ادارة المعرفة:

ويتميز هذا النموذج بالقدرة على حل مشاكل الزبائن وتحليلها بسرعة من قبل مهندسي التطوير ومتخصصي الدعم التقني .

نموذج دور التعلم التكيفي:

يتضمن ثلاث مراحل: الفعل التغذية العكسية والتوليف عندما تقوم المؤسسة بتحسين بيئتها تقوم بالاستجابة ثم تقوم بتصحيح ذاتها بمستوى التغيير الخارجي.

نموذج دورة التعلم:

ويبدأ بالتعلم المفاهيم ثم تصميم المفاهيم النظرية ثم التعلم العمليات وملاحظة ومتابعة النتائج لتطوير المهارات وكيفية التعامل مع الاحداث والحصول على المعرفة من خلال الربط بين الفعل والنتيجة.

نموذج دورة التعلم المتوافقة مع استراتيجية نظام المعلومات:

يكون من خلال جميع مراحل صياغة الاستراتيجية لنظام المعلومات التي تبدأ بتلقي اشارات فهنا يتم ادراك المشكلة ثم تليها طرح الأسئلة و تحليلها ثم البحث عن الجواب اي تخطيط ثم وصف المعرفة تكون بالتنظيم والتنفيذ.

نموذج تتابع المنتج:

تطوير المشترك لمعرفة قدرات المؤسسة و متابعة منتجاتها على المدى الطويل و الذي يؤدي الى ميزة تنافسية لان المنتجات تتطور عبر الزمن بالتوافق مع المعرفة و التعلم.⁹

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي، كما انتقل الاهتمام به لاحقا الى المؤسسات. وقد تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال. لقد عنى الباحثين بدراسة واقع الولاء التنظيمي عند العاملين، وكذلك العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

⁹ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015، ص61.

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له ستعرض لعدد من المفاهيم الاساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

- الولاء التنظيمي: يعني مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بيها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبة في البقاء عضو فيها.

- الولاء المؤسسي او التنظيمي هو: شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى المنظمة، وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان اهدافه تتحقق من خلال تحقيق اهداف المنظمة، ومن هن تولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

- الولاء التنظيمي: العمل على ايجاد نوع من التوافق بين اهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل او الموظف الذي يؤمن بأهمية اهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه احساس ايجابي وولاء لها.¹⁰

إضافة الى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور الى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز أفرادها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الايجابي مع بيئتها

إن المفهومين الاول والثاني السابقين يشيران الى الولاء من جهة نظر الفرد، لكن التعريف الاخير يشير الى الولاء من جهة نظر المنظمة ما هو مطلوب منها لكن تحقق الولاء في افرادها، والملفت للانتباه في هذا التعريف ان الولاء التنظيمي ذا بعد استراتيجي، فالولاء التنظيمي لا يستهدف تحقيق الخطط فقط بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها، لذلك أعتره دخلا من المداخل المعاصر لدراسة المنظمة الحديثة لان تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من الافراد لها.¹¹

ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- يعتبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- انه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى ان مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الاخرى فيه.
- ان اولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية اخرى داخل التنظيم.

¹⁰ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 283.

¹¹ روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين اداء العاملين، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014، ص 09.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.¹²

ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي

أصبح موضوع الولاء التنظيمي موضوعاً مهماً للبحث داخل المنظمات وقد لاقى اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ويعتبر عاملاً مهماً في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة. في الواقع هناك العديد من الأسباب التي أعطت الولاء التنظيمي هذه الأهمية نذكر منها:

- 1- استقطب مفهوم الولاء التنظيمي اهتمامات كل من العلماء والممارسين التنظيميين كونه تركيب متعدد الأبعاد يركز على العلاقة بين العاملين والمنظمة والذي يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.
- 2- يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي متغيراً مهماً في فهم سلوك عمل الأفراد في المنظمات، كونه يرتبط ويؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية سواء أكانت تتعلق بالفرد او المنظمات او حتى بالمجتمع.
- 3- ان الولاء التنظيمي هام للفرد لأنه يتيح له الشعور بالانتماء الى كيان اجتماعي متمثل بالمنظمة التي تقيم به وتوفر له إشباع حاجاته المتنوعة لتصل الى حاجات التقدير والاحترام وتأكيد الذات، فحالة الارتباط والتكامل التي تنشأ بين الفرد والمنظمة تجعل الفرد يشعر بأهمية كجزء فعال في المنظمة، وبالتالي فهو على استعداد لتقديم مجهود كبير في سبيل مصلحة المنظمة.
- 4- ان تحسين مستوى التزام العاملين يمكن ان يقود الى ولاء أكبر وأداء أفضل للمنظمة كما يمكن أن يفيد الفرد من خلال دعم شعور بالأهمية الذاتية والكرامة والانخراط النفسي، حيث ان نقص الارتباط بين الفرد والمنظمة يمكن ان مكلفاً للإدارة من حيث الوقت والطاقات، فضلاً عن كونه يقلص من فرص التوافق الفكري المشترك او الالتقاء على غرض محدد بين وحدات التنظيم بالإضافة الى مشاكل سلوكية متعددة.
- 5- يساعد الولاء التنظيمي الأفراد في كيفية إيجاد هدف لهم بالحياة، ويعد من الأسس الهامة للحكم على سلامة استخدام الموارد البشرية وفعالية السياسات الخاصة بها.¹³

رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي

هناك بعض الكتاب من كتبوا في ادبيات علم الادارة اوجدوا عدة ابعاد للولاء التنظيمي، ولكل واحد منهم وجهة النظر الخاصة به، فقد ميز "ماير وألن وسميث" بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

- 1- **الولاء المؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز الاستقلالية و الأهمية والكيان وتنوع المهارات المطلوبة والتغذية والراجعة من الاشراف.¹⁴

¹² محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، ادارة اعمال، جامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص55.

¹³ عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر وآثاره في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، ادارة اعمال، جامعة حلب، 2001، ص91.

2-الولاء الأخلاقي (المعياري): وهو الاحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين.

3- الولاء المستمر: وتعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن ان يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما سيفقده اذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى.¹⁵

الفرع الثاني: العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين

إن نجاح اي تنظيم او مؤسسة مرهون بمدى شعور أفرادها بالولاء لها. لأن الولاء من أهم الدوافع التي تحت العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وطاقت لتحقيق أهدافها وفعاليتها، لذلك قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث عن العوامل التي من شأنها زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ونقصد بالعوامل المساعدة تلك الأمور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة والولاء من الظواهر المعقدة يتأثر بعوامل كثيرة لذلك حاول الباحثون تقسيما إلى فئتين:

- عوامل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد.
- عوامل شخصية مرتبطة بالفرد العامل في التنظيم.

أولاً: العوامل التنظيمية

1- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

حين يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بيها يسعى في البداية إلى تحقيق حاجاته ورغباته المتعددة سواء السيكولوجية منها او البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بتلبيتها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها بالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته.¹⁶

2- وضوح الاهداف وتحديد الادوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار فهذه العملية تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع كما انه على العكس من ذلك فان لغموض الدور يجلب الصراع المنظمة ويدخلها في دوامة الخلاف وعدم الاستقرار.

¹⁴ بوسكار فريد، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص57.

¹⁵ بوسكار فريد، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي، مرجع سابق الذكر، ص58.

¹⁶ شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسيوبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص85.

3- مشاركة العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل ويقصد بالمشاركة اندماج الفرد عقليا عاطفيا في عمل الجماعة بعد ما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة في تحديد الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.

وقد اكدت بعض الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة مستوى الولاء التنظيمي ويجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأنهم واستقرارهم و الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية للمنظمة لأي نشاط تنظيمي وأن نقطة النجاح الأولى للمنظمة تكمن في قدرة تلك المنظمات على تحديد أهداف تنظيمية واقعية توفر الدافع القوي لدى أعضاء المنظمة كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهمتهم الفعالية في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على ولائهم التنظيمي.¹⁷

4- العمل على إيجاد نظام مناسباً للحوافز:

يعد هذا العامل من أكثر العوامل المؤثرة في زيادة درجة الولاء لدى الأفراد في المؤسسة، والحوافز عبارة عن مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كما ينبغي، فالخلل في نظام الحوافز يؤثر سلبا في معنويات العاملين، مما ينعكس أثره غير مباشر لذلك فعلى المؤسسة أن توفر الحوافز المادية أو المعنوية وتوزيعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، على أن لا تكون حكرًا لفئة أو فرد معين.

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات، والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم و ولائهم للمنظمة، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحببة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية، هي تنظيمات أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد و الاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

6- تدريب الأفراد في المنظمة:

يمثل تأهيل الأفراد وتدريبهم في المنظمة بشكل مستمر احد العوامل التي من خلالها ينمو الولاء لدى أفراد المؤسسة، ذلك لما لهذا الأمر من النفع على المنظمة والفرد نفسه يوثق صلته ويكون دائم الاخلاص لها.

7- الثقافة التنظيمية:

¹⁷ شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسيو بلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، ص 86.

هي محدد هام من محددات الولاء التنظيمي لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وتتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، فالثقافة التنظيمية منظومة المعاني والحضور والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم فالثقافة التنظيمية تؤثر في عملية اتخاذ القرار وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات نحو المنظمة.¹⁸

8- نمط القيادة:

إن النمط القيادي يؤثر تأثيراً بالغاً في اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على المورد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة ويضمن ولائهم للمنظمة وهناك العديد من الدراسات التي درست العلاقة بين النمط القيادي الولاء التنظيمي لدى المعلمين وبينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي كما فحصت "ماري بيدريت" أثر النمط القيادي للمديرين بالمدارس الكاثوليكية الأمريكية على ولاء المعلمين، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين النمط القيادي ودرجة الولاء التنظيمي كما أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين القيادة وولاء العاملين.

ثانياً: العوامل الشخصية.

ويقصد بها مجموعة المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بالفرد وتميزه عن غيره من حيث الجنس والعمر والمؤهل العملي والخبرة في العمل وغير ذلك، وتختلف نتائج الدراسات التي فحصت ظاهرة الولاء التنظيمي، فقد خرجت هذه الدراسات بنتائج تدل على أهمية دور العوامل الشخصية في بناء الولاء التنظيمي فيما دلت نتائج دراسات أخرى على عدم وجود ما يربط بين العوامل الشخصية والولاء التنظيمي، وبشكل عام يمكن القول بأن الكثير من الدراسات قد أشارت إلى أهمية بعض العوامل الشخصية وتأثيرها على بناء الولاء التنظيمي للأفراد ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الجنس:

تشير كثير من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمي للرجال معظم الأحيان وقد يعود ذلك إلى طبيعة المرأة وحبها للاستقرار بينما تعد سمة حب التغيير من السمات البارزة التي يمتاز بها الرجال من أجل اكتساب وضع مادي أو مكانة اجتماعية ووضع مهني أفضل وقد.

2- العمر:

أظهرت كثير من الدراسات أن هناك تناسب طردياً قوياً بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعى للحصول على راتب أعلى

¹⁸ شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسيو بلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، ص 88.

ومكانة وظيفة واجتماعية أكبر ويسعى للتغير من اجل ذلك، بينما لا يعد ذلك أمراً كبيراً للأفراد وصلوا الى عمر قريب من التقاعد.

3- المؤهل العلمي:

تدل بعض الدراسات على ان ازدياد المؤهل العملي للأفراد يخلق لهم ولاء تنظيمياً أكبر، ويرجع الباحث ذلك الى الموقع الذي يحملون مؤهلات علمية كبيرة، حيث تزداد رواتبهم ويتحسن وضعهم المادي.¹⁹

4- طول مدة الخدمة:

يتناسب طول مدة الخدمة طردياً مع الولاء التنظيمي وذلك في معظم الدراسات ان لم تكن جميعها وقد بينت نتائج الدراسات السابقة الذكر علاقة مدة الخدمة بالولاء، فالأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المنظمة يكون قد تعمق في أنفسهم الشعور بمحور المنظمة وقيمها وأهدافها، ويضاف الى ذلك ازدياد العلاقات فيما بينهم مما جعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة.

وبناء على ما تقدم فان العوامل السابقة الذكر يمكن ان تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، فكلما كانت هذه العوامل متوفرة وبشكل ايجابي زادت درجة الولاء للعاملين نحو مؤسستهم وبالمقابل هناك عوامل يمكن ان تعوق الولاء التنظيمي.

الفرع الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات والبحوث التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابها وأبعادها ونتائجها، وتوصلت هذه الدراسات الى وضع نماذج متعددة الا انها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذلك سنحاول عرض العديد من النماذج المفسرة لظاهرة الولاء حسب التسلسل التاريخي.²⁰

أولاً: نموذج اترينيوني 1961:

تعتبر كتابات "اترينوني" من الكتابات الرائدة حول ظاهرة الولاء التنظيمي حيث يستند الى ان القوة او السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء ويأخذ في ثلاث اشكال هي:

1- الولاء المعنوي:

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بيها وتمثيله لهذا الاهداف والمعايير.

2- الولاء القائم على اساس حساب المزايا المتبادلة:

¹⁹ يوسف عنصر وناجي لتيتم، اهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي،

²⁰ مالكي محمد امين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير bcr، مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2015، ص55.

وهو اقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع ان تلبية المنظمة مناجيات الفرد حتى يتمكن من ان يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

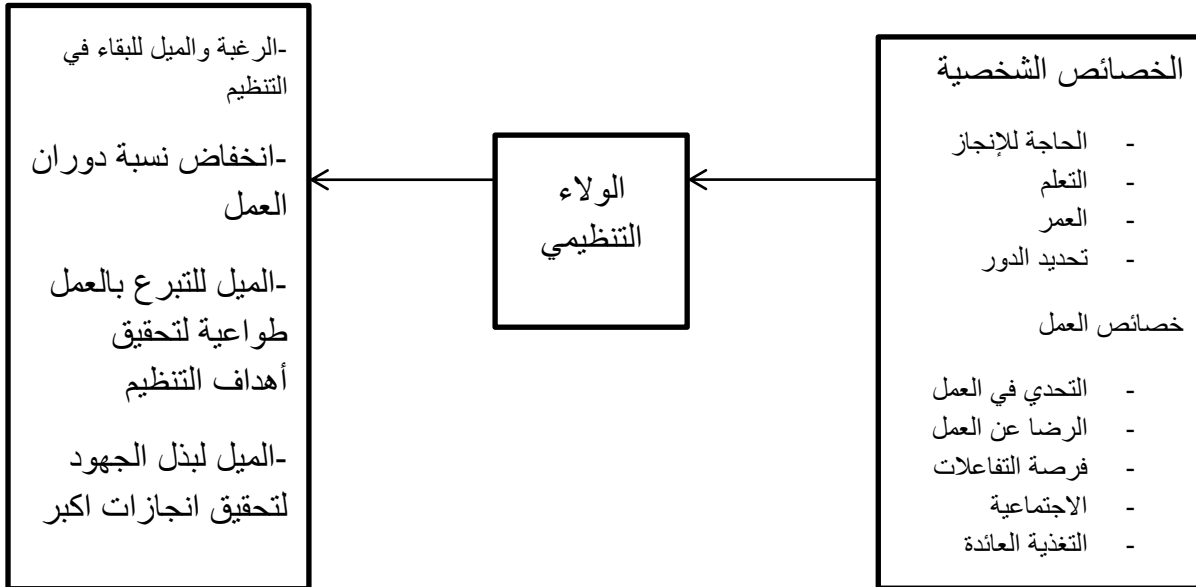
3- الولاء الاغتراب :

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن ارادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ثانيا: نموذج سترز 1977.

يرى ان الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخيرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها، وقبول هذه الاهداف والقيم، ورغبته الاكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و انخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سترز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن ان ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات .²¹

الشكل رقم (1-1): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سترز.



المصدر: من اعداد الطلاب بالاعتماد على الدراسة السابقة.

²¹ محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مصدر سابق الذكر، ص72.

ثالثا: نموذج ستاو وسالايك 1977.

لقد أكدنا على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثو السلوك التنظيمي والولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات وذلك من خلال تكريس عضويتهم بمنظمتهم، هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو (1977) يسمى الولاء الموقف أو الاتجاهي كما تمثل في أعمال بوشنان وسيتزر ومودي وزملائه.

ويمثل الولاء الموقف وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

رابعا: نموذج انجل وبيري

يعتقد انجل وبيري أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي :

ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى "ستار وسالايك" ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتطوعيا.²²

وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر الجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

2- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي :

يقابل هذا النموذج الولاء الموقف عند "ستار وسالايك" ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها.

لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع في أن يسخر مهارته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه أي أن العملية هذا هي عملية تبادل بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى

²²فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، العلوم الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم الوافي، 2015، ص30.

بالعقد النفسي الذي أشار إليه "كوتر" هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمتها ويعتبرها قيمة وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظّمته.²³

الفرع الرابع: آثار الولاء التنظيمي وقياسه

يعتبر الولاء التنظيمي في المنظمة عن حالة توحيد الموظف مع مؤسسته التي يعمل فيها، مع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته، فالولاء العالي للمؤسسة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون ويدرون المؤسسة. كما لقي الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً من الباحثين والدارسين لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء العاملين، إلى جانب الآثار الإيجابية مثل: الاخلاص في العمل والاداء العالي والجيد.

فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والطمأنينة في المؤسسة. ويعد الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لكثير من المؤسسات، ذلك أن أغلب المؤسسات التي تتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي المؤسسات ذات فعالية عالية، فالموظف الذي لديه مستوى عالي من الشعور بالولاء لمؤسسته دائماً يكون لديه رغبة قوية في بذل قصار جهده لبقاء مؤسسته في مستوى عالي من الرقي والازدهار، كما أنه يسعى لتحقيق أهداف مؤسسة، بالإضافة إلى أنه لديه الاستعداد الكامل في قبول سياسات ولوائح منظّمته والسير عليها وعدم الخروج عن القواعد.

كذلك أكدت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع:

1- طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة:

فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية، كلما زاد إيمان الموظفين وولائهم لمؤسستهم، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، أي أن التفات الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاءً له.

2- تقييم أداء الموظف بصفة عادلة:

فالرغم من أن الموظف يستطيع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظف بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من انشداد وولائه لمؤسسته وعماه بشكل أكبر.

²³فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مصدر سابق الذكر، ص33.

3- الرضا الوظيفي للموظف:

فكلما كان الموظف أكثر عن عمله كلما كان ولاء لمؤسسته والعكس صحيح.²⁴

إن من المواضيع البالغة الأهمية داخل الإدارة موضوع الولاء التنظيمي باعتباره من المواضيع المهمة في الحقل الإداري، كونه يؤثر في مستقبل والفرد العامل ولهذا تعتبر سلوكاً مرغوباً فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية في الانتاج والكفاءة في العمل، فضلاً عن زرع مشاعر الثقة والانتماء التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيورة الدافعية، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة.

²⁴ روان عفاف، اثر الولاء التنظيمي على تحسين اداء العاملين، مصدر سابق الذكر، ص 49.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث الى الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي والولاء التنظيمي.

المطلب الاول: الدراسات السابقة المحلية والعربية

سنعتمد في عرض الدراسات السابقة على تقسيمها الى دراسات عربية ودراسات أجنبية، ومن اهم هذه الدراسات ما يلي:

الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1- دراسة جحيق وعبيدات، 2014:

كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة إبراز مدى تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة (الجزائر)، حيث تم تطوير أنموذج يتكون من متغير مستقل يمثل في التشارك المعرفي ومتغير تابع يتمثل في التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الفردية، الجماعية، والمؤسسية ككل). بعد ذلك تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (356) فرد من مجمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى ان هناك مستوى توافر ايجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.

2- دراسة حامد وأقطي، 2018:

كان الهدف من هذه الدراسة هو اختبار الاثر المباشر لثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك المعرفي واستراتيجياته. حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها (341) موظف. وبعد التحليل الاحصائي للبيانات، توصلت الدراسة الى ان استراتيجية التشارك تفسره ثقافة التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة : مستوى الفرد، مستوى الجماعة ومستوى المؤسسة. بينما سلوك التشارك في المعرفة تفسره فقط ثقافة التعلم على المستوى الفردي وعلى المستوى المؤسسة.²⁵

3-دراسة أيوب 2004:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم عملية التغيير الاستراتيجي، وقد انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية من القيادة العليا قوامها (162) قياديا تم اختيارها من 55 منشأة سعودية، وقد توصلت الى العديد من النتائج كان ابرزها: ان البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان اكثر المتغيرات ارتباطا بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الادارة العليا، واحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة.²⁶

²⁵ عادل بن عمرة واحمد دريان، اثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة انجاز القنوات قنغاز)، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، العدد 03 جانفي 2020، ص

²⁶ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، الاغواط، علم النفس العمل والتنظيم، 2015، ص 10.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

1- دراسة القحطاني، 2005:

هدفت الى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس والتعرف الى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء التنظيمي العاطفي، المستمر والولاء المعيارى) والعوامل المتصلة بالعمل وتشمل (المستوى الوظيفي، مسماه، الرتب السنوية والتصنيف)، ومعرفة اثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الجنسية والمؤهل العلمي) في الولاء التنظيمي لديهم، وظهرت نتائج الدراسة ان العمر والجنس والمستوى الوظيفي ومسماه والرتب السنوية، والتصنيف المؤسسي ترتبط ارتباطا وثيقا بالولاء المستمر، والولاء العاطفي والولاء المعيارى، في حين كان المؤهل العلمي مرتبطا فقط بالولاء المستمر، وان العمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومسماه كان لها تأثير مهم في الولاء المستمر.

2- دراسة العتيبي والسواط، 1997:

هدفت الى قياس الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد العوامل التي تؤثر ايجابيا وسلبيا في الولاء التنظيمي، ومعرفة العلاقة بين الابعاد المكونة للولاء التنظيمي، على عينة بلغ حجمها (291) موظفا، بالاستعمال الاستبيان، أظهرت النتائج ان افراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي في ابعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر والمعياري) وان الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية، خصائص العمل والخبرة في العمل).

3- دراسة العجمي، 1999:

هدفت الى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت، ومعرفة الاسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء أكانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة ام داخلية خاصة ببيئة العمل، كما بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، تكونت عينة الدراسة من (500) فردا من القطاع الخاص، و(221) فردا من القطاع العام، تكونت عينة الدراسة من (500) فرد.

وقد توصلت الدراسة الى ان هناك ارتفاعا في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية والمتمثلة في توفر فرص عمل اخرى، والرغبة في الاستمرار في العمل والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ايجابية بين مستوى الولاء التنظيمي وظروف بيئة العمل الداخلية من (الإشراف الديمقراطي، ومحتوى العمل، الاتصال الجيد وفرصة الترقية والتقدم والأجور)²⁷.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

الفرع الاول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

²⁷ نوال الاحوال وزهية بركان، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد، العدد 01 (جزء 02)، 2020، ص 265.

1- دراسة Yang, 2007:

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية، حيث تم توزيع الاستبانات على (1200) فرد في 09 فنادق سياحية دولية في تايوان، وتم استرداد (499) استبانة صالحة للاستخدام، وقد توصلت الدراسة الى ان التشارك المعرفي من شأنه أن يسهل تحويل المعرفة الفردية والجماعية الى المعرفة التنظيمية، وهذا ما يؤدي الى ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي، وفي نهاية المطاف اثراء الفعالية التنظيمية²⁸.

2- دراسة Lebra Aizpuru aZagarra Saldana &Saldana Zagarra, 2011:

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي واختبارها تجريبيا في صناعة الضيافة، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من (244) فرد من مديري شركات الضيافة الاسبانية. وتم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي²⁹.

3- دراسة Kim &Park, 2008: كان الهدف من الدراسة هو بحث آثار الثقافات التعاونية والتشارك المعرفي على التعلم التنظيمي، تم استخدام عينة مكونة من (288) موظف في الجامعات الحكومية في يوجيا كرتا بإندونيسيا. وتم استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وقد توصلت الدراسة الى ان التشارك المعرفي والثقافات التعاونية داخل المؤسسة يمكن ان توفر الدعم للتعلم التنظيمي³⁰.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

1- دراسة فجورفت (Fjoroft)، 1993:

دراسة بعنوان "العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس"، هدفت الى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري والمؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (4925) عضوا. وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب، وظروف العمل التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس الى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم للجامعة، وان أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة. وان الذين يحملون رتبة استاذ كانوا أكثر ولاء ممن هم اقل منهم رتبة، كما كشف تحليل الانحدار ان التأثير المدرك

²⁸ عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، مصدر سابق الذكر، ص296.

²⁹ خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية(نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي)، مجلة التنظيم والعمل، العدد4(7)، بشا، الجزائر، ص12.

³⁰ مريم رواجية وسميرة سطوطاح، متطلبات تطوير الابداع في المؤسسة الجزائرية(دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد23ديسمبر2016، الجزائر، ص118.

لأعضاء هيئة التدريس في السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء التنظيمي استعملوا في الدراسة تحليل الانحدار.

2- دراسة براون وجايلور، 2002 (Brawn&Gaylor):

التي هدفت الى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر والمعياري) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة اخرى، تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة تدريس، استخدام الباحث مقياس ألن وماير 1990، لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون 1991، لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وان هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي المعياري.³¹

3- دراسة مركوري وهنكن (Marchiori&Henkin) 2004:

هدفت الى تعرف تقييم اعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده: الولاء التنظيمي العاطفي، المستمر والمعياري)، كما هدفت التعرف الى العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة فالعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة من المتغيرات الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضوا اختبروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء المعياري ولأداء الوظيفي، وان هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضوا اختبروا من (15) كلية في كندا في الولايات المتحدة الامريكية.³²

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح لنا أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة بالعتين العربية والاجنبية سنبرزها من خلال هذه الجداول المقارنة فيما يلي:

الفرع الاول: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغير التعلم التنظيمي

الجدول التالي يوضح مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغير التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين الدراسات الاجنبية والدراسة المحلية

³¹ عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، مجلة جامعة دمشق، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، العدد(3+4)، دمشق، 2009، ص297.

³² عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، مرجع سابق الذكر، ص294.

الدراسة الحالية	الدراسة الأجنبية						موضوع الدراسة
	الدراسة 06	الدراسة 05	الدراسة 04	الدراسة 03	الدراسة 02	الدراسة 01	
أثر التعلم التنظيمي في الولاء التنظيمي	تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي	العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده من جهة والرضا الوظيفي و التأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة اخرى	العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة	آثار الثقافات التعاونية والتشارك المعرفي على التعلم التنظيمي	تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي	معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية	
تحليل الأثر بين التعلم التنظيمي والولاء التنظيمي	العلاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المماثلة في العمر والرتبة الأكاديمية ومدى الخدمة في التعليم العالي ومدى الخدمة في المؤسسة الحالية	فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده من جهة والرضا الوظيفي وتأثيره النفسي ومركز السيطرة من جهة اخرى	معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية والرضا الراتب وظروف العمل وسمعت المنظمة والمشاركة في الاجتماعات وتأثير المدرك للسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي	دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك ومناخ التشارك المعرفي	تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي	معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية	الهدف
استبيان	استبيان	مقياس ألن وماير لقياس الولاء التنظيمي ومقياس جرجسون لقياس الرضا الوظيفي	استبيان	نمذجة المعادلة الهيكلية SEN	استبيان	استبيان	الأدوات

النتائج	التشارك	هناك علاقة	سلوك	عدم مقدرة	وجود علاقة	وجود علاقة	عدم وجود
المعرفي من شأنه ان يسهل تحويل المعرفة الفردي والجماعية الى معرفة تنظيمية	المعرفي من شأنه ان يسهل تحويل المعرفة الفردي والجماعية الى معرفة تنظيمية	تنظيمية بين التعلم والتشارك المعرفي	التشارك المعرفي أثر إيجابي على التعلم التنظيمي	كل رضا عن الراتب وظروف العمل على المدى لاء	إيجابية بين الولاء التنظيمي والعاطفي المعايير	إيجابية بين الولاء التنظيمي والعاطفي المعايير	أثر للأبعاد التعلم التنظيمي في الولاء التنظيمي ووجود مستوى منخفض لأبعاد التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغير الولاء التنظيمي

سننظر في هذا الجدول الى مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغير الولاء التنظيمي

الجدول رقم (1-3): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغير الولاء التنظيمي.

الدراسة المحلية	الدراسات العربية					
	الدراسة 01	الدراسة 02	الدراسة 03	الدراسة 04	الدراسة 05	الدراسة 06
موضوع الدراسة	تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي	ثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك المعرفي واستراتيجياته	دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغير الاستراتيجي في المنشأة السعودية الكبرى	العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي المستمر والمعياري	قياس الولاء التنظيمي المنتسب لجامعة الملك عبد العزيز	الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت
الهدف	محاولة إبراز تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر	اختبار الاثر المباشر لثقافة التعلم التنظيمي في سلوك التشارك المعرفي واستراتيجياته	التعرف الى رؤية الادارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي بالبعد الاستراتيجي	قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء الولاء التنظيمي بأبعاده ومعرفة العوامل المتصلة بالعمل	قياس الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة عبد العزيز تحديد العوامل التي تؤثر إيجابيا وسلبيا في الولاء التنظيمي	تحليل الأثر بين التعلم التنظيمي والولاء التنظيمي

الادوات	استبيان	استبيان	استبيان	استبيان	استبيان	استبيان	استبيان
النتائج	هناك مستوى توافر إيجابي للتشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسة المبحوثة	استراتيجية التشارك تفسره ثقافة التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة: مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة	ان البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطا بتقدم التغيير الاستراتيجي من قبل افراد الادارة العليا	اظهرت ان العمر والجنس والمستوى الوظيفي ومسماه والرتب السنوية والترتيب المؤسسي ترتبط ارتباطا وثيقا بالولاء المستمر والعاطفي والمعياري	أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء التنظيمي في أبعاده الثلاثة (العاطفي، مستمر والمعياري) الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (صفات شخصية، خصائص العمل الخبرة في العمل)	هناك ارتفاعا في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعات العام والخاص ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية والداخلية	عدم وجود أثر للأبعاد التعلم التنظيمي في الولاء التنظيمي و وجود مستوي منخفض للأبعاد التعلم التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبات باستعانة بالدراسات السابقة.

من خلال الجدول يتبين لنا ان هناك اوجه تشابه ووجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث انها اشتركت في موضوع الدراسة المتعلق بالعوامل التعلم التنظيمي وتأثيرها سواء على الولاء التنظيمي او غيرها من المتغيرات في عدة مؤسسات.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق عن التعلم التنظيمي و الولاء التنظيمي وأهميتهما فالمؤسسة، فإن أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي، هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه مؤسسته والارتباط بها والاحلاص لها والتوافق مع قيمتها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد والرغبة في الحفاظ على مكانة المؤسسة، ولديه عدة عوامل مؤثرة في الولاء التنظيمي، من خلال متغيرات كانت تنظيمية أو شخصية التي يتمتع بها الافراد داخل المؤسسة أو خارجها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجزء النظري للدراسة إلى الإطار النظري للتعلم التنظيمي والولاء التنظيمي سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالواد يقصد معرفة أثر التعلم التنظيمي في الولاء التنظيمي، وذلك من خلال عرض الطريقة والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات قصد الوصول إلى النتائج ومناقشتها.

وستتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح انجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات ومعرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها وكيفية قياسها، والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

أولاً: مجتمع الدراسة والعينة:

1-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وهي تابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر التي ظهرت مع صدور المرسوم التنفيذي رقم 2000/03 المؤرخ بتاريخ 05 أوت 2000 المتعلق باستقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد وهذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال عمومي قدره 50.000.000.000 دج.³³

2- عينة الدراسة: نظرا لصعوبة توزيع الاستبيان بسبب وباء كورونا والحجر الصحي فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 موظف من موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، والجدول التالي يوضح العينة المستهدفة.

الجدول رقم (1-2): العينة المستهدفة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	36
عدد الاستبيانات المسترجعة	32
عدد الاستبيانات الملغاة	2
عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	30

33 من وثائق المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبات.

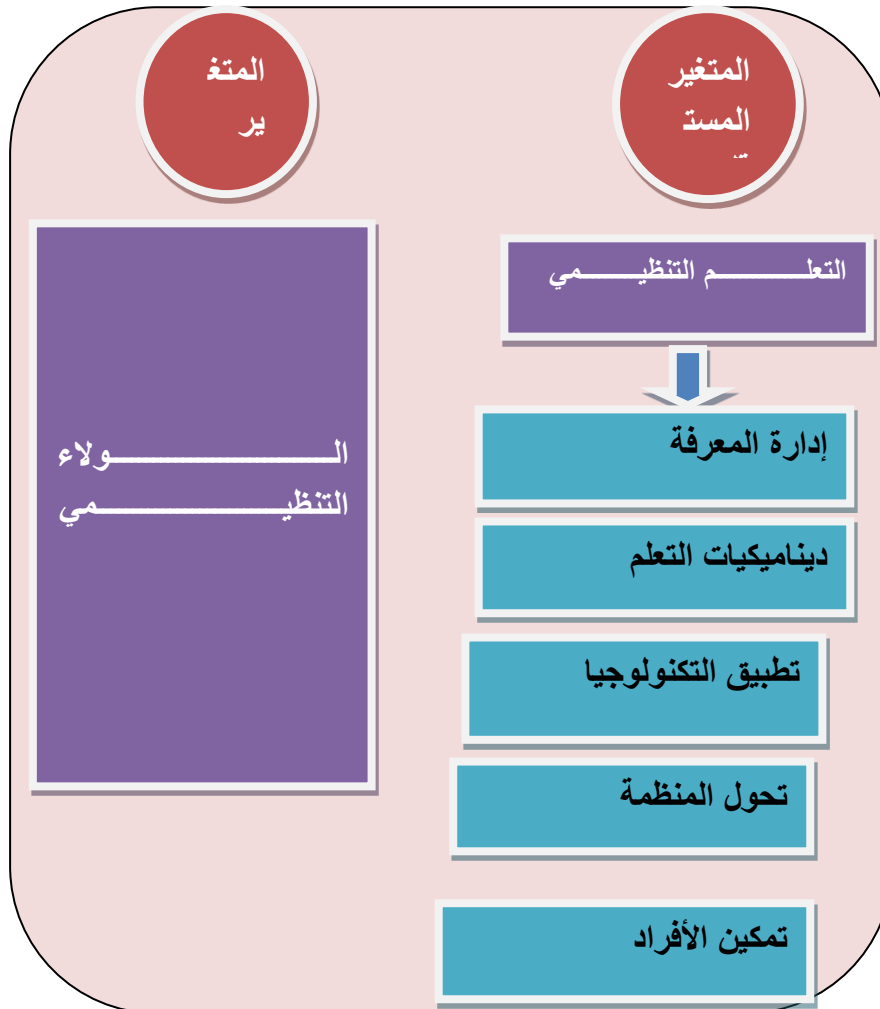
ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

1- تحديد متغيرات الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع :

1-1- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا هذه فيالتعلم التنظيمي ويتكون من الأبعاد (إدارة المعرفة، ديناميكيات التعلم، تطبيق التكنولوجيا، تحول المنظمة ، تمكين الأفراد) .

1-2- المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه، ويتمثل في دراستنا هذه فيأداء الولاء التنظيمي والشكل التالي يتعلق بنموذج الدراسة الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الشكل رقم (2-1) نموذج الدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2- كيفية قياس متغيرات الدراسة: تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ولتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي (أعلى درجة في المقياس - أدنى درجة في المقياس) $= (5-1) = 4$ ويتم حساب طول الفئة على النحو التالي:³⁴

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة $= 5/4 = 0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً: $1.80 = 0.8 + 1$ فنحصل على مجال $[1-1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جداً وهكذا مع كل مجالات الموافقة، ونحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (2-3): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفئة	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
المستوى	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المرجع:

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.
- حساب الوزن النسبي لمتوسط استجابات المستجوبين يساوي $(\text{المتوسط الحسابي} * 100) / 5$.

ثالثاً: طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

- 1- المصادر الثانوية:** وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل جامعية متعلقة بموضوع التعلم التنظيمي والولاء التنظيمي.

34 طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية- منظور إحصائي، مطبوعة جامعية، جامعة البويرة، 2014، ص 110.

2- المصادر الأولية: وتمثل في تصميم استبيان (أنظر الملحق رقم 01) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيانات الخاصة بالتعلم التنظيمي والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (2-4): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالتعلم التنظيمي والولاء التنظيمي

التعلم التنظيمي والولاء التنظيمي	العبارات
إدارة المعرفة	من 1 إلى 5
ديناميكيات التعلم	من 6 إلى 10
تطبيق التكنولوجيا	من 11 إلى 15
تحول المنظمة	من 16 إلى 20
تمكين الأفراد	من 21 إلى 25
الولاء التنظيمي	من 26 إلى 24

المصدر: من إعداد الطالبات.

رابعاً: صدق وثبات أداة البحث:

1- صدق التحكيم: تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض أداة البحث على مجموعة من الأساتذة والباحثين من ذوي التخصص انظر الملحق رقم (02) وذلك لبيان ملاحظاتهم وآرائهم على عبارات الاستبيان ومدى وضوحها وبيان مدى شموليتها لمتغيرات البحث، وقد تم الأخذ بآراء ونصائح المحكمين (الأساتذة والباحثين) حيث تم حذف بعض الفقرات كما تم تعديل فقرات أخرى للتوصل للصورة النهائية للاستبيان.

2- صدق والثبات: تم قياس مدى صدق ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات AlphaCronbach للتأكد من مدى التناسق الداخلي لهذه العبارات ومعامل الارتباط للتحقق من مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة للاستبانة.

الجدول التالي يوضح قيم معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (2-5): قيم معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي.

تمكين الأفراد	تحول المنظمة	تطبيق التكنولوجيا	ديناميكيات التعلم	إدارة المعرفة	
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة
0.709**	0.822**	0.781**	0.839**	0.745**	معامل ارتباط

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

من خلال جدول يتضح أن جميع أبعاد محور أداة الدراسة تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.839 و0.709) أي متوسطة وقوية وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد أن جميع محاور الدراسة صادقة والجدول التالي يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة.

الجدول رقم (2-6): قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ثبات المحور الأول	25	0.90
ثبات المحور الثاني	17	0.84
ثبات الاستبيان الكلي	42	0.91

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم محصورة بين (0.90 و0.84) في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.91 مما يدل على ثبات أداة الدراسة. انظر الملحق رقم (03).

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا عدة اختبارات إحصائية، وكذلك عدة برامج إحصائية.

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): الأدوات الإحصائية المستخدمة

الأدوات الإحصائية	شرحها
التكرارات والنسب المئوية:	لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
الرسوم البيانية:	للمثيل البياني للقيم والمؤشرات الإحصائية.
المتوسط الحسابي:	يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
الانحراف المعياري:	وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلاً.
معامل الثبات ألفا كرونباخ:	وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
معامل الارتباط بيرسون:	استخدام معامل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ وقيمه محصورة بين ± 1 وكذا حساب الصدق الاستبائي.
اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)	لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.
نموذج الانحدار الخطي البسيط:	وهو نموذج إحصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض من الانحدار البسيط هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير كمي ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر.
معامل التحديد R^2 :	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمه تتراوح بين 0 و 1.
معامل الانحدار (التأثير) B	وهو معامل الذي يعبر عن متوسط التغير في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة
اختبار T للعينة المستقلة	لاختبار مستوى توفر المتغيرات
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05، ويعني ذلك أن الاحتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة، ويتم من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على دراسات السابقة

ثانياً: البرمجيات الإحصائية المستخدمة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية

(SPSSV25) Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنقوم في هذا المبحث بعرض النتائج المتوصل إليها والتي تحصلنا عليها من خلال الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما سنقوم بمناقشة هذه النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض النتائج

سنطرق في هذا المطلب إلى عرض النتائج من خلال عرض نتائج المتغيرات الديمغرافية والخصائص السيكومترية للعينة المدروسة، إضافة إلى عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً - المتغيرات الديمغرافية:

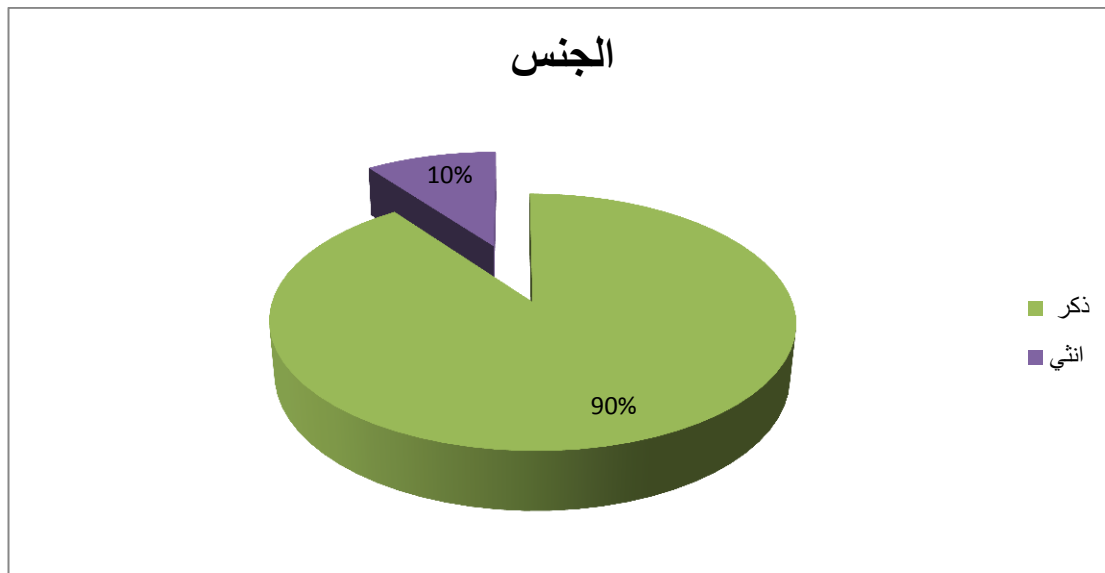
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	90%
أنثى	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

الشكل رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

من خلال النتائج نجد أن أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة 90% وأما نسبة الإناث فكانت 10%.

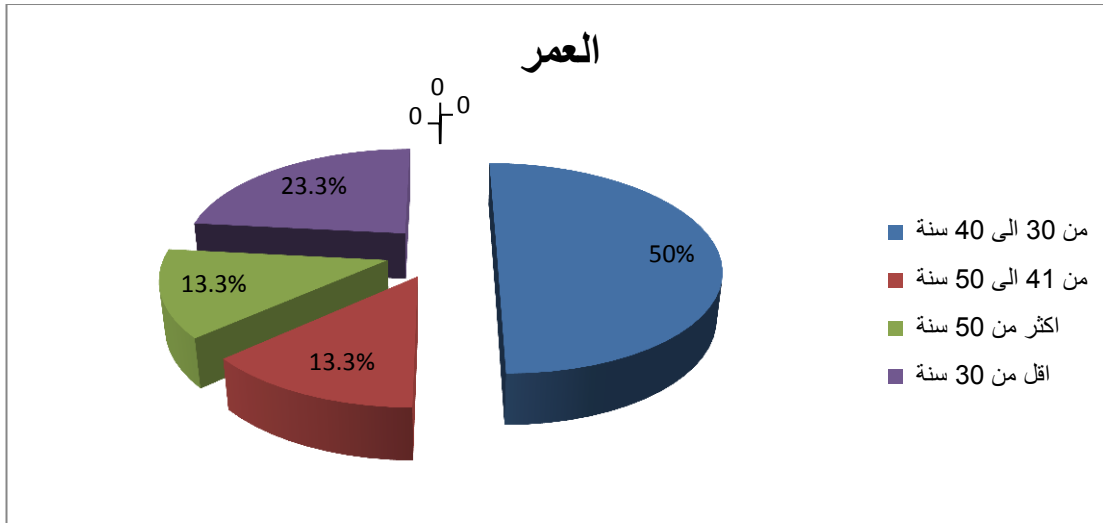
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	23.3%
من 30 إلى 40 سنة	15	50%
من 41 إلى 50 سنة	4	13.3%
أكثر من 50 سنة	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

من خلال النتائج نجد أن نسبة 23.3% من أفراد العينة من الفئة العمرية أقل من 30 سنة وأما نسبة 50% من أفراد العينة من الفئة العمرية من [30-40 سنة]، وأما نسبة 13.3% من أفراد العينة من الفئة العمرية التي تتراوح من [41-50 سنة]، وأما نسبة 13.3% من أفراد العينة من الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

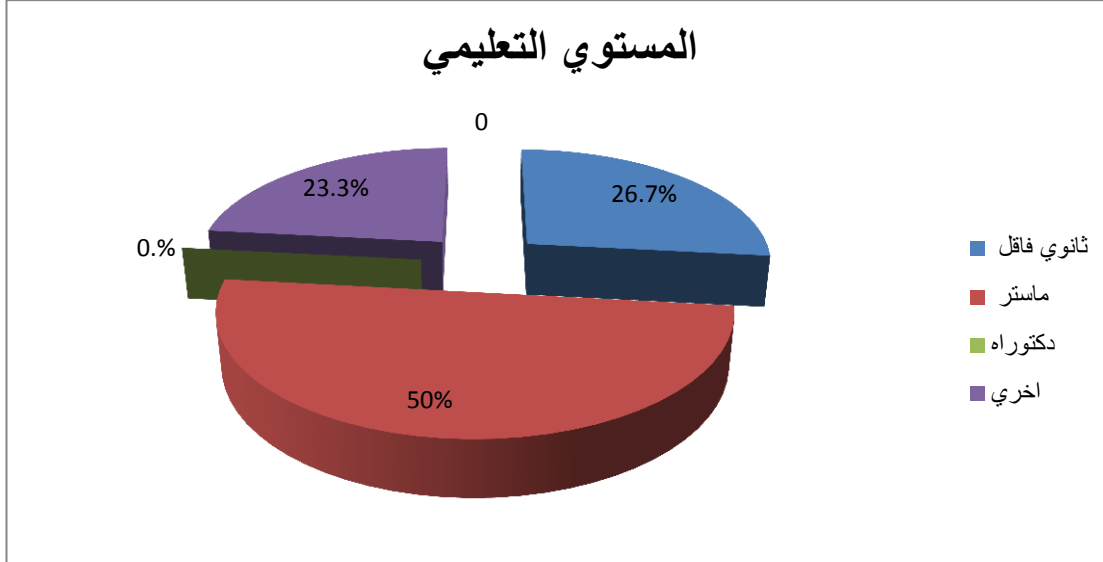
الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	8	26.7%
ماستر	15	50%

دكتوراه	0	%0
أخرى	7	%23.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

من خلال النتائج نجد أن أغلب أفراد العينة متحصّلين على شهادة ماجستير بنسبة 50% تليها مستوى ثانوي فاضل بنسبة تقدر بـ 26.7% وأما نسب المستويات التعليمية الأخرى قدرت بـ 23.3% وأخير نسبة المتحصّلين على شهادة الدكتوراه فهي معدومة.

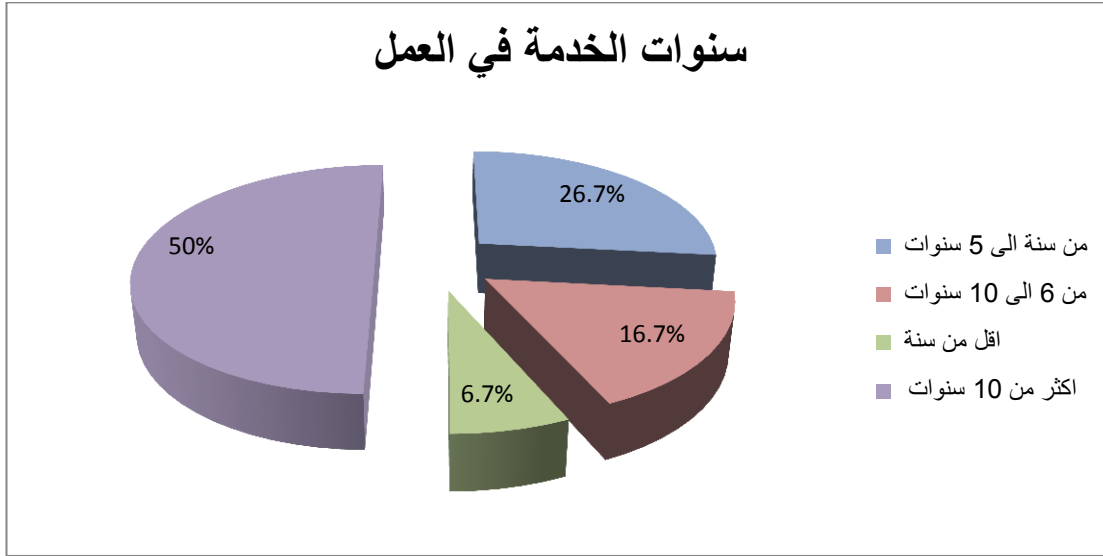
4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في العمل:

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في العمل

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	2	%6.7
من سنة إلى 5 سنوات	8	%26.7
من 6 إلى 10 سنوات	5	%16.7
أكثر من 10 سنوات	15	%50
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

من خلال الجدول نجد أن أغلب أفراد العينة عدد سنوات العمل أكثر من 10 سنوات بنسبة 50% تليها نسبة الذين عدد سنوات عملهم من [سنة - 10 سنوات] تقدر ب 26.7% وأما نسبة أفراد العينة الذين عدد سنوات عملهم من [06 سنوات - 10 سنوات] تقدر ب 16.7% وأما نسبة أقل من سنة تقدر ب 6.7%.

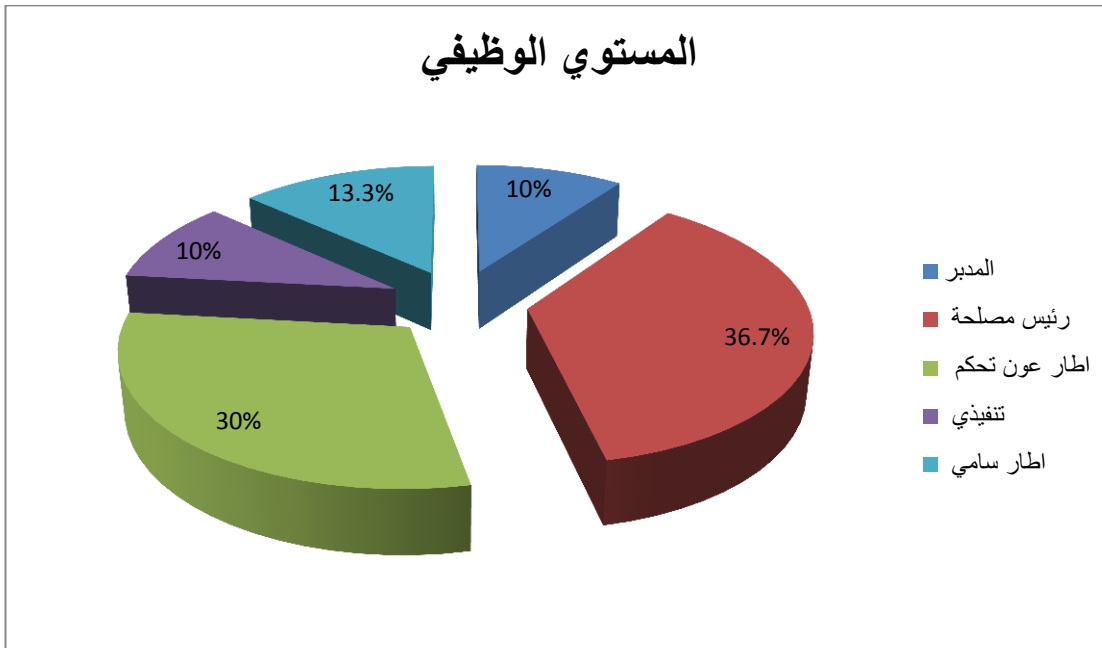
5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	3	10%
رئيس مصلحة	11	36.7%
إطار عون تحكم	9	30%
تنفيذي	3	10%
إطار سامي	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

الشكل رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال النتائج نجد أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة رئيس مصلحة بنسبة 36.7% تليها فئة إطار عون التحكم بنسبة 30% تليها فئة إطار سامي بنسبة 13.3% في حين كانت نسبة مدير و عون تنفيذي 10%.

ثانيا - تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمديرية محل الدراسة:

1- عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول لتعلم التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

من خلال حساب المتوسط التكرار ونسب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري سنقوم بعرض وتحليل إجابات أفراد العينة المستجوبين على العبارات المتعلقة بقياس التعلم التنظيمي محل الدراسة كما يلي:

1-1- مستوى إدارة المعرفة حسب وجهة نظر أفراد العينة

الجدول رقم (2-13) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الاتجاه	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
متوسطة	6	20	19	58.7	5	16.7	0	0	0	0	س1
منخفضة	5	16.7	17	56.7	6	20	2	6.7	0	0	س2

س3	8	26.7	15	50	7	23.7	0	0	0	منخفضة
س4	2	6.7	14	46.7	13	43.3	1	3.3	0	منخفضة
س5	7	23.3	17	56.7	5	16.7	1	3.3	0	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد أن التكرار لبعد إدارة المعرفة محصورة بين (0 و 19) أما النسب المئوية كانت تتراوح بين (0% و 58.7%) وكان الاتجاه العام لهذا البعد منخفض

1-2- مستوى ديناميكيات التعلم وجهة نظر أفراد العينة:

الجدول رقم (2-14) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الاتجاه
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
س6	5	16.7	19	63.3	4	13.3	2	6.7	0	0	منخفضة
س7	8	26.7	10	33.3	7	23.3	5	16.7	0	0	منخفضة
س8	6	20	14	46.7	8	26.7	0	0	2	6.7	منخفضة
س9	5	16.7	16	53.3	8	26.7	1	3.3	0	0	منخفضة
س10	8	26.7	3	10	14	46.7	5	16.7	0	0	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد أن التكرار بعد ديناميكيات محصورة بين (0 و 19) أما النسب المئوية كانت تتراوح بين (0% و 63%) وكانت اتجاه استجاب السؤال رقم 10 متوسط أما الاتجاه العام لهذا البعد منخفض.

1-3- مستوى تطبيق التكنولوجيا وجهة نظر أفراد العينة:

الجدول رقم (2-15) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الاتجاه
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
س11	10	33.3	15	50	4	13.3	1	3.3	0	0	منخفضة

س12	9	30	15	50	5	16.7	1	3.3	0	0	منخفضة
س13	6	20	17	56.7	5	16.7	2	6.7	0	0	منخفضة
س14	7	23.3	13	43.3	5	16.7	5	16.7	0	0	منخفضة
س15	7	23.3	12	40	10	33.3	1	3.3	0	0	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد أن التكرار لبعد إدارة المعرفة محصورة بين (0 و 17) أما النسب المئوية كانت تتراوح بين (0% و 56.7%) وكان الاتجاه العام لهذا البعد منخفض.

1-4- مستوى تحول المنظمة وجهة نظر أفراد العينة:

الجدول رقم (2-16) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

الاتجاه	موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
س16	5	16.7	15	50	7	23.3	1	3.3	2	6.7	منخفضة
س17	5	16.7	14	46.7	8	26.7	1	3.3	2	6.7	منخفضة
س18	5	16.7	17	56.7	8	26.7	0	0	0	0	منخفضة
س19	3	10	15	50	11	36.7	1	3.3	0	0	منخفضة
س20	5	16.7	17	56.7	4	13.3	4	13.3	0	0	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد أن التكرار لبعد إدارة المعرفة محصورة بين (0 و 17) أما النسب المئوية كانت تتراوح بين (0% و 56.7%) وكان الاتجاه العام لهذا البعد منخفض.

1-5- مستوى تمكين الأفراد وجهة نظر أفراد العينة:

الجدول رقم (2-17) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس

الاتجاه	موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	

س21	12	40	14	46.7	4	13.3	0	0	0	منخفضة
س22	7	23.3	15	50	6	20	2	6.7	0	منخفضة
س23	7	23.3	7	23.3	10	33.3	6	20	0	متوسط
س24	12	40	17	56.7	1	3.3	0	0	0	منخفضة
س25	16	53.3	11	36.7	2	6.7	1	3.3	0	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد أن التكرار بعد ديناميكيات محصورة بين (0 و 17) أما النسب المئوية كانت تتراوح بين (0% و 56.7%) وكانت اتجاه استجاب السؤال رقم 23 متوسط أما الاتجاه العام لهذا البعد منخفض

1-5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وجهة نظر أفراد العينة:

الجدول رقم (2-18) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

المحور الأول: التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المعرفة		
1 تشجعنا الإدارة العليا على التعلم حتى نطور أنفسنا	1.96	0.61
2 يستخدم الأفراد مهارات الاستماع الفعال والتعرف على نتائج أعمالهم	2.16	0.79
3 يدرّب الأفراد على التعلم المؤسس على الانتباه وتنظيم المعلومات	1.96	0.71
4 يتعلم الأفراد وفرق من خلال أدائهم لأعمالهم سؤال غير واضح	2.43	0.67
5 يفكر الأفراد ويؤدون عملهم وفق نظرة شاملة للشركة ككل	2.00	0.74
ديناميكيات التعلم		
6 يراقب الأفراد العاملين الممارسات الجيدة للاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة	2.1	0.75
7 تقوم المؤسسة بتطوير استراتيجيات التبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاص بالمؤسسة	2.3	1.05
8 يتمكن الأفراد من الوصول للمعرفة المهمة واستخدامها بسهولة عندما يحتاجونها	2.26	1.01
9 يدرّب الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل	2.16	0.74
10 تنظم المؤسسة المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجات أو خدمات	2.53	1.07
تطبيق التكنولوجيا		
11 المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلولاً إضافية	1.86	0.77
12 يمتلك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة الانترنت والانترنت	1.93	0.78
13 تضم تهيئات التعلم وسائل دعم الالكترونية متعددة	2.1	0.80
14 توجد لدينا نظم الالكترونية	2.26	1.01
15 يزود الأفراد باحتياجاتهم من مواد العمل في مواقع العمليات مباشرة	2.16	0.83
تحول المنظمة		
16 يمكننا لأفراد من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل لصناعة القرار بما يؤدي لتحسين أداء المنظمة	2.33	1.02

17	هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل المنظمة	2.36	1.03
18	يتعلم الأفراد من أخطاءهم وفشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم	2.1	0.66
19	تعد عمليات الأعمال والبرامج فرص للتعلم	2.33	0.71
20	تعتمد المنظمة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم	2.23	0.89
تمكين الأفراد			
21	امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	1.73	0.69
22	لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها	2.1	0.84
23	أمتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسي	2.5	1.07
24	اكتسب معرفة ومهارات جديدة في وظيفتي	1.63	0.55
25	لدي استعداد لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية	1.6	0.77

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بالمحور الأول هو التعلم التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي حيث يتراوح المتوسط حسابي بين (1.63 و 2.53) وبانحراف معياري بين (0.55 و 1.07)

2- عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي: من خلال حساب تكرار ونسب و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري سنقوم بعرض وتحليل إجابات أفراد العينة المستجوبين على العبارات المتعلقة بمستوى الولاء التنظيمي بالمديرية كما يلي:

2-1- مستوى تكرار ونسب وجهة نظر أفراد العينة :

الجدول رقم (2-19) نتائج تحليل تكرار و النسب إجابات أفراد العينة على عبارات الولاء التنظيمي

الاتجاه	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
منخفضة جدا	0	0	0	0	0	0	14	46.7	16	53.3	س26
منخفضة	0	0	0	0	3	10	14	46.7	13	43.3	س27
منخفضة جدا	0	0	0	0	7	23.3	7	23.3	16	53.3	س28
منخفضة جدا	0	0	1	3.3	4	13.3	12	40	13	43.3	س29
منخفضة	0	0	0	0	4	13.3	12	40	14	46.7	س30

س31	12	40	13	43.3	4	13.3	0	0	1	3.	منخفضة
س32	19	63.3	10	33.3	1	3.3	0	0	0	3	منخفضة جدا
س33	14	46.7	13	43.3	3	10	0	0	0	0	منخفضة
س34	12	40	15	50	3	10	0	0	0	0	منخفضة
س35	11	36.7	13	43.3	4	13.3	2	6.7	0	0	منخفضة
س36	11	36.7	11	36.7	8	26.7	0	0	0	0	منخفضة
س37	7	23.3	17	56.7	5	16.7	0	0	1	3.	منخفضة
س38	18	60	9	30	3	10	0	0	0	0	منخفضة جدا
س39	11	36.7	16	53.3	3	10	0	0	0	0	منخفضة
س40	12	40	17	56.7	1	3.3	0	0	0	0	منخفضة
س41	11	36.7	15	50	3	10	1	3.3	0	0	منخفضة
س42	6	20	7	23.3	9	30	5	16.7	3	10	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد أن التكرار المحور الثاني هو الولاء التنظيمي محصورة بين (0 و 19) أما النسب المئوية كانت تتراوح بين (0% و 60%) وكان الاتجاه العام لمحور الولاء التنظيمي منخفض.

2-2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وجهة نظر أفراد العينة:

الجدول رقم (2-20) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

المحور الثاني: الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26 أشعر بالإخلاص لهذه المؤسسة	1.46	0.5
27 أنا مستعد بأن أقدم مجهودا أكبر من المطلوب وذلك لإنجاح عمل المؤسسة	1.66	0.66
28 اشعر بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة	1.7	0.83
29 هذه المؤسسة هي المفضلة لدي على المؤسسات الأخرى من حيث العمل	1.76	0.81
30 أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المؤسسة	1.66	0.71
31 افتخر بأن أ خبر الآخرين بأني عضو في هذه المؤسسة	1.83	0.91
32 في الحقيقة يهمني مصير هذه المؤسسة حقا	1.4	0.56

33	أحدثت عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها	1.63	0.66
34	هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي في العمل	1.7	0.65
35	يشعري عملي في هذه المؤسسة بالأمان الوظيفي	1.9	0.88
36	اعتبر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكل لي الشخصية	1.9	0.80
37	اشعر بالرغبة في قضاء ما تبقي من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	2.03	0.85
38	أحب وظيفتي وأسعى لإخلاص العمل فيها	1.5	0.68
39	لا أفكر في البحث عن العمل في مؤسسة أخرى إطلاقاً	1.73	0.63
40	أشعر بارتباط عاطفي بهذه المؤسسة	1.63	0.55
41	أشعر بأني جزء من أسرة تتكون منها المؤسسة	1.8	0.76
42	استمراري في عملي الحالي حتى الآن يعود لحاجتي له وليس لأني راغب فيه	2.73	1.25

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بالمحور الثاني هو الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي حيث يتراوح المتوسط حسابي بين (1.4 و 2.73) وبانحراف معياري بين (0.5 و 1.25).

ثالثاً - نتائج اختبار الفرضيات:

قصد اختبار الفرضيات نتأكد من توزيع البيانات باستخدام اختبار كولموروسميرنوف، وتم الاعتماد على الفرضيات التالية:

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت $\text{sig} \geq 0.05$.

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت $\text{sig} \leq 0.05$.

والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

الجدول رقم (21-2) نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
طبيعي	574.	30	971.	200.	30	121.	المحور الأول: التعلم التنظيمي
طبيعي	211.	30	954.	200.	30	126.	المحور الثاني: الولاء التنظيمي

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

بما أن $sig \geq 0.05$ فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. (أنظر الملحق رقم 04)

1- اختبار الفرضية الرئيسية: لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) التعلم التنظيمي على

الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) التعلم التنظيمي على

الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (2-22) تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

دراسة العلاقة بين المتغيرات		العلاقة الارتباط بين المتغيرين				معاملات غير معلمية		معنوية تأثير بين المتغيرين	
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بيرسون (r)	معامل التفسير (R^2)	F	مستوى المعنوية (SIG)	Std. Error	معامل الانحدار	(T)	مستوى المعنوية (SIG)
التعلم التنظيمي	الولاء التنظيمي	0.89	0.7921	2.382	0.134	3.90952	7.85068	2.008	0.055

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد حسب اختبار F (F-test) أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=2.382$) وقيمة T

المحسوب بلغت ($T_{cal}=2.008$) وقيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت $r=0.52$ وقيمة معامل التفسير تقدر

بـ $R^2=0.272$ ، وقيمة معامل الانحدار تقدر بـ ($B=7.85068$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعء إدارة المعرفة على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعء إدارة المعرفة على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (2-23) مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

دراسة العلاقة بين المتغيرات		العلاقة الارتباط بين المتغيرين				معاملات غير معلمية		معنوية تأثير بين المتغيرين	
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بيرسون (r)	معامل التفسير (R^2)	F	مستوى المعنوية (SIG)	Std.Error	معامل الانحدار	(T)	مستوى المعنوية (SIG)
إدارة المعرفة	الولاء التنظيمي	0.338	0.115	0.12	0.914	0.86493	1.23073	1.423	0.166

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج نجد حسب اختبار F (F-test) أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.12$) وقيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=1.423$) ومعامل الارتباط $r=0.74$ وقيمة معامل التفسير تقدر بـ $R^2=0.555$ ، وقيمة معامل الانحدار تقدر بـ ($B=1.23073$).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعء ديناميكيات التعلم على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

– الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد ديناميكيات التعلم على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (2-24) مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معنوية تأثير بين المتغيرين		معاملات غير معلمية		العلاقة الارتباط بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	Std.Error	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.366	0.919	1.11765	1.26441	0.191	1.792	0.107	0.326	ديناميكيات التعلم	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج حسب اختبار F (F-test) أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.792$) وقيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=0.919$) وقيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت $r=0.839$ وقيمة معامل التفسير تقدر بـ $R^2=0.606$ ، وقيمة معامل الانحدار تقدر بـ ($B=1.11765$) .

4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تطبيق التكنولوجيا على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تطبيق التكنولوجيا على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (2-25) مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معاملات غير معلمية		العلاقة الارتباط بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	Std. Error	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.016	2.594	2.80543	1.07572	0.628	0.240	0.345	0.587	تطبيق التكنولوجيا	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج حسب اختبار F (F-test) أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.240$) وقيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.594$) وقيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت $r=0.781$ وقيمة معامل التفسير تقدر بـ $R^2=0.609$ ، وقيمة معامل الانحدار تقدر بـ ($B=2.80543$) .

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابع: اختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفريية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحول المنظمة على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تحول المنظمة على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (2-26) مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابع

معنوية تأثير بين المتغيرين		معاملات غير معلمية		العلاقة الارتباط بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	Std. Error	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.400	0.855	0.98190	1.14805	0.021	5.977	0.113	0.336	تحويل المنظمة	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج حسب اختبار F (F-test) أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=5.977$) وقيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=0.855$) وقيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت $r=0.822$ وقيمة معامل التفسير تقدر بـ $R^2=0.676$ ، وقيمة معامل الانحدار تقدر بـ ($B=0.98190$) .

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تمكين الأفراد على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تمكين الأفراد على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الجدول رقم (2-27) مخرجات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معنوية تأثير بين المتغيرين		معاملات غير معلمية		العلاقة الارتباط بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	Std. Error	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع

مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	Std. Error	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.099	1.708	1.71493	1.00347	0.891	0.19	0.127	0.356	تمكين الأفراد	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج حسب اختبار F (F-test) أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.19$) وقيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=1.708$) وقيمة معامل الارتباط بيرسون بلغ $r=0.70$ وقيمة معامل التفسير تقدر بـ $R^2=0.503$ ، وقيمة معامل الانحدار تقدر بـ ($B=1.71493$).

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد عرض النتائج سنقوم بمناقشة هذه النتائج على ضوء الفرضيات التي تم اختبارها كما يلي :

أولاً - مناقشة نتائج المتغيرات الديمغرافية:

- 1- دلت النتائج على أن معظم أفراد العينة ذكور حيث بلغت نسبتهم 90%، وهذا راجع إلى انتشار وباء كورونا حيث منحت للموظفات عطلة خلال هذه الفترة .
- 2- دلت النتائج على أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية أكثر من [30 - 40 سنة] حيث بلغت نسبتهم 50%، وهذا ما يدل على امتلاك المديرية لعمالة شابة تمكّنها من أداء مهامها على أكمل وجه .
- 3- دلت النتائج على أن معظم أفراد العينة متحصّلين على شهادة لماستر بنسبة 50% وهذا ما يفسر مدى الوعي الثقافي الكبير لعمال المديرية.
- 4- دلت النتائج على أن معظم أفراد العينة لهم اقدمية في العمل أكثر من 10 سنوات بنسبة 50%، وهذا راجع إلى امتلاك عمال المديرية خبرة كبيرة في عملهم تساعدهم على أداء مهامهم بالدقة والسرعة المطلوبة.

5- دلت النتائج على أن معظم أفراد العينة من فئة رئيس مصلحة بنسبة 36.7%، وهذا يدل على امتلاك المديرية لإطارات هامة تساهم في تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي قصد التغلب على المنافسة.

ثانيا - مناقشة نتائج مستويات توفر المتغيرات بالمديرية محل الدراسة:

1- دلت النتائج على أن هناك مستوى منخفض لبعد إدارة المعرفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بمتوسط حسابي بلغ 2.102، وتظهر إدارة المعرفة من خلال إتباع المديرية للأساليب العلمية.

2- دلت النتائج على أن هناك مستوى منخفض ديناميكيات التعلم بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بمتوسط حسابي بلغ 2.27، حيث أن مستوى ديناميكيات التعلم يتم من خلال استخدام المديرية أساليب تعلم جديدة ومتطورة

3- دلت النتائج على أن هناك مستوى منخفض ديناميكيات التعلم بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بمتوسط حسابي بلغ 2.27، حيث أن مستوى ديناميكيات التعلم يتم من خلال استخدام المديرية تكنولوجيا جديدة في تطوير منتجاتها.

4- دلت النتائج على أن هناك مستوى منخفض تطبيق التكنولوجيا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بمتوسط حسابي بلغ 2.062، حيث أن مستوى ديناميكيات التعلم يتم من خلال استخدام المديرية تكنولوجيا جديدة في تطوير منتجاتها.

5- دلت النتائج على أن هناك مستوى منخفض تحول المنظمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بمتوسط حسابي بلغ 2.27، حيث أن مستوى تحول المنظمة يتم من خلال أهمية التعلم داخل المنظمة.

6- دلت النتائج على أن هناك مستوى منخفض تمكين الأفراد بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بمتوسط حسابي بلغ 1.912، حيث أن مستوى ديناميكيات التعلم يتم من خلال امتلاك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسي.

7- دلت النتائج على أن هناك مستوى منخفض الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بمتوسط حسابي بلغ 1.765، حيث أن مستوئاء الموارد البشرية يظهر من خلال عدم اهتمام المديرية موظفيها.

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

1- دلت النتائج على أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=2.382$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.134$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (التعلم التنظيمي والولاء التنظيمي) عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.008$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.55$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود

تأثير معنوي (دال إحصائيا) للتعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 0.05 وعليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

كما دل معامل الارتباط على وجود علاقة قوية بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي حيث كلما زادت مستويات تطبيق التعلم التنظيمي بالمديرية أدى ذلك إلى زيادة في الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وهذه النتيجة منطقية من حيث الاتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2 = 0.7921$ يتضح بأن التعلم التنظيمي تفسر (فعاليتها) بـ 79.21 % من التغيرات التي تحدث في درجة الولاء التنظيمي حسب آراء المستجوبين في هاته المديرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المقدرة بـ ($B = 7.85068$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق التعلم التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الولاء التنظيمي بقيمة 7.85068 وحدة.

2- دلت النتائج على أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 0.12$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $\text{sig} = 0.914$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (إدارة المعرفة والولاء التنظيمي) عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 1.423$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $\text{sig} = 0.166$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) لبعد إدارة المعرفة عند مستوى معنوية 0.05 أي أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

كما دل معامل الارتباط الذي بلغت قيمته $r = 0.338$ على وجود علاقة قوية بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي حيث كلما زادت مستويات تطبيق إدارة المعرفة بالمديرية أدى ذلك إلى زيادة في تحسين الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2 = 0.115$ ، يتضح بأن بعد إدارة المعرفة تفسر (فعاليتها) بـ 11.5% من التغيرات التي تحدث في زيادة الولاء التنظيمي وهذا وفقا للآراء المستجوبين في هاته المديرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

وتشير قيمة معامل الانحدار المقدرة بـ ($B = 1.23077$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الولاء التنظيمي بقيمة 1.23077 وحدة.

3- دلت النتائج على أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 1.792$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $sig = 0.191$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (ديناميكيات التعلم والولاء التنظيمي) عند مستوى الدلالة 0.05 وأما قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 0.919$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig = 0.366$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) لبعء ديناميكيات التعلم عند مستوى معنوية 0.05 ومنه انه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعء ديناميكيات التعلم على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

كما دل معامل الارتباط الذي بلغت قيمته $r = 0.326$ على وجود علاقة قوية بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن ديناميكيات التعلم لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي حيث كلما زادت مستويات تطبيق ديناميكيات التعلم بالمديرية أدى ذلك إلى زيادة في الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2 = 0.107$ ، يتضح بأن بعد ديناميكيات التعلم تفسر (فعاليتها) بـ 10.7% من التغيرات التي تحدث في زيادة الولاء التنظيمي وهذا وفقا للآراء المستجوبين في هاته المديرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى وتشير قيمة معامل الانحدار المقدرة بـ ($B = 1.11765$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعء ديناميكيات التعلم بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الولاء التنظيمي بقيمة 1.11765 وحدة.

4- دلت النتائج على أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 0.240$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $sig = 0.628$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (تطبيق التكنولوجيا والولاء التنظيمي) عند مستوى الدلالة 0.05 وأما قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 2.594$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig = 0.016$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) لبعء تطبيق التكنولوجيا عند مستوى معنوية 0.05 ومنه انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض

الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تطبيق التكنولوجيا على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

كما دل معامل الارتباط الذي بلغت قيمته $r=0.587$ على وجود علاقة قوية بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تطبيق التكنولوجيا لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي حيث كلما زادت مستويات تطبيق التكنولوجيا بالمديرية أدى ذلك إلى زيادة في الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2=0.345$ ، يتضح بأن بعد تطبيق التكنولوجيا تفسر (فعاليتها) بـ 34.5% من التغيرات التي تحدث في زيادة الولاء التنظيمي وهذا وفقا للآراء المستجوبين في هاته المديرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى وتشير قيمة معامل الانحدار المقدرة بـ ($B=2.80543$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعء التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الولاء التنظيمي بقيمة 2.80543 وحدة.

5- دلت النتائج على أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=5.977$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $sig=0.021$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (تحول المنظمة والولاء التنظيمي) عند مستوى الدلالة 0.05 وأما قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=0.855$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig=0.400$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) لبعء تحول المنظمة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه انه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تحول المنظمة على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

كما دل معامل الارتباط الذي بلغت قيمته $r=0.336$ على وجود علاقة قوية بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تحول المنظمة لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي حيث كلما زادت مستويات تطبيق تحول المنظمة بالمديرية أدى ذلك إلى زيادة في الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2=0.113$ ، يتضح بأن بعد تحول المنظمة تفسر (فعاليتها) بـ 11.3% من التغيرات التي تحدث في زيادة الولاء التنظيمي وهذا وفقا للآراء المستجوبين في هاته المديرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى وتشير قيمة معامل الانحدار المقدرة بـ ($B=0.98190$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعء تحول المنظمة بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الولاء التنظيمي بقيمة 0.98190 وحدة.

6- دلت النتائج على أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.19$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $sig=0.891$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (تمكين الأفراد والولاء التنظيمي) عند مستوى الدلالة 0.05 وأما قيمة T المحسوبة بلغت

($T_{cal}=1.708$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $sig=0.099$ المصاحبة لقيمة (T) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) لبعد تمكين الأفراد عند مستوى معنوية 0.05 ومنه انه لا توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تمكين الأفراد على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

كما دل معامل الارتباط الذي بلغت قيمته $r=0.356$ على وجود علاقة قوية بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تمكين الأفراد لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي حيث كلما زادت مستويات تطبيق تمكين الأفراد بالمديرية أدى ذلك إلى زيادة في الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $R^2=0.127$ ، يتضح بأن بعد تمكين الأفراد تفسر (فعاليته) بـ 12.7% من التغيرات التي تحدث في زيادة الولاء التنظيمي وهذا وفقا للآراء المستجوبين في هاته المديرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى وتشير قيمة معامل الانحدار المقدرة بـ ($B=1.71493$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعد تمكين الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في الولاء التنظيمي بقيمة 1.71493 وحدة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما سبق نستخلص أن هناك مستوى منخفض لأبعاد التعلم التنظيمي (إدارة المعرفة، ديناميكيات التعلم، تطبيق التكنولوجيا، تحول المنظمة، تمكين الأفراد)، كما أن هناك مستوى منخفض للولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

كما بينت النتائج المتعلقة بأثر التعلم التنظيمي في الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بأن هناك وجود أثر للتطبيق التكنولوجي في الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وإدارة المعرفة وديناميكيات التعلم وتحول المنظمة وتمكين الأفراد لا وجود لهم أثر في الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الخاتمة

الخاتمة:

اصبحت مؤسسات اليوم تستخدم التعلم التنظيمي قصد بقاء الموظفين تابعين لها (الولاء) وقد اجرينا دراسة نقيس فيها علاقة التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي لعمال مديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، الهدف منها التعرف على مدى تطبيق ابعاد التعلم على لولاء التنظيمي داخل المؤسسة وابرار جملة من النتائج المتحصل عليها، من خلال طرح الاشكالية التالية:

ما تأثير ابعاد التعلم التنظيمي في الولاء التنظيمي لموظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
وللإجابة على هاته الاشكالية استخدمنا جملة من الاساليب الاحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار T، معامل الارتباط ... الخ) من اجل ضمان صحة اختبار الفرضيات و الاشكالية لمعرفة ما تأثير ابعاد التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة.

وسنعرض لكم الان بشكل اجمالي النتائج المتحصل عليها وتقديم جملة من التوصيات و النصائح التي قد تفيد المؤسسات مستقبلا، و في الاخير نقدم بعض المجالات التي يمكن دراستها والتي لم نتطرق لها في دراستنا.

نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من هذه الدراسة الى النتائج التالية:

* لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)
* دل معامل الارتباط على وجود علاقة قوية (علاقة طردية) بين المتغيرين اي ان التعلم التنظيمي له تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي حيث كلما زادت مستويات تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي زاد الولاء التنظيمي بمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

* لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء ادارة المعرفة على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

* لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء ديناميكيات التعلم و الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

* لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء تطبيق التكنولوجيا على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

* لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء تحول المنظمة على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

* لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد تمكين الافراد على الولاء التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

التوصيات المقترحة:

- توفير اجواء عمل مرنة بين العمال لتناقل المعرفة والخبرات السابقة.
- تقديم افضل الخطط من اجل تطوير خدمات المؤسسة و المساهمة في التعليم وتسهيل المهام.
- الاهتمام بالبرامج التعليمية و التدريبية و مواكبة العصر الحالي.
- ضرورة اشراك المؤسسة لكل افرادها في جميع المستويات الادارية من خلال تنفيذ القرارات والاخذ بعين الاعتبار آرائهم و امكانياتهم.

افاف الدراسة

بعد دراستنا لهذا الموضوع نقترح العناوين التالية:

دور التعلم التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة

التعلم التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي في المؤسسة

أثر ادارة المعرفة في الولاء التنظيمي في المؤسسة

التعلم التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

(1) الكتب

- 1- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 2- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 3- يوسف عنصر وناجي ليتيم، اهم المحددات السيكو- سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي.

(2) الرسائل والأطروحات ومذكرات الجامعية

- 4- فتيحة عبد النوري، اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ام البواقي، 2018/2019.
- 5- حامي حسان، استراتيحية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة الدكتوراه، 2015/2016.
- 6- دحنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي و دورها في تحسين اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة ام البواقي، 2017/2018.
- 7- هني نور الهدى، التعلم التنظيمي و علاقته بفعالية الاداء دراسة ميدانية بالعيادة متعددة الخدمات، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017.
- 8- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015.
- 9- روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين اداء العاملين، مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014.
- 10- محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، ادارة اعمال، جامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- 11- عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر وآثاره في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، ادارة اعمال، جامعة حلب، 2001.

- 12- بوسكار فريد، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- 13- شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسيوبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 14- مالكي محمد امين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير bcr، مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف 2، 2015.
- 15- فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، العلوم الاجتماعية، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام الوافي، 2015.
- 16- طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي، مطبوعة جامعية، جامعة البويرة، 2014.
- (3) الدوريات والمجلات**
- 17- عادل بن عمرة واحمد دريان، اثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات قنغاز)، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، العدد 03 جانفي 2020
- 18- نوال الاحوال وزهية بركان، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد، العدد 01 (جزء 02)، 2020.
- 19- خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية (نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي)، مجلة التنظيم والعمل، العدد 4 (7)، بشا، الجزائر.
- 20- مريم رواجية وسميرة سطوطاح، متطلبات تطوير الابداع في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23 ديسمبر 2016، الجزائر.
- 21- عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، مجلة جامعة دمشق، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، العدد (3+4)، دمشق، 2009.
- 22- امال ايوب واكرام بودبزة، اثر التعلم التنظيمي على تنمية سلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، العدد 02، 2019.
- 23- د. شنونة محمد، اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 33، جامعة بسكرة 2014، ص 112.

مقابلة سيد رئيس مصلحة المستخدمين إدريس سالمي يوم 16 أوت ساعة 11:00

قائمة الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

زميلي الفاضل زميلتي الفاضلة،

بعد تحية السلام.....

في إطار تحضيرنا لإعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: **أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**، يشرفنا أن نلتمس منكم ملاء هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة التطبيقية للموضوع، لذا نرجو منكم مساعدتنا في الإجابة عن الأسئلة الموجودة في الاستبيان والتي تتصف بالسرية التامة، ممنونين لكم حسن تعاونكم معنا. الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب لإجاباتكم .

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة
- ☐ أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ☐ ثانوي فأقل ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ أخرى
4. المستوى الوظيفي: ☐ مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار عون تحكم ☐ تنفيذي ☐ إطار سامي
5. عدد سنوات الخدمة: ☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: التعلم التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
إدارة المعرفة					
					1 تشجعنا الإدارة العليا على التعلم حتى نطور أنفسنا
					2 يستخدم الأفراد مهارات الاستماع الفعال والتعرف على نتائج أعمالهم
					3 يدرّب الأفراد على التعلم المؤسس على الانتباه وتنظيم المعلومات
					4 يتعلم الأفراد وفرق من خلال أدائهم لأعمالهم سؤال غير واضح
					5 يفكر الأفراد ويؤدون عملهم وفق نظرة شاملة للشركة ككل
ديناميكيات التعلم					
					6 يراقب الأفراد العاملين الممارسات الجيدة للاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة
					7 تقوم المؤسسة بتطوير استراتيجيات التبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاص بالمؤسسة
					8 يتمكن الأفراد من الوصول للمعرفة المهمة واستخدامها بسهولة عندما يحتاجونها
					9 يدرّب الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل
					10 تنظم المؤسسة المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجات أو خدمات
تطبيق التكنولوجيا					
					11 المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلولاً إضافية
					12 يمتلك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة الانترنت والانترانت
					13 تضم تسهيلات التعلم وسائل دعم الالكترونية متعددة
					14 توجد لدينا نظم الالكترونية
					15 يزود الأفراد باحتياجاتهم من مواد العمل في مواقع العمليات مباشرة
تحول المنظمة					
					16 يمكن الأفراد من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة
					17 هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل المنظمة

					يتعلم الأفراد من أخطائهم وفشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم	18
					تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصة للتعلم	19
					تعتمد المنظمة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم	20
تمكين الأفراد						
					امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	21
					لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها	22
					أمتلك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسي	23
					اكتسب معرفة ومهارات جديدة في وظيفتي	24
					لدي استعداد لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية	25

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

					أشعر بالإخلاص لهذه المؤسسة	26
					أنا مستعد بأن أقدم مجهودا أكبر من المطلوب وذلك لإنجاح عمل المؤسسة	27
					أشعر بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة	28
					هذه المؤسسة هي المفضلة لدي على المؤسسات الأخرى من حيث العمل	29
					أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المؤسسة	30
					افتخر بأن أ خبر الآخرين بأني عضو في هذه المؤسسة	31
					في الحقيقة يهمني مصير هذه المؤسسة حقا	32
					أتحدث عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها	33
					هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي في العمل	34
					يشعري عملي في هذه المؤسسة بالأمان الوظيفي	35
					اعتبر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية	36
					أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقي من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	37
					أحب وظيفتي وأسعى لإخلاص العمل فيها	38
					لا أفكر في البحث عن العمل في مؤسسة أخرى إطلاقا	39
					أشعر بارتباط عاطفي بهذه المؤسسة	40
					أشعر بأني جزء من أسرة تتكون منها المؤسسة	41
					استمراري في عملي الحالي حتى الآن يعود لحجاتي له وليس لأني راغب فيه	42

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

زميلي الفاضل زميلتي الفاضلة

بعد تحية السلام



يشرفني أن التمس منكم ملأ هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع بعض البيانات لغرض دراسة اثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ،لذا نرجو منكم مساعدتنا في الإجابة عن الأسئلة الموجودة في الاستبيان والتي تتصف بالسرية التامة ، ممنونين تعاونكم معنا .

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب لإجاباتكم .

الجزء الأول :

الجنس	ذكر	
	أنثى	
المؤهل التعليمي	ليسانس	
	ماستر	
العمر	30 سنة وأقل	
	من 31 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	51- وأكثر	
	نائب مساعد مدير العام	
	مدير الجودة	

	مدير إنتاج	الرتبة الوظيفية
	مدير تسويق	
	مدير مالي	
	مدير موارد بشرية	
	أخرى – رؤساء أقسام	سنوات العمل (الخبرة المهنية)
	5 سنوات و أقل	
	من 6 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	

الجزء الثاني

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب لإجاباتكم .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
أولاً: التعلم التنظيمي						
إدارة المعرفة						
					تشجعنا الإدارة العليا على التعلم حتى نطور أنفسنا	1
					يستخدم الأفراد مهارات الاستماع الفعال والتعرف على نتائج أعمالهم	2
					يُدرَّب الأفراد على التعلم المؤسس على الانتباه وتنظيم المعلومات	3
					يتعلم الأفراد و فرق من خلال أدائهم لأعمالهم	4
					يفكر الأفراد ويؤدون عملهم وفق نظرة شاملة للشركة ككل	5
ديناميكيات التعلم						
					يراقب الأفراد العاملين الممارسات الجيدة للاستفادة منها في تطوير	6

				برامج المنظمة	
				تطوير في استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاص بالشركة	7
				يتمكن الأفراد من الوصول للمعرفة المهمة واستخدامها بسهولة عندما يحتاجونها	8
				يدرب الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل	9
				تنظم المؤسسة المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجات أو خدمات	10
تطبيق التكنولوجيا					
				المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر لنا حلولاً إضافية	11
				يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة الانترنت و الانترنت	12
				تضم تسهيلات التعلم وسائل دعم الالكترونية متعددة	13
				توجد لدينا نظم الالكترونية	14
				يزود الأفراد باحتياجاتهم من مواد العمل في مواقع العمليات مباشرة	15
تحول المنظمة					
				يمكن الأفراد من تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرق حل المشاكل وصناعة القرار بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة	16
				هناك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم داخل المنظمة	17
				يتعلم الأفراد من أخطاءهم وفشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم	18
				تعد عمليات الأعمال والبرامج فرصاً للتعلم	19
				تعتمد المنظمة مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم	20

تمكين الأفراد					
				امتلك الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها	21
				لدي رؤية واضحة عن أهداف المؤسسة وغاياتها	22
				تمتلك الصلاحية ومسؤولية في اتخاذ القرار اللازم دون اللجوء إلى رئيسك	23
				اكتساب معرفة ومهارات جديدة في وظيفتي	24
				لديك استعداد لبذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية	25

ثانياً: الولاء التنظيمي					
				أشعر بالقليل من الإخلاص لهذه المؤسسة	2 6
				أنا مستعد بأن أقدم مجهوداً أكبر من المطلوب وذلك لإنجاح عمل المؤسسة	2 7
				أشعر بالفخر والاعتزاز بالانتماء لهذه المؤسسة	2 8
				هذه المؤسسة هي المفضلة لدي على المؤسسات الأخرى من حيث العمل	2 9
				أجد أن قيمي تطابق قيم المؤسسة	3 0
				افتخر بأن أ خبر الآخرين بأنني عضو في هذه المؤسسة	3

						1
					في الحقيقة يهمني مصير هذه المؤسسة حقا	3
						2
					أتحدث عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها	3
						3
					هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل	3
						4
					يشعروني عملي في هذه المؤسسة بالأمان الوظيفي	3
						5
					اعتبر بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الشخصية	3
						6
					اشعر بالرغبة في قضاء ما تبقي من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	3
						7
					تحب وظيفتك	3
						8
					تبحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى	3
						9
					تشعر بارتباط عاطفي بهذه المؤسسة	4
						0
					تشعر بأنك جزء من أسرة تتكون منها المؤسسة	4
						1
					استمرارك في عملك الحالي حتى الآن يعود لحجائك له وليس لأنك راغب فيه	4
						2

الملحق رقم 03 العينة خصائص تكرارات وجداول

Statistics

		الجنس	العمر	التعليمي. المستوى	الوظيفي. 0 المستوى	الخدمة. سنوات
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	27	90.0	90.0	90.0
Valid انثى	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 30 اقل من	7	23.3	23.3	23.3
Valid سنة 40 الى 30 من	15	50.0	50.0	73.3
سنة 50 الى 41 من	4	13.3	13.3	86.7
سنة 50 اكثر من	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التعليمي. المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	8	26.7	26.7	26.7
Valid ماستر	15	50.0	50.0	76.7
اخرى	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الوظيفي. 0 المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	3	10.0	10.0	10.0
Valid رئيس مصلحة	11	36.7	36.7	46.7
اطار	9	30.0	30.0	76.7
هونتحكم	3	10.0	10.0	86.7

تنفيذي	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخدمة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من سنة	2	6.7	6.7	6.7
سنوات 5 من سنة إلى	8	26.7	26.7	33.3
Valid سنوات 10 إلى 6 من	5	16.7	16.7	50.0
سنوات 10 أكثر من	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Correlations

		المعرفة إدارة	ديناميكيات	تكنولوجيا تطبيق	منظم تحويل	الأفراد تمكين	الولاء
المعرفة إدارة	Pearson Correlation	1	.473**	.567**	.517**	.457*	.338
	Sig. (2-tailed)		.008	.001	.003	.011	.068
	N	30	30	30	30	30	30
ديناميكيات	Pearson Correlation	.473**	1	.484**	.774**	.465**	.326
	Sig. (2-tailed)	.008		.007	.000	.010	.079
	N	30	30	30	30	30	30
تكنولوجيا تطبيق	Pearson Correlation	.567**	.484**	1	.484**	.503**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.001	.007		.007	.005	.001
	N	30	30	30	30	30	30
منظم تحويل	Pearson Correlation	.517**	.774**	.484**	1	.383*	.336
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.007		.037	.069
	N	30	30	30	30	30	30
الأفراد تمكين	Pearson Correlation	.457*	.465**	.503**	.383*	1	.356
	Sig. (2-tailed)	.011	.010	.005	.037		.053
	N	30	30	30	30	30	30
الولاء	Pearson Correlation	.338	.326	.587**	.336	.356	1
	Sig. (2-tailed)	.068	.079	.001	.069	.053	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 04 اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Zscore(المحور)	Kolmogorov-Smirnov ^c			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الولاء	-1.38310-	.260	2	.			
	-.52757-	.221	4	.	.938	4	.641
	.58461	.385	3	.	.750	3	.000
	1.61124	.260	2	.			

- a. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -2.23862. It has been omitted.
- b. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -1.63976. It has been omitted.
- c. Lilliefors Significance Correction
- d. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -1.29755. It has been omitted.
- e. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.86978. It has been omitted.
- f. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.61313. It has been omitted.
- g. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.44202. It has been omitted.
- h. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.27092. It has been omitted.
- i. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.09981. It has been omitted.
- j. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.01426. It has been omitted.
- k. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .07129. It has been omitted.
- l. الولاء is constant when Z score(المحور) = .15685. It has been omitted.
- m. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .41350. It has been omitted.
- n. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .67016. It has been omitted.
- o. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .75571. It has been omitted.
- p. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .84127. It has been omitted.
- q. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .92682. It has been omitted.
- r. الولاء is constant when Zscore(المحور) = 1.01237. It has been omitted.
- s. الولاء is constant when Zscore(المحور) = 1.18348. It has been omitted.
- t. الولاء is constant when Zscore(المحور) = 1.35458. It has been omitted.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المحور	.121	30	.200 [*]	.971	30	.574
Zscore(المحور)	.121	30	.200 [*]	.971	30	.574

*. This is a lower bound of the true significance.

- a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الولاء	.126	30	.200 [*]	.954	30	.211
Zscore(الولاء)	.126	30	.200 [*]	.954	30	.211

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Independent Samples Test									
Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval Difference		
							Lower		Upper
Equal variances assumed		.012	.914	-.1423-	28	.166	-1.23077-		.86493
Equal variances not assumed				-.1428-	26.291	.165	-1.23077-		.86204
Equal variances assumed		1.792	.191	-.884-	28	.384	-1.11765-		1.26441
Equal variances not assumed				-.919-	27.998	.366	-1.11765-		1.21667
Equal variances assumed		.240	.628	-2.608-	28	.014	-2.80543-		1.07572
Equal variances not assumed				-2.594-	25.430	.016	-2.80543-		1.08159
Equal variances assumed		5.977	.021	-.855-	28	.400	-.98190-		1.14805
Equal variances not assumed				-.943-	22.462	.356	-.98190-		1.04117
Equal variances assumed		.019	.891	-1.709-	28	.099	-1.71493-		1.00347
Equal variances not assumed				-1.708-	25.949	.099	-1.71493-		1.00377

الملحق رقم 05 جداول التكرار ونسب والانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية

Group Statistics					
	الولاء، مستوى	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور	منخفض	17	49.7647	12.83321	3.11251
	مرتفع	13	57.6154	8.52974	2.36572

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
المحور	Equal variances assumed	2.382	.134	-1.904-	28	.067
	Equal variances not assumed			-2.008-	27.562	.055

Descriptives^{a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k,l,m,n,o,p,q,r,s}

	Zscore(المحور)		Statistic	Std. Error
	-1.38310-	Mean	23.5000	.50000
		95% Confidence Interval for Mean	17.1469	
		Lower Bound	29.8531	
		Upper Bound		
		5% Trimmed Mean	.	
		Median	23.5000	
		Variance	.500	
		Std. Deviation	.70711	
		Minimum	23.00	
		Maximum	24.00	
		Range	1.00	
		Interquartile Range	.	
		Skewness	.	.
		Kurtosis	.	.
الولاء	-.52757-	Mean	28.5000	3.47611
		95% Confidence Interval for Mean	17.4375	
		Lower Bound	39.5625	
		Upper Bound		
		5% Trimmed Mean	28.6667	
		Median	30.0000	
		Variance	48.333	
		Std. Deviation	6.95222	
		Minimum	19.00	
		Maximum	35.00	
		Range	16.00	
		Interquartile Range	13.00	
		Skewness	-1.071-	1.014
		Kurtosis	.883	2.619
		Mean	30.0000	2.00000
	.58461	95% Confidence Interval for Mean	21.3947	
		Lower Bound	38.6053	
		Upper Bound		
		5% Trimmed Mean	.	
		Median	28.0000	
		Variance	12.000	
		Std. Deviation	3.46410	
		Minimum	28.00	
		Maximum	34.00	
		Range	6.00	

1.61124	Interquartile Range		.	
	Skewness		1.732	1.225
	Kurtosis		.	.
	Mean		34.5000	5.50000
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	-35.3841-	
	Mean	Upper Bound	104.3841	
	5% Trimmed Mean		.	
	Median		34.5000	
	Variance		60.500	
	Std. Deviation		7.77817	
	Minimum		29.00	
	Maximum		40.00	
	Range		11.00	
	Interquartile Range		.	
	Skewness		.	.
	Kurtosis		.	.

- a. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -2.23862. It has been omitted.
- b. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -1.63976. It has been omitted.
- c. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -1.29755. It has been omitted.
- d. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.86978. It has been omitted.
- e. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.61313. It has been omitted.
- f. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.44202. It has been omitted.
- g. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.27092. It has been omitted.
- h. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.09981. It has been omitted.
- i. الولاء is constant when Zscore(المحور) = -.01426. It has been omitted.
- j. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .07129. It has been omitted.
- k. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .15685. It has been omitted.
- l. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .41350. It has been omitted.
- m. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .67016. It has been omitted.
- n. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .75571. It has been omitted.
- o. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .84127. It has been omitted.
- p. الولاء is constant when Zscore(المحور) = .92682. It has been omitted.
- q. الولاء is constant when Zscore(المحور) = 1.01237. It has been omitted.
- r. الولاء is constant when Zscore(المحور) = 1.18348. It has been omitted.
- s. الولاء is constant when Zscore(المحور) = 1.35458. It has been omitted.

الملحق رقم 06 اختبار الارتباط

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	17

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	42

Group Statistics

	الولاء، مستوى	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعرفة، إدارة	منخفض	17	10.0000	2.37171	.57522
	مرتفع	13	11.2308	2.31495	.64205
ديناميكيات	منخفض	17	10.8824	3.80596	.92308
	مرتفع	13	12.0000	2.85774	.79259
تكنولوجيا، تطبيق	منخفض	17	9.1176	2.86972	.69601
	مرتفع	13	11.9231	2.98501	.82789
منظم، تحويل	منخفض	17	10.9412	3.88057	.94118
	مرتفع	13	11.9231	1.60528	.44522
الأفراد، تمكين	منخفض	17	8.8235	2.72110	.65996

مرتفع	13	10.5385	2.72688	.75630
-------	----	---------	---------	--------

الملحق رقم 07 اختبار الفاكرومباخ

Correlations

		المعرفة.إدارة	ديناميكيات	تكنولوجيا.تطبيق	منظم.تحويل	الأفراد.تمكين	المحور
المعرفة.إدارة	Pearson Correlation	1	.473**	.567**	.517**	.457*	.745**
	Sig. (2-tailed)		.008	.001	.003	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ديناميكيات	Pearson Correlation	.473**	1	.484**	.774**	.465**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.008		.007	.000	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30
تكنولوجيا.تطبيق	Pearson Correlation	.567**	.484**	1	.484**	.503**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.001	.007		.007	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30
منظم.تحويل	Pearson Correlation	.517**	.774**	.484**	1	.383*	.822**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.007		.037	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الأفراد.تمكين	Pearson Correlation	.457*	.465**	.503**	.383*	1	.709**
	Sig. (2-tailed)	.011	.010	.005	.037		.000
	N	30	30	30	30	30	30
المحور	Pearson Correlation	.745**	.839**	.781**	.822**	.709**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	25