وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم: علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

" دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة: ميدانية بمركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية صوميفوص-تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

- إعداد الطالبتين:
- مفتاح آية
- سهايلية رميساء

تحت إشراف :
-د-جبلي فاتح

لجنة المناقشة		
شاوي رياض	أستاذ محاضر–أ-	رئيسا
جبلي فاتح	أستاذ محاضر–أ-	مشرفا
بوعفان أمينة	أستاذ محاضر–ب-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَٱلْمُؤْمِنُونَ"

سورة التوبة – الآية 105

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم،

والصلاة والسلام على خير الأنام، النبي محمد صلى الله عليه وسلم، الذي قال:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

رواه الترمذي

وبعد...

يسعدني في هذه اللحظة المباركة، وأنا أضع بين أيديكم ثمرة جهدي المتواضع، أن أعبّر عن أسمى عبارات الشكر والامتنان لكل من كان له دور في إخراج هذا العمل العلمي إلى النور.

أرفع خالص عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل ومشرفي الكريم الدكتور جبلي فاتح، الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته القيمة، وصبره ومتابعته المستمرة طيلة مراحل هذا العمل، فكان نعم المرشد والموجّه، فجزاه الله عني خير الجزاء، ووفقه لكل خير.

كما أتوجه بجزيل الشكر والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة الكرام:

الدكتور شاوي رياض والدكتورة بوعفان أمينة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وقراءته بعناية وتقديم ملاحظاتهم العلمية الهادفة التي أثْرَتْ هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتوجه ببالغ الامتنان والتقدير إلى جميع أساتذتي الأجلاء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الذين غرسوا فينا حب المعرفة، وساهموا في تكويننا الفكري والعلمي، وأخص بالذكر:

الدكتور دراوات وحيد والدكتور بوعزة عبد الرؤوف، لما قدّموه لنا من دعم وتوجيه خلال مسارنا الأكاديمي.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يبارك في جهود كل من علّم وساهم وساعد،

"رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

سورة طه – الآية 114

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	I
إهداء	II
فهرس المحتويات	III
فهرس الجداول	IV
فهرس الاشكال	V
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
أولا: أسباب الدراسة	2
ثانيا: أهمية الدراسة	2
ثالثا: أهداف الدراسة	2
رابعا: الإشكالية	3
خامسا: فرضيات الدراسة	6
سادسا: بناء مفاهيم الدراسة	6
سابعا: الدراسات السابقة	13
ثامنا: المقاربات النظرية	23
الفصل الثاني: الاطار النظري للثقافة التنظيمية	
تمهيد	31
أولا: الثقافة التنظيمية نشأتها وتطورها	32
ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية	32
ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية	33
رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية	34
خامسا: أبعاد الثقافة التنظيمية	36
سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية	36
سابعا: وظائف الثقافة التنظيمية	38
ثامنا: مصادر الثقافة التنظيمية	39
تاسعا: محددات الثقافة التنظيمية	40
عاشر: المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية	41
خلاصة	43
الفصل الثالث: الاطارالنظري للإلتزام التنظيمي	
تمهيد	45

أولا: أهمية الإلتزام التنظيمي	46
ثانيا: أهداف الإلتزام التنظيمي	46
ثالثا: خصائص الإلتزام التنظيمي	47
رابعا: مكونات الإلتزام التنظيمي	48
خامسا: أبعاد الإلتزام التنظيمي	49
سادسا: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي	50
سابعا: مراحل الإلتزام التنظيمي وتطوره	51
ثامنا : لمداخل النظرية لدراسة الإلتزام التنظيمي	51
خلاصة	53
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة	
أولا: مجالات الدراسة	55
1-المجال المكاني	55
2-المجال الزماني	56
3-المجال البشري	57
ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات	58
1-منهج الدراسة	58
2-أدوات الدراسة المستخدمة	58
3- نسبة الثبات والصدق	62
ثالثا : مجتمع الدراسة وخصائصه	62
1-مجتمع الدراسة	62
2- خصائص مجتمع الدراسة	64
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
أولا: تحليل نتائج الدراسة	73
ثانيا: إختبار الفرضيات	82
خاتمة	89
قائمة المصادر والمرجع	94-90
الملاحق	//
الملخص	//

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	فهرس الجداول	الصفحة
01	يوضح توزيع عدد العمال في مؤسسة صوميفوص –تبسة -	57
02	يوضح درجات المقياس الخماسي	60
03	يوضح طول خلايا مقياس الخماسي	60
04	يوضح قيمة معامل ألف كرونباخ لمحاور الاستبيان	61
05	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	62
06	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	64
07	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	65
08	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	67
09	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	68
10	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	69
11	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	70
12	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل .	73
13	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز مستوى الانضباط لدى العاملين.	76
14	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة.	79
15	نتائج اختبار الفرضية الاولى	82
16	نتائج اختبار الفرضية الثانية	82
17	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	83

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	فهرس الأشكال	الصفحة
01	يمثل نموذج أبعاد ومؤشرات الدراسة	5
02	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	64
03	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	65
04	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية	67
05	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	68
06	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	69
07	يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	70

مقدمة

مقدمة

تسعى المؤسسات في الوقت الحالي إلى تطوير أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة، ويُعتبر العامل البشري أحد أهم عناصر نجاحها. ومن بين العوامل التي تساعد على توجيه سلوك العاملين وتعزيز روح التعاون والانتماء داخل المؤسسة نجد الثقافة التنظيمية اذ تعدّ عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عامليها ومحيطها الداخلي والخارجي، فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يُوجّه تصرفات العاملين، ويحدد معايير التفاعل والتواصل داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، تولي المؤسسات أهمية بالغة لبيئة العمل وثقافة العامل، نظراً لما لذلك من أثر مباشر على الأداء الفردي والجماعي، وعلى مدى تحقيق الأهداف المسطرة. فالثقافة التنظيمية لا تُعتبر فقط مجموعة من القيم والعادات والتقاليد السائدة داخل المنظمة، بل تشكل عنصراً موجّهاً للسلوك وتؤثر في الروح المعنوية والرضا الوظيفي ومستوى الانتماء للمؤسسة.

كما يُعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتعزيز الاستقرار والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، حيث يسهم بشكل كبير في تحفيز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ويقلّل من معدلات الدوران الوظيفي ويعزز الرضا والانتماء المؤسسي. فالالتزام لا يُعد مجرد شعور بالولاء والانتماء، بل هو انعكاس لمدى تفاعل العامل مع قيم المؤسسة وأهدافها، واستعداده لبذل الجهد في سبيل نجاحها واستمرارها. ولهذا، حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي، الذين سعوا إلى فهم العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والعوامل التي تعزز هذه العلاقة أو تُضعفها.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة هذه العلاقة داخل المؤسسات الجزائرية، لما تعرفه من تحوّلات اقتصادية وتنظيمية تتطلب تهيئة بيئة عمل داعمة، تعزز من التماسك الداخلي وتدعم ثقافة الانتماء والمسؤولية. إن الوقوف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التزام العاملين يمكن أن يسهم في وضع استراتيجيات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية، وتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة واستدامة. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية، وكيفية تجسيدها داخل المؤسسة الجزائرية، ومدى تأثيرها على التزام الأفراد وولائهم التنظيمي، سعياً لفهم أعمق للميكانيزمات الداخلية التي تساهم في بناء منظمات قوية، قادرة على التكيف والمنافسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر

بناء على ماتقدم فقد تطلبت طبيعة الموضوع تقسيم الدراسة إلى 3 فصول نظرية وفصلين يعرضان للجانب المنهجي و الميداني للدراسة حيث تعرضنا في الفصل الأول إلى الإطار التصوري والمفاهيمي

للدراسة، حيث استعرضنا أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، إلى جانب الإشكالية الرئيسية والفرضيات المقترحة. كما تم بناء نموذج مفاهيمي يضم أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحديد المؤشرات المعتمدة في الدراسة، بالإضافة إلى توضيح المفاهيم الأساسية، والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة، مع عرض لأهم المقاربات والنظريات المفسّرة للموضوع.

بينما الفصل الثاني: خصص لدراسة الثقافة التنظيمية من حيث نشأتها وتطورها، وأهميتها داخل بيئة العمل، إلى جانب خصائصها ومكوناتها الأساسية. كما تم التطرق إلى أبعادها وأنواعها ووظائفها، إضافة إلى محدداتها المؤثرة، واستعرضنا أبرز المداخل النظرية التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية.

أما الفصل الثالث: تناول الإطار النظري للالتزام التنظيمي، من خلال التعريف به وبيان أنواعه الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري)، وأهميته في تحقيق الأداء المؤسسي الفعّال. كما تمت مناقشة العوامل المؤثرة عليه، والنماذج النظرية المفسرة له، مع التركيز على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعناصر الأخرى في بيئة العمل.

في حين تم تخصيص الفصل الرابع: للإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة، حيث حُدد المجال المكاني والزماني والبشري، مع توضيح المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات (خصوصاً الاستبيان). كما تم توصيف مجتمع الدراسة وخصائصه، ، مما مهد الطريق لجمع البيانات وتحليلها.

أخيرا الفصل الخامس: تضمّن عرضاً وتحليلاً مفصلاً للبيانات المجمعة، واختباراً للفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتمت مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تقديم استنتاجات وتوصيات عملية

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- أولا: أسباب الدراسة
- ثانيا: أهمية الدراسة
- ثالثا: أهداف الدراسة
- رابعا: الإشكالية
- خامسا: فرضيات الدراسة
- سادسا: بناء مفاهيم الدراسة
- سابعا: الدراسات السابقة
- ثامنا: المقاربات النظرية

أولا: أسباب الدراسة

لكل باحث أسباب يسعي الى تحقيقها من خلال الخطوات التي يتبعها وهذا من أجل التوصل الى نتائج ابستومولوجية وامبريقية تساهم في تعزيز البحث والباحثين على اختلاف تخصصاتهم ومشاريهم الفكرية، ولعل أبرز الأسباب التي دفعتنا الى البحث في الموضوع هي التالي:

- الإهتمام الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .
- تطوير مهاراتنا العلمية وتمهيد الطريق للباحثين في هذا المجال .
- المساهمة في إثراء الموضوع من خلال إستكشاف دور القيم الثقافية في تعزيز الإلتزام والإنتماء لدى العاملين .
- ملائمة موضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي مع تخصص تنظيم وعمل .

ثانيا: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للإفتراضات والقيم والعادات الخاصة بهم وبذلك تضع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في:

- مساهمة الدراسة في تعزيز بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين العاملين .
- مساهمة الدراسة في رفع الوعي بين العاملين حول دورهم في تعزيز ثقافة المؤسسة .
- مساهمة المؤسسة في تحديد ونشر قيم تنظيمية واضحة تعزز من التوجهات السلوكية الموظفين، مما يزيد من شعورهم بالإنتماء والإلتزام .

ثالثا: أهداف الدراسة

لأي باحث يقوم ببحث عملي في أي مجال كان لا بد وله أهداف أو مجموعة من الأهداف يرجو بلوغها من خلال البحث ونظرا لأهمية الموضوع المتمثل في دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية وأهميته في المؤسسة فتسعى دراستنا إلى تحقيق مجموعة أهداف تتمثل فيما يلي:

- محاولة معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

- محاولة معرفة درجة مساهمة القيم التنظيمية في تعزيز إتقان العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية .
- محاولة معرفة درجة مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز الإنضباط بين العاملين في المؤسسة الجزائرية .
- محاولة معرفة درجة مساهمة الممارسات التنظيمية في تعزيز تفاعل العاملين مع أهداف المؤسسة .

رابعا : الإشكالية

بعد ظهور التحولات و التغيرات الجديدة التي مست المنظمات, كان لا بد على هذه الأخيرة التأقلم و التكيف مع هذه التغيرات لكي تستمر في النجاح و الإستمرار فلا بد أولا الإهتمام و التركيز على المورد البشري إذ يعتبر جوهرة التنظيم لما يملكه من معرفة و خبرة و مهارة لأداء الأعمال بكفاءة و فعالية, فكان على المنظمة أن تقوم بتطوير مواردها البشرية لكي تستطيع التلاؤم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة, وصولا إلى التحولات الإجتماعية و الإقتصادية, هذه التغيرات فرضت على المؤسسات ضرورة التكيف مع بيئات عمل متطورة تتطلب مرونة و ابتكارا, في هذا السياق تبرز الثقافة التنظيمية كونها تحظى باهتمام كبير من العلماء و الباحثين في مختلف المجالات, فالثقافة تعتبر قيم,عادات,مبادئ و ممارسات تنظيمية لها أهمية بالغة في تكوين شخصية الفرد داخل مجتمعه و هي أيضا مستمدة من المجتمع و البيئة المعاشة, كما أنها تختلف من مجتمع لآخر, و من بيئة إلى أخرى , و منها تأتي ثقافة المنظمة التي أحدثت ثورة هائلة في علم الإدارة, كما أنها أحدثت تطور ملحوظ في طرق أداء العمل و في أساليب التعامل مع العنصر البشري أيضا, فلها أهمية بالغة في صياغة و توجيه السلوك الإنساني, فهي تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم و النمط الإداري السائد و نظام الإتصالات و المعلومات أيضا و تعد مصدرا لضعف او قوة المنظمة, و قد تقف عائقا في سبيل التطور و التغيير, و هي عنصر من العناصر الأساسية في التنظيم بالإضافة إلى ذلك تؤثر على واقعية الأفراد و تعد مؤشرا هاما على حجم انتاج الجماعات كما أنها تعمل كمؤشر على إشباع الجودة فهي لا تشجع التفكير النقدي بل تهدف إلى إشباع الحاجات و المعايير التي يتم من خلالها إشباع الحاجات في إطار الأداء الفعال لإنتاجية متميزة.

أما بالنسبة للإلتزام التنظيمي الذي يعد عنصر من العناصر الحيوية في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها، ويساهم كذلك في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والإستمرار، ويؤدي الإلتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للأفراد والمنظمة كانخفاض

معدل دوران العمل، فالتزام العمال في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل لتحقيق أهدافها.

كما أن تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين يرتبط إرتباطا وثيقا بمدى قوة و فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و عليه فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، كلما كان الإلتزام التنظيمي الموظفين أكثر قوة و نجاعة من خلال مراعاة القيم، العادات، و الممارسات التنظيمية، أي جميع العناصر المشكلة للثقافة، حيث تعتبر نقطة قوة لإلتزام العاملين.

ومن هنا فإن المؤسسة باعتبارها وحدة اقتصادية و إجتماعية في ا لمجتمع المعاصر، و تمثل نظاما متكاملا يجمع بين الموارد المادية و البشرية لتحقيق أهداف محددة، و قد تطور مفهوم المؤسسة عبر الزمن من كونها مجرد وحدة انتاجية بسيطة إلى نظام إجتماعي معقد من كونها مجرد وحدة إنتاجية بسيطة إلى نظام إجتماعي معقد يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية و الخارجية.

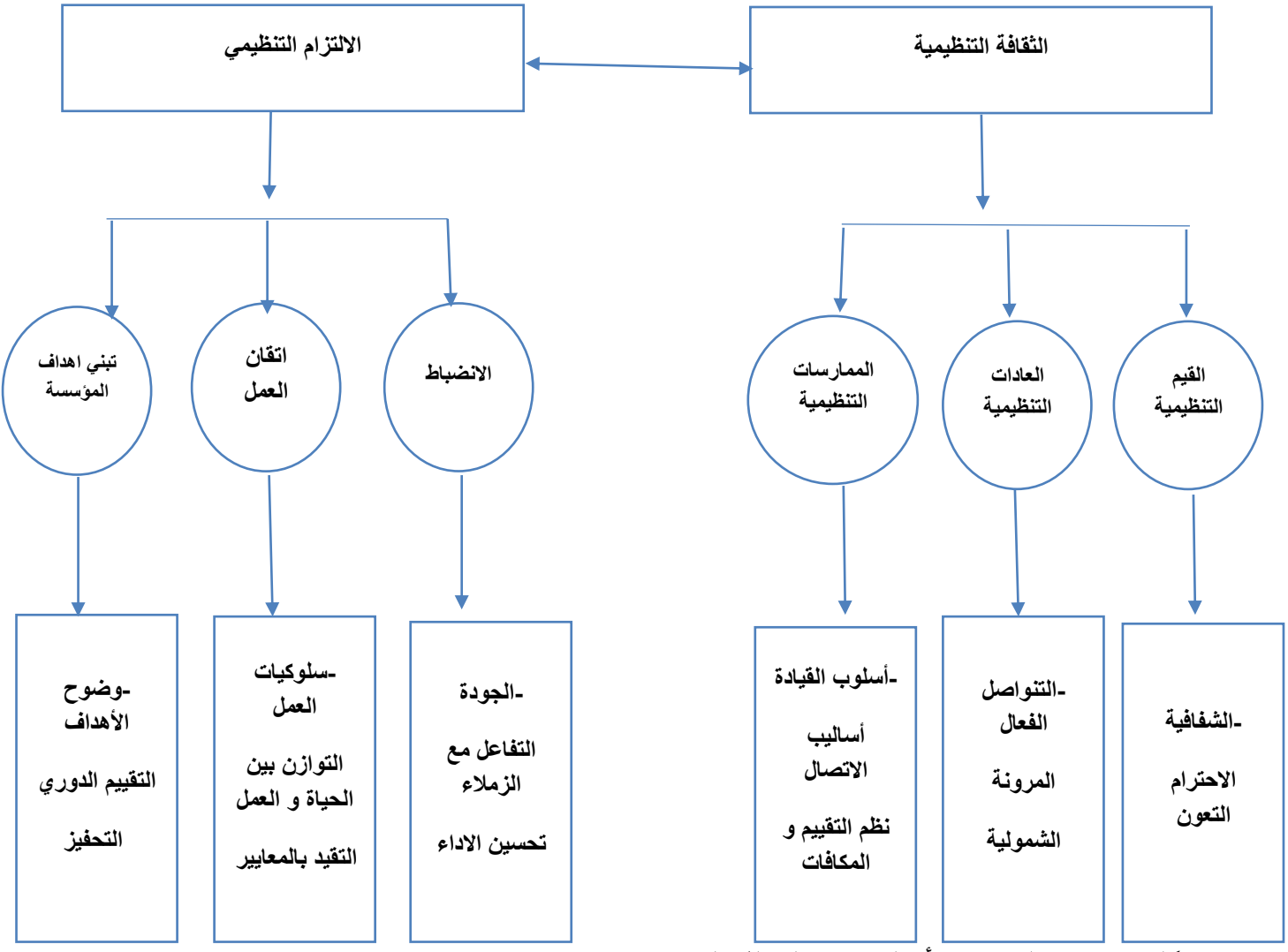
وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع إنطلقنا في دراستنا من التساؤل الرئيسي :

- ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة مساهمة القيم التنظيمية في تعزيز إتقان العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية؟
- ما درجة مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز الإنضباط بين العاملين في المؤسسة الجزائرية؟
- ما درجة مساهمة الممارسات التنظيمية في تحقيق تفاعل العاملين مع أهداف المؤسسة؟

مخطط بناء نموذج ابعاد و.مؤشرات الدراسة :



شكل رقم 1: يمثل نموذج أبعاد ومؤشرات الدراسة

المصدر:من اعداد الطالبتين

خامسا: فرضيات الدراسة

1/تساهم القيم التنظيمية بدرجة قوية في تعزيز إتقان العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

2/تساهم العادات التنظيمية بدرجة قوية في تعزيز الإنضباط بين العاملين بالمؤسسة الجزائرية .

3/تساهم الممارسات التنظيمية بدرجة قوية في تعزيز تفاعل العاملين مع أهداف المؤسسة .

سادسا: بناء مفاهيم الدراسة

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية ضرورية فمن خلالها يتمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة جوانبه فيمايلي يتسم يحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع والتي تدور حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

1-الثقافة:

أ-لغة: من الفعل ثقف الشيء وثقافة وثقوفة، آي حذقه ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقف الرجل اي صار حاذقا[1]

ب-إصطلاحا:

تعريف تايلور: هي ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والقانون والأخلاق والعادات والتقاليد وغيرها من القدرات التي يتحصل عليها المرء كعضو في الجماعة.

يعكس هذا التعريف كيف تشكل الثقافة نظاما إجتماعياً متكاملاً يوجه سلوك الأفراد ويحدد هويتهم داخل المجتمع، ويؤكد هذا التعريف أن الثقافة مكتسبة من خلال التفاعل الإجتماعي وضرورية لتماسك المجتمع وإستمراره[2]

تعريف كلكهوث: هي وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي والاعقلي التي توجد في وقت معين تكون وسائل إرشاد توجه سلوك الأفراد الإنسانيين في المجتمع.

يرى كلكهوث أن الثقافة هي وسائل الحياة المتنوعة التي توصل إليها الإنسان عبر التاريخ سواء كانت ظاهرة أو ضمنية عقلانية أو غير عقلانية وتوجه سلوك الأفراد في المجتمع، هذا التعريف يشير إلى أن الثقافة هي

[1] جمال الدين أبو الفضل، محمد مكرم ، **إبن منظور لسان العرب** ، ط1،الأردن 2013ص29

[2] عماد عبد الغني ، **سوسيولوجيا الثقافة (المفاهيم والإشكاليات)**، دار النشر والتوزيع ط1،بيروت، 2006 ص 13

نظام معقد من المعتقدات والقيم والممارسات التي تشكل سلوك الأفر وتوجههم في المجتمع كما يعكس كيف أن الثقافة بمرور الوقت تصبح ذاكرة المجتمع الشعورية واللا شعورية[1]

إبن خلدون: العمران الذي هو من صنع الإنسان بماقام به من جهد وفكر ونشاط لسد به النقص بين الطبيعة الأولى وخاصة في بيئته حتى يعيش معيشة عامرة زاخرة بالادوات والصناع هذا التعريف يعكس كيف أن الثقافة هي عملية مستمرة من التكيف والتطوير، حيث يسعى الإنسان لتحسين ظروف حياته من خلال الإبتكار والإبداع كما يوضح كيف أن الثقافة ليست مجرد مجموعة من الأدوات والممارسات بل هي أيضا تعبير عن قدرة الإنسان على التأثير في بيئته وتشكيلها وفقا لإحتياجاته وطموحاته[2]

وولاس :wolass أن الثقافة هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن إحتمال إستخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى مم كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة

يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة ليست مجرد مجموعة من المعتقدات والقيم بل هي أيضا مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يتم تعلمها ومحاكاتها من قبل الأفراد في المجتمع ، كما يوضح كيف أن الثقافة تتطور وتتغير بمرور الوقت من خلال عملية الإنتشار الثقافي حيث يتم تبني أساليب جديدة للسلوك وحل المشكلات إذ كانت أكثر فعالية او ملائمة الظروف الإجتماعية[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهموم الثقافة فهي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والمارسات التي يكتسبها الأفراد من خلال التفاعل الاجتماعي في مجتمع معين، والتي تؤثر في سلوكهم وأساليب تفكيرهم، ويمكن قياسها من خلال تحليل الممارسات اليومية والرموز الثقافية السائدة في المجتمع

2-التنظيم:

أ-لغة: مصدر فعل نظم ويفيد النظم، التأليف ويعني ضم الشيء إلى آخر ويقال نظم اللؤلؤ فيظمه نظما ونظاما آي جمعه فانتظم[4]

ب-إصطلاحا :

[1] عماد عبد الغني ، **المرجع السابق**، ص13

[2] محمد أبو شعيرة، **الثقافة وعناصرها**، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2008ص 18

[3] محمد قاسم القيروني، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع ط 4، عمان، 2010 ص 14

[4] أعلام إعتماد ، **دراسات في علم الاجتماع** ، المكتبة المصرية، القاهرة, 1994 ص94

عرفه ماكس فيبر: بأنه إكتساب نمط معين من السلوك بناء السلطة وهو يضم مجموعة العلاقات إجتماعية والتفاعلات بين الأعضاء المشكلين لها بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكها ويتم ذلك على أساس التسلسل الإداري، تقييم العمل وتحقيق الأهداف.

يرى فيبر أن التنظيم هو إكتساب نمط سلوك وبناء السلطة، يضم علاقات إجتماعية تحكمها قواعد معتمدا على التسلسل الإداري وتقييم العمل لتحقيق الأهداف يصف ذلك بالنموذج البيروقراطي، حيث يرتكز جوهر الإدارة على تقسيم العمل ولوائح تحدد القيادة والتوظيف حسب المؤهلات[1]

كذلك يتمثل مفهوم التنظيم بتحديد النشاطات وترتيبها في مجموعات توزع على الأفراد بحيث تتحدد وتتعاون الجهود الإنسانية لغرض تحقيق هدف محدد وذلك يعني تنسيق الجهود الإمسانية البشرية في وحدة لتسهيل تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة.

يؤكد هذا التعريف على أن التنظيم ليس مجرد تجميع للأفراد بل هو نظام إجتماعي مصمم لتحقيق أهداف محددة من خلال تقسيم العمل وتنسيق الجهود، كما يشير إلى دور القواعد والإجراءات في توجيه سلوك الأفراد وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة[2]..

عرفه بارسونز: بأنه نسق إجتماعي له إتجاه أساسي وهو تحقيق هدف أو مجموعة أهداف، ويشمل جانبين أولهما البناء الداخلي للتنظيم كنسق إجتماعي وثانيهما العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع.

يركز تعريف بارسونز على أن التنظيم هو نظام إجتماعي معقد يسعى لتحقيق أهداف محددة من خلال التفاعل بين أجزائه الداخلية وعلاقته بالمجتمع[3].

يقول شستر برنارد: التنظيم نظام من النشاطات المتفاوتة عن قصد ووعي شخص أو أكثر ، و هو يتطلب نظام إتصال بين هذه النشاطات و يبرز دور الفرد في المساهمة و و الفعالية في العمل حيث يبرز هذا التعريف أن التنظيم ليس مجرد هيكل رسمي بل هو نظام مفتوح يعتمد على وجود هدف مشترك. ونظام إتصالات فعال ورغبة صادقة من الأعضاء للعمل والمساهمة، كما يشدد على ور الفرد وقدرته على التكيف والتوازن مع البيئة الخارجية، وأهمية توفر الشروط التي تجعله يتقبل الأوامر والرسائل الصادرة اليه[4].

---

[1] فيصل مراد ، **مدخل لنظريات التنظيم**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر 1977 ص12

[2] ركن محمدبن علي العميد الحميدي، **التنظيم والتخطيط**، سلسلة القائد للدراسات والبحوث العسكرية، ط2، الرياض 2015ص7

[3] علي عبد. الرزاق حلبي، **علم إجتماع التنظيمي**، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، مصر 1991ص16

[4] محمد القدومي، محمد هاني محمد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015ص 95

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهموم التنظيم بأنه العملية التي يتم من خلا لها تنسيق مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك بأقل تكلفة ممكنة، وذلك عبر تقسيم المهام وتوزيعها على مجموعات متخصصة مع وجود هيكل إداري واضح يحدد السلطات والمسؤوليات، ويمكن قياس فعالية التنظيم من خلال مستويات تحقيق الأهداف ورضا العاملين وكفاءة إستخدام الموارد.

3-الثقافة التنظيمية

يعرفها :edarmatin على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الإتجاهات والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.

هذا التعريف يؤكد على أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات بل هي نظام معقد من المعاني والرموز التعريف يؤكد على أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات بل هي نظام معقد من المعاني والرموز التي تؤثر في كيفية تفكير وشعور وتصرف الموظفين، كما يوضح كيف أن الثقافة التنظيمية تنتقل من جيل إلى جيل داخل المنظمة من خلال عمليات التأهيل الاجتماعي والتدريب والإتصال والطقوس[1].

- مجموعة القيم والعادات والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات يعكس هذا التعريف كيف تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتحديد كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية كما يؤكد على أهمية القيم والمعتقدات المشتركة في خلق هوية تنظيمية مميزة وتعزيز الإلتزام والولاء لدى الموظفين[2].

يعرفها ويليام أوتشي: على أنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتقل هذه الأفكار إلى الأجيال الاحقة من العاملين.

[1] سعيد بن يمينة ، **تنمية الموارد البشرية**، ط1،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015ص 43.

[2] جمال الدين محمد المرسى، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، دار جامعية للنشر والتوزيع ، إسكندرية، 2006 ص 13.

هذا التعريف يؤكد على دور الإدارة في تشكيل ثقافة المنظمة وتوجيه سلوك الموظفين مم خلال القيم والمعتقدات التي تنشرها، كما يبرز أهمية التنشئة الاجتماعية في نقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل مما يضمن إستمرارية القيم والمعايير التنظيمية[1].

4-الالتزام

أ-لغة: يلزم الشيء يلزمه لزما ولزوما ولازمة ملازمة ولزاما وإلتزمه وألزمه إياه فالتزمه ورجل لزمه يلزم الشيء فلا يفارقه[2] .

ب-اصطلاحا:

يرى بورتر بأن الإلتزام هو إستعداد الفاعل لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة وإستمرارية البقاء فيها وقبول قيمتها وأهدافها.

يركز بورتر في هذا التعريف على التفاعل الإجتماعي بين الفرد والمؤسسة وتبني الفرد لقيم ومعايير المؤسسة، مما يعزز الإندماج الإجتماعي ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، كما يشير إلى علاقات القوة والسلطة التي تسعى من خلالها المؤسسة لتشكيل قيم الأفراد لضمان إلتزامهم[3] .

أما شلدون يرى بأن الإلتزام هو التقييم الإيجابي للمؤسسة على العمل لتحقيق أهدافها .

يركز هذا التعريف على العلاقة القائمة بين الفرد والمؤسسة من خلال التقييم الإيجابي، مما يعكس إندماج الفرد في الجماعة وتقبله لأهدافها كجزء من قيمها، فالإلتزام هنا يصبح شكلا من أشكال الولاء والإرتباط العاطفي حيث يسعى الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة كجزء مم تحقيق ذاته وإثبات إنتمائه، مما يعزز التماسك الإجتماعي داخل المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية[4] .

ويعرف محمد مصطفى خشوم بأنه إقتناع الموظف التام وقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وقيمتها وبذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، وأنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال ممارسات الموظفين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم وإنظباطهم.

---

[1] ويليام أوشي، **النظرية الإدارية**، معهد الإدارة العامة، السعودية 1985 ص 62

[2] محمد بن منظور، **لسان العرب**، ط1،دار العلم للملايين، بيروت، 1976ص 14

[3] عبد الرؤوف صالح، **السلوك الإداري الإنساني السلوك التنظيمي** ، ط1،عمان ص 91

[4] إبتسام عاشوري ، **الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** ، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6

يعكس هذا التعريف الإندماج الإجتماعي للفرد في المؤسسة، وولائه للجماعة التنظيمية، مما يعزز التماسك ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، ويظهر ذلك في ممارسات الموظفين التي تعكس ولائهم وانظباطهم[1]

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا بأن الإلتزام هو إقتناع الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وبأهدافها وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، مما يعزز من أدائه وإنتاجيته.

5-الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وتشير المراجع إلى أن اللإلتزام والولاء والإخلاص والحب والطاعة هي من أكثر المسائل التي تشغل بال اللإدارات التي تتولى مسؤولية الحفاظ عليها، فقد تعددت تعاريف الإلتزام التنظيمي نذكر منها.

يعرف الإلتزام التنظيمي أنه مجموعة من الشروط والمفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات ممجتمع بأقل التكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان وبأقل زمن يركز هذا التعريف للإلتزام التنظيمي على الشروط اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف والجهد والوقت هذا يعكس أهمية التنظيم الإجتماعي للعمل وكيف تساهم الهياكل والإجراءات في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل قدر من الإحتكاك والتوتر، كما تشيرإلى دور التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، مع التركيز على تقليل الجهد المبذول وتسريع عملية الإنجاز[2].

عرف :kauter الإلتزام التنظيمي بأنه إستعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقتهم .

يشير هذا التعريف إلى أن الإلتزام التنظيمي ليس مجرد واجب رسمي، بل هو تعبير عن الولاء والإنتماء الذي يدفع الأفراد إلى بذل جهود إضافية للمساهمة في نجاح المجموعة، كما يعكس كيف أن الهوية الإجتماعية للفرد تتشكل من خلال عضويته في المجتمع وإستعداد لتقديم الدعم والمساهمة في نجاح المجموعة[3]

[1]إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، ط1،المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014 ص 40

[2]هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام الوظيفي**، رسالة ماجستير إدارة الدولة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر والتوزيع العلمي، الإصدار 40، جامعة محمد الأول، المملكة العربية، 05،08، 2022، ص336.

[3]نعمة عباس خيضر، النعيمي فلاح تايه، **الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة**، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد36، 1996،ص 75

كما يعرف الحقباني الإلتزام التنظيمي الرغبة بالبقاء في العمل داخل المنظمة والرضا عن بيئة العمل في المنظمة والتوافق مع أهدافها والسعي إلى تحقيقها، الأمر الذي يولد لديه شعورا بالرغبة القوية بالبقاء بالمنظمة، والتمسك بها وبذل المزيد من الجهد من أجل إنجاحها وجعلها منظمة متميزة يفخر ويعتز بالعمل فيها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه مدى إستعداد الأفراد في منظمة ما لتقديم جهودهم وولائهم من هلال الرضا عن بيئة العمل والتوافق مع أهداف المنظمة والسعي لتحقيق تلك الأهداف مما يساهم في تعزيز فعالية الأداؤ وتحقيق النتائج المرجوة[1].

6-مفهوم المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهمت معا (الإنتاج وتبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف بإختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاط.

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة ليست مجرد وحدة إقتصادية، بل هي كيان إجتماعي يتفاعل مع بيئته الإقتصادية والإجتماعية والقانونية لتحقيق أهدافه، كما يبرز التعريف دور المؤسسة في دمج عوامل الإنتاج وتبادل السلع والخدمات، مما يعكس أهمية العلاقات الإجتماعية والإقتصادية في تحقيق التنمية والإزدهار، بلإضافة لذلك، يلفت التعريف الإنتباه إلى شروط الإقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة تختلف بإختلاف الزمان والمكان، مما يؤكد عى أهمية فهم السياق الإجتماعي والثقافي الذي تنشط فيه المؤسسة[2]

عرف جاك لوبستين:J. Lobestin المؤسة بأنها إى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى إحدى الأشكال الإجتماعية للعمل.

يوضح هذا التعريف أن المؤسسة ليست مجرد وحدة إقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح، بل هي أيضا كيان إجتماعي يجمع أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة. كما يبرز هذا التعريف أهمية العلاقات

[1] نعمة عباس خضير ، النعيمي فلاح تايه، **المرجع السابق**، ص75

[2] ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، ط2،دار المحمدية العامة، 1998ص 11

الإجتماعية والتفاعلات الإنسانية داخل المؤسسة، كما يشير إلى أن المؤسسة ليست منفصلة عن المجتمع، بل هي جزء منه وتتأثر بالقيم والمعايير الإجتماعية السائدة[1].

يعرف بشاينية سعد المؤسسة أنها وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة مم العناصر المادية (آلات، معدات، أجهزة) والعناصر البشرية قوى عاملة بحيث يؤدي الإستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والإجتماعية ، وبالتالي ضمان وجودها وإستمرارها، كما أنها تعتبر جسم إجتماعي منظم، هي مكان تجمع العديد من الأفراد، مكان نشوء النزاعات وقطب للحياة الإجتماعية النشطة فهي التي تخلق الوظائف، مصدر للمداخيل، مكان بامتياز للتكيف مع التكتيك المتطور دائما[2].

يتضح لنا من التعاريف السابقة أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد والموارد المادية، تعمل معا لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

سابعا : الدراسات السابقة

نال موضوع الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي إهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الإلتزام و الثقافة التنظيمية من بينها :

7-1-الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: دراسة بعنوان الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية لصاحبتها عاشوري إبتسام لسنة 2014، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة-الجزائر .

إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي: ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)[3] .

إندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

1. ماعلاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) .

---

[1] حمزة بن الطاهر، **من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة قراءة في تطور العلاقة(الفكر/ مكان العمل)**، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد 4 العدد 4،جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019ص 52

[2] حمزة بن الطاهر ، **المرجع نفسه** ، ص524

[3] إبتسام عاشوري ، **الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة- الجزائر ، 2014

2. ماعلاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية إتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) .
3. ماعلاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل والإستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة (الجلفة المديرية العامة).

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الإستفادة من نتائج الدراسة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة ، يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات التحكم، التنفيد، الذين يزاولون مهامهم عل مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة والبالغ عددهم 70 عامل وتمت الدراسة عاى أساس المسح الشامل، تم إستخدام أداة الإستمارة كأداة أساسية في البحث بالإضافة إلى المقابلة، تشير نتائج إلى وجود علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسمات عدة لدى العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة فالثقافة التنظيمية تعزز الإلتزام والولاء كماتساهم في تحقيق المسؤولية والرغبة في الإستمرار في العمل مما يعكس تأثيرها الإيجابي على بيئة العمل وأداء الموظفين .

تعتبر دراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ذات قيمة علمية كبيرة، حيث تسلط الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على مستويات الالتزام بين الموظفين. تعزز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الانتماء والولاء من التزام الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي ويزيد من الرضا الوظيفي، وبالتالي يقلل من معدل دوران الموظفين. من خلال تقديم استراتيجيات لتحسين الالتزام، مثل خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز المشاركة وتوفير الدعم، يمكن للمؤسسة تعزيز ثقافتها التنظيمية بشكل فعال. كما تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجالات الإدارة والموارد البشرية، وتقديم رؤى تطبيقية يمكن أن تفيد مؤسسات أخرى في تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر.

أفادتنا هذه الدراسة في توسيع فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام، مما يعزز من الأدبيات العلمية في هذا المجال.

- يمكن استخدام نتائج كلتا الدراستين لتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي عبر تحسين الثقافة التنظيمية.

- توفر كلتا الدراستين بيانات ميدانية يمكن استخدامها كأساس لتطبيق نتائجها في مؤسسات أخرى.

- كلتا الدراستين تركزان على الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

- تُجري كلا الدراستين في سياق ثقافي وإداري جزائري، مما يعكس التحديات والفرص المشتركة في هذا السياق.

- تركز دراستنا على مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، بينما تركز الدراسة الأخرى على ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- قد تسعى دراستنا إلى فهم جوانب ممجتمع من الالتزام بشكل أعمق، بينما تركز الدراسة الأخرى على تأثير الثقافة بشكل عام.

- يمكن أن تختلف الظروف الزمنية والمكانية بين الدراستين، مما يؤثر على النتائج والتطبيقات العملية.

تقدم كلتا الدراستين رؤى قيمة حول الثقافة التنظيمية والالتزام، مع وجود أوجه استفادة وتشابه واضحة، بالإضافة إلى اختلافات تعكس طبيعة كل مؤسسة وظروفها الخاصة.

الدراسة الثانية: دراسة سامية معاوي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقات إجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة سنة 2009، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية سكيكدة[1] .

إنطلقت الباحثة من التساؤلات التالية :

-كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الإجتماعية بين العمال؟

- هل يساهم الإتصال في رفع مستوى الإنسجام بين العمال؟

- هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الإنتماء لدى العمال؟

- هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الأداء عند العمال؟

- هل ينمي نشر ثقافة إحترام الوقت التحكم في منظومة العمال عند العمال؟

[1] سامية معاوي، **الثقافة التنظيمية والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية**، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية سكيكدة، 2008

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وتأثيراتها على العلاقات الإجتماعية بين العمال، خاصة في ظل التحديات المعاصرة، من خلال تعزيز القيم التنظيمية، تسعى الدراسة إلى فهم الروابط بين هذه القيم وسلوكيات العمال، مما يؤثر على إنتاجيتهم وفعالية المؤسسة، كما تركز على الخصوصيات الثقافية التي تميز المؤسسات الجزائرية وتحليل كيفية تفاعلها مع الديناميات الإجتماعية مثل التماسك والصراع.

يعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة لجمع البيانات. مما يتطلب منه إلتزاما بالصرامة العلمية في إستخدام أدوات البحث مثل الملاحظة والمقابلات، تم إعتمادها عل منهج دراسة الحالة لأنه يندرج ضمن البحوث الوصفية التي تسعى لجمع قدر معين مم البيانات والمعلومات، إستخدمت الباحثة الملاحظة، المقابلة القياس السوسيومتري، االوثائق والسجلات، حيث تسعى الباحثة من خلال هذه الأدوات إلى الحصول على صورة شاملة ودقيقة عن الثقافة التنظيمية وعلاقات إجتماعيه داخل المؤسسة مما يعزز من مصداقية النتائج .

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى النتائج التالية أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة ميناء سكيكدة تعزز العلاقات الإجتماعية الإيجابية بين العمال من خلال إستراتيجيات إتصالية فعالة ومشاركة العمال في إتخاذ القرارات بدعم نظام الجودة الشاملة أداء العاملين ويزيد مم رضاهم، بينما تساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز قيمة إحترام الوقت على الرغم من وجود بعض الصراعات فإم الوعي الإداري بأهميتها يساهم في تعزيز التماسك الإجتماعي ويخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية.

تتمتع دراسة سامية معاوي بعنوان "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية" بقيمة علمية كبيرة، حيث تسلط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال. تُظهر الدراسة كيف تساهم الثقافة في تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الالتزام التنظيمي وزيادة الرضا الوظيفي. باستخدام المؤسسة المينائية لسكيكدة كنموذج، تقدم الدراسة رؤى حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على الثقافة وأسلوب العمل، مما يعزز الأداء والكفاءة الإدارية. كما تضيف الدراسة إلى الأدبيات العلمية في مجالات الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية، مع تقديم توصيات قيمة لصانعي القرار لتصميم سياسات إدارية فعالة. من خلال هذه النتائج، توفر الدراسة أساسًا قويًا لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، مما يسهم في تطوير بيئات عمل أكثر فعالية وكفاءة.

أفادتنا هذه الدراسة في في تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية، مما يعزز الأدبيات في هذا المجال .

- يمكن استخدام نتائج كلتا الدراستين لتطوير استراتيجيات عملية لتحسين بيئات العمل وزيادة الالتزام و تعزيز العلاقات الاجتماعية.

- توفر كلتا الدراستين مراجع قيمة حول الثقافة التنظيمية

- تركز كلتا الدراستين على أهمية الثقافة التنظيمية.

- تُجري كلتا الدراستين في سياق ثقافي وإداري جزائري، مما يعكس التحديات والفرص المشتركة.

- تركز دراسة سامية معاوي على العلاقات الاجتماعية بين العمال، بينما تركز دراستنا على الالتزام التنظيمي، مما قد يؤدي إلى اختلافات في النتائج والتوصيات.

- تُستخدم المؤسسة المينائية لسكيكدة كنموذج في دراسة سامية معاوي، بينما تركز دراستنا على مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، مما قد يؤثر على الظروف والسياقات المحددة.

-قد تقدم كل دراسة توصيات مختلفة بناءً على التركيز الموضوعي، حيث تركز دراسة معاوي على تعزيز العلاقات الاجتماعية، بينما تركز دراستنا على تحسين الالتزام التنظيمي.

تقدم كلا الدراستين رؤى قيمة حول الثقافة التنظيمية، مع وجود أوجه استفادة وتشابه واضحة، بالإضافة إلى اختلافات تعكس طبيعة كل موضوع وظروفه الخاصة.

الدراسة العربية:

الدراسة الأولى: بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي اصحابها محمد بن غالب العوفي لسنة 2005، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستر للعلوم الإدارية (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض) إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي[1]:

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟

ويندرج ضمن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

[1] محمد بن غالب العوفي ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي** ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستر للعلوم الإدارية دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2005.

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بإختلاف الخصائص الشخصية؟

- ما مدى إختلاف مستويات الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بإختلاف خصائصهم الشخصية؟

- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف الآتية:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

- لوقوف على مدى إختلاف مستويات الإلتزام التنظيمي بإختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

- الكشف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة.

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من منشأة أو منظمة واحدة و لا يقف منهج وصفي عن جمع معلومات متعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليلها و تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير واقع و تحسينه ، كما يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة و التحقيق في منطقة الرياض (240موظف) كما تم الإعتماد على أداة الإستبيان كأداة أساسية في البحث و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة إرتباطية موجبة و

قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي و إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض متوسط و أن مستوى الإلتزام عالي.

تعتبر دراسة محمد بن غالب العوفي حول "الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي" ذات قيمة علمية كبيرة، حيث تسلط الضوء على العلاقة بين القيم الثقافية ومستوى الالتزام لدى موظفي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض. تكشف الدراسة عن تأثير القيم مثل العدل والكفاءة على تعزيز الالتزام التنظيمي، مما يقدم رؤى عملية يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل.

من خلال عرضنا لهذه الدراسة حول الموضوع توصلنا الى أنها أفادتنا في:

توسيع الفهم النظري حيث أن :

- كلتا الدراستين تساهمان في تعزيز الفهم النظري للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يوفر إطارًا بحثيًا مشتركًا يمكن أن يستفيد منه الباحثون والممارسون.

- تركز كلتا الدراستين على الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، مما يعزز من أهمية القيم في بيئات العمل المختلفة.

- كلتا الدراستين تتناولان موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في سياقات مؤسساتية مختلفة، مما يتيح مقارنة النتائج بين البيئتين الجزائرية والسعودية.

- تبرز كلتا الدراستين وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يعكس أهمية هذا الارتباط في تعزيز الأداء الوظيفي.

- تركز دراسة العوفي على هيئة الرقابة والتحقيق في السعودية، بينما تركز دراستنا على مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية صوميفوص الجزائر -تبسة -هذا الاختلاف في السياق يمكن أن يؤثر على النتائج والتطبيقات العملية.

الدراسة الثانية: بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لصاحبها عادل خير الله ناصر بن عبد الله 2020[1].

إنطلقت الدراسة من النساؤل الرئيسي الآتي :

[1] عادل خير الله ناصر بن عبد الله ، فايزة خير الله ناصر بن عبد الله ، **أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي** لدى العاملين في المؤسسات التعليمية ، مجلة الأندلس في العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 37 ، المجلد 07 ، الكويت ، 2020.

ما أثر الثقافة التنظيمية للإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت ويتفرع من النساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت؟

- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟

- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت؟

كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت .

- كشف أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في المؤسسات التعليمية على الإستفادة من نتائج الدراسة.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل لتحديد مجتمع الدراسة والتي تكونت من 183 موظف خلال العام الدراسي 2018/2017 كما تم الإعتماد على أداة الاستبانة كأداة أساسية في البحث.

تشير نتائج الدراسة إلى أن القيم الثقافية في المؤسسات التعليمية بالكويت تشمل القوة، الفاعلية، فرق العمل و الكفاءة مع مستويات متوسطة من هذه القيم، تتوافق هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة لكنها تختلف عن أخرى، أظهرت مستويات أعلى، و قد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام ، حيث أن قيم العدالة و الكفاءة و فرق العمل تلعب دورا حاسما في تعزيز الإلتزام التنظيمي ، كلما زادت قيمة العدالة و الكفاءة ، إرتفع مستوى الإلتزام بين الموظفين.

تعتبر هذه الدراسة ذات قيمة علمية كبيرة لأنها تسلط الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. من خلال تقديم رؤى حول القيم التي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام، كما تساعد الدراسة في فهم كيفية تعزيز بيئة العمل وتحسين الأداء العام. حيث تساهم النتائج في توجيه السياسات والاستراتيجيات اللازمة لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على

تحقيق أهدافها. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تشكل نقطة انطلاق مهمة لدراسات مستقبلية في هذا المجال، وتعزز من الفهم الشامل للديناميكيات التنظيمية.

أفادتنا هذه الدراسة في توسيع المعرفة حيث أن :

- كلتا الدراستين تساهم في إثراء الأدبيات حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مما يساعد الباحثين والمهتمين في فهم هذه العلاقة بشكل أعمق.

- توفر النتائج رؤى قيمة للمسؤولين في المؤسسات المعنية لتحسين بيئات العمل وتعزيز الالتزام بين العاملين.

- تساهم الدراسات في تحديد القيم الثقافية الأكثر تأثيرًا، مما يمكن المؤسسات من التركيز على تحسينها _كلتا الدراستين تركزان على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يعكس أهمية هذه العلاقة في مختلف السياقات.

- كلتا الدراستين تهدفان إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية.

- تركز دراستنا على المؤسسات الجزائرية، بينما تركز الثانية على المؤسسات التعليمية في الكويت.

- تركز الدراسة الأولى على مركز الدراسات والبحوث، بينما تتناول الثانية المؤسسات التعليمية، مما قد يؤدي إلى اختلاف في القيم الثقافية المعنية.

- قد تختلف القيم الثقافية المحددة التي تؤثر على الالتزام التنظيمي في كل دراسة، بناءً على السياق المحلي والبيئة التنظيمية.

بالتالي، تقدم كل دراسة رؤى عميقة تعكس السياقات المختلفة التي يتم دراستها، مع وجود قواسم مشتركة في الفهم العام للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة(Rose, Paul,2018) و عنوانها Organisationale culture and performances of ""public universites in kenya

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستر تتناول هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الجامعات العامة في منطقة جبل كينيا، حيث تزايدت أهمية التعليم العالي في السنوات الأخيرة، حيث تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية[1]:

_تحديد العلاقة بين ثقافة السلطة و المهام و الأشخاص و ثقافة الأدوار و أداء الجامعات العامة في منطقة جبل كينيا.

- تحديد أثار ثقافة السلطة على أداء الجامعات العامة في منطقة جبل كينيا

- تحديد ثقافة المهام على أداء الجامعات العامة في المنطقة.

- تحديد أثار ثقافة الدور على أداء الجامعات العامة في كينيا.

- معرفة أثار ثقافة الأفراد على أداء الجامعات العامة في المنطقة

جمعت الدراسة البيانات من 8 جمعيات طلابية بإستخدام إستبيانات مع التركيز على مجتمع تتكون من 66 عميد ، 172 رئيس قسم ، 28 قائدا ، كما أظهرت نتائج الدراسة تأثيرا إيجابيا كبيرا للثقافة التنظيمية على أداء الجامعات كما بينت أن المسؤولين يتخذون قرارات تعكس ثقافة الإمتثال حيث يسعى الكثير منهم لإيجاد أرضية مشتركة و مع ذلك وجدت تحديات تتعلق بمعاملة الطلاب تحت الضغط كما أوضحت الدراسة أن الموظفين يتمتعون بمهارات إبداعية و إبتكارية مما يسهم في تحسين الأداء حيث أوصت الدراسة بضرورة إستثمار الإدارة في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال وضع سياسات واضحة للنواصل و تنظيم هيكل للأقسام لضمان تدفق المعلومات و تشجيع العمل الجماعي و مراجعة أدوار الموظفين بشكل دوري.

الدراسة الثانية دراسةGeorgette Heni

L'engagement organization: dimensions, dêterminants est impact in kanada[2]

رسالة مقدمة لنيل كلية الدراسات العليا للحصول على درجة ماجستير في العلاقات الصناعية، كندا، جامعة مونتريال .

[1] Rose wangari mwangi, Paul waithaka **,"organisational culture and performances of** "**public universities in kenya"** , majester of business administration (strategic management option,) Kenyatta, international academic journal of human ressource and business administration, kenya 2018

[2] Georgette Henri, **L'engagement organization: dimensions, dêterminants est impact in kanada**, Ecole de Relation industrialles, facultè des artes et des sciencies memorie prèsente a la facultè des etudes supèrieuse en vue l'obtention du grade de Maître est science en relation industri, kanada, 2000

تتناول هذه الدراسة الأبعاد وعوامل وتأثيرات، حيث شهد مفهوم الإلتزام التنظيمي حسب هذه الدراسة تطورا كبيرا إلى مدار 30 سنة الماضية، حيث إنطلقت التعريفات من نهج أحادي البعد قبل الثمانينيات إلى نموذج ثنائي الأبعاد إقترحه ماير وآلن في عام 1984 والذي يتضمن الإلتزام العاطفي والعقلاني، وبعد ذلك أضيق بعد 3 وهو الإلتزام الأخلاقي، تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق من أبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي وتحديد العوامل الفردية المؤثرة فيها، تم إجراء إستطلاع على موظفي وزارة إتحادية حيث وزعت 5آلاف و90إستبيان واستجاب 972 مشاركاً حيث تم تحليل البيانات.

بإستخدام تحليل برنامج Spss على 3 مراحل التحليل الوصفي والثنائي ومتعدد المتغيرات، كما أظهرت المشاركين يعبرون عن أبعاد 3 للإلتزام التنظيمي كما تشير الدراسة إلى أهمية فهم المحددات والعواقب لأنواع الإلتزام التنظيمي المختلفة

تساهم هذه الدراسة في توسيع الفهم النظري لهذا المفهوم من خلال تقديم نموذج ثلاثي الأبعاد البعد العاطفي والعقلاني والأخلاقي للإلتزام كما تستكشف العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وعوامل فردية مثل الجنس والتعليم والأقدمية مما يساعد على فهم كيفية تأثير هذه العوامل على سلوك الموظفين، كما تشير الدراسة إلى ضرورة إدماج متغيرات إضافية، بشكل عام تساهم هذه الدراسة في أدبيات أكاديمية وتساعد في توجيه سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية كما توفر نتائج الدراسة إطارا نظريا يمكن أن يستند إليه الباحثون في الدراسات المستقبلية .

من خلال عرضنا لهذه الدراسة حول الموضوع توصلنا أنها أفادتنا في تكوين خلفية نظرية حول الإلتزام التنظيمي، حيث إنطلقت الباحثة في دراسة الإلتزام التنظيمي في الأبعاد والعوامل والتأثيرات من الأبعاد التالية الإلتزام العاطفي، الإلتزام العقلاني والأخلاقي بينما إنطلقنا في دراستنا من الأبعاد التالية الإنظباط، إتقان العمل، تبني أهداف المؤسسة .

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في المجال الزماني والمكاني بالإضافة إلى إختلاف المجتمع المستخدمة، تركز دراستنا على مؤسسات الجزائرية بينما هذه الدراسة تركز على المؤسسات في كندا، حيث تم إعتماد كلتا الدراستين على أسلوب برنامج الإحصائي Spss وإستخدام إستبيانات لجمع البيانات وتحليلها.

ثامنا :المقاربات النظرية

تعتبر دراسة الظواهر الإجتماعية معقدة بسبب تعقيداتها المتشابكة. مما يؤدي الى إختلاف الإتجاهات النظرية لتحقيق رؤية صحيحة، لذا يعتبر إستخدام المقاربة السوسيولوجية ضروريا لجنيع

الجزئيات و فهمها و تفسيرها، و عليه يمكن القول أن أغلب النظريات سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة قد أشارت بطريقة أو بأخربإلى موضوع الثقافة التنظيمية، و محاولة لمجاراة الإتجاهات التي تناولت الموضوع فقد تم إختيار المقاربات النظرية الآتية:

1/8مدخل البنائية الوظيفية: ظهرت البنائية الوظيفية بداية القرن التاسع عشر، تستند النظرية إلى مفهومي البناء structre و الوظيفية function في تفكيكها لبنية المجتمع و الوظائف التي يقوم بها. تؤكد البنائية الوظيفية أن كل جزء من المجتمع يؤثر على الأجزاء الأخرى مثل تأثير الأسرة على التعليم الذي بدوره يؤثر على الإقتصاد. كما ترتبط هذه النظرية بالنزعة الوضعية، التي ترفض الميتافيزقيا و تؤكد على أهمية التجريبية و البحث العلمي في دراسة الظواهر الإجتماعية[1].

أ- المبادئ التي ترتكز عليها النظرية البنيوية الوظيفية:

تعتقد النظرية البنائية الوظيفية التي كان روادها كل من هربرت سبنسر و تالكوت بارسونز و روبرت مارتون بعدة مبادئ و هي أساسية متكاملة كل مبدأ يكمل الآخر و هذه المبادئ هي[2]

يتكون المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن غرضها أو حجمها من أجزاء أو وحدات مختلفة بعضها عن بعض و على الرغم من إختلافها إلا أنها مترابطة و متساندة و متجاوبة واحدتها مع الأجزاء.

المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلاً بنيوياً وظيفياً إلى أجزاء وعناصر أولية أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية.

إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية إنما هي أجزاء متكاملة فكل جزء يكمل الآخر. وأن أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغير الإجتماعي ،من هنا تفسر النظرية البنيوية الوظيفية التغير الإجتماعي بتغير جزئي يطرأ على أحد الوحدات أو العناصر التركيبية وهذا التغير سرعان ما يؤثر في بقية الأجزاء إذ يغيرها من طور إلى طور آخر مما يؤدي إلى تغيرات شاملة في التركيب الإجتماعي.

تؤدي الجماعات والمؤسسات وظائف تشبع حاجات الأفراد والمجتمعات حيث تشمل هذه الحاجات الأساسية والاجتماعية والروحية.

---

[1] محمد غربي ، إبراهيم قلواز ، **النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الإجتماعية** ، مجلة التمكين الإجتماعي ، المجلد الأول ، العدد الثالث ، الجزائر تيسمسيلت ، سبتمبر 2019، ص 167.

[2] محمد الحسن إحسان ، **النظريات الإجتماعية المتقدمة: دراسة تحليلية في النظريات الإجتماعية المعاصرة** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 , الأردن ، عمان ، 2005,ص 56.

تتضمن وظائف المؤسسات والجماعات جوانب متعددة فبعضها يكون واضحا مثل زيادة الأجور بينما البعض الآخر يكون خفيا مثل إنشاء نوادي ،فالوظائف البناءة تعزز الإنتاجية من خلال التعليم بينما الوظائف الهدامة تؤدي إلى أثار سلبية مثل التضخم النقدي نتيجة ارتفاع الدخول.

إسقاط النظرية على موضوع الدراسة:

في إطار دراستنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، تبرز أهمية توظيف المقاربات النظرية لفهم وتحليل هذه الظاهرة المركبة، ومن بين أهم المداخل النظرية التي يمكن الاعتماد عليها نجد مدخل البنائية الوظيفية، الذي يُعتبر من أبرز التيارات الكلاسيكية في علم الاجتماع، وقد برز من خلال أعمال رواده مثل "هربرت سبنسر" و"تالكوت بارسونز" و"روبرت ميرتون."

ينطلق هذا المدخل من فكرة أن المجتمع أو أي تنظيم (كمؤسسة اقتصادية أو إدارية) يتكون من أجزاء مترابطة، يؤدي كل جزء منها وظيفة ممجتمع تسهم في استقرار وتوازن الكل. ووفقًا لهذه النظرة، يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كأحد العناصر البنيوية في المؤسسة، تؤدي وظائف متعددة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوك العاملين وعلى درجة التزامهم التنظيمي.

فالثقافة التنظيمية تُسهم في ترسيخ قيم العمل والانضباط والمسؤولية، كما تعمل على تحفيز العاملين وتوفير مناخ يشجع على الولاء والانتماء، مما يُشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. ومن خلال هذا الإشباع، يتحقق نوع من الالتزام الداخلي الذي يتجاوز الالتزام القانوني أو المادي، ليصبح التزامًا نابعًا من قناعة ورضا.

كما تؤكد النظرية البنائية الوظيفية على أن أي تغيير جزئي في أحد عناصر النسق، كالتغير في نمط القيادة أو في القيم التنظيمية، يمكن أن يؤدي إلى تغيرات شاملة على مستوى التفاعل داخل المؤسسة، وقد يؤثر بشكل مباشر على التزام العاملين. وهو ما يبرز دور الثقافة التنظيمية كوسيلة ضبط وتوجيه داخل النسق المؤسسي.

وقد أظهرت المعاينة الميدانية داخل بعض المؤسسات الجزائرية التي تمّت دراستها، أن غياب رؤية واضحة للثقافة التنظيمية أو ضعف التواصل حول قيم المؤسسة يؤدي إلى فتور في التفاعل المهني وتراجع في مستوى الالتزام. في حين أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية واضحة، تقوم على الشفافية والتقدير، تتميز بمستوى أعلى من الانضباط والانتماء المهني.

من جهة أخرى، توضح النظرية أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات بل هي نسق من الوظائف، منها ما هو ظاهر كأنظمة التحفيز والمكافآت، ومنها ما هو خفي كالشعور بالهوية الجماعية والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة. وهذه الوظائف تعمل معًا للحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة.

من خلال ما تم عرضه، يتبين أن مدخل البنائية الوظيفية يقدم إطارًا تفسيرياً فعالًا لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام داخل المؤسسات الجزائرية، إذ يساعد على الكشف عن الأدوار المختلفة التي تلعبها الثقافة في تحقيق التماسك والاستقرار وتحفيز العاملين. كما يتيح لنا هذا المدخل إمكانية رصد نقاط القوة والضعف في البناء الثقافي للمؤسسات محل الدراسة، مما يُسهم في تقديم اقتراحات عملية لتعزيز الالتزام التنظيمي من منظور سوسيولوجي وظيفي.

2/8-نظرية العلاقات الإنسانية

أ-تعريف العلاقات الإنسانية :

تعرف بأنها ناتج الموقف الإجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه بأسلوب يتسم بالتعاون والمودة والرحمة بينهم أخذين في الإعتبار قدراتهمي وشخصياتهم المتفردة

كما أنها مجموعة الروابط والصلات التي تقوم بين العاملين بعضهم البعض داخل المنشآة بإعتبار المنشأة أصبحت منظمة إجتماعية يعمل فيها مجموعة من العاملين كآدميين لهم عواطف ومشاعرهم ومشكلاتهم الخاصة وكذلك تشمل العلاقات بين المنشأة والعاملين فيها والمجتمع الذي تعمل فيه بإعتبار أن المنشأة مؤسسة من مؤسسات المجتمع تساعد على تحقيق الرفاهية والرخاء فيه على أن تكون العلاقة بين العاملين في المنشأة علاقات طيبة تؤدي إلى الرضا الوظيفي لكل منهم وتعمل على رفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين الأمر الذي ينعكس على الإنتاج لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية بما يسهم في دعم المجتمع ككل. كما أن العلاقات الإنسانية تشير الى مجموعة من الإتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والإقتصادي والاجتماعي[1].

تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الإمبريقي لها وإعتمادها على الدراسات الميدانية، حيث تتمثل الخاصية المميزة لحركة العلاقات الإنسانية في تحولها من تراث الإدارة العلمية، وماتتضمنه من أدوات ومناهج ضيقة للتخطيط وتركيزها على الحوافز المادية إلى التركيز على الأثار التي يتعرض لها العامل في

[1] فاروق عبده فليه، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3،عمان، ص 104

عضوية الجماعة غير الرسمية والعمليات الإشرافية. حيث رأى كل مم بول طوسون ودافيد ماكهوف أنه بعد الحرب العالمية الثانية بدأ تناول جديد لمدرسة العلاقات الإنسانية (f. herzberg)أن تجعل العمال أكثر إنتاجا عن طريق ضمان إشباع الحاجات الإنسانية أما هارزبرج فقد إعتقد أن العمال تزداد إنتاجيتهم أكثر لما تعطي لهم مسؤولية في إنجازهم المهمة أو العمل بأكمله أما المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية والذي كان يركز حول نماذج تعزيز وإثراء العمل والأساليب والطرق التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، حيث رأى بعض الكتاب الأمريكيين أن بلدهم وفر تجارب أو أمثلة للتنظيمات التي كانت ناجحة في تحفيزها للعمال[1].

ب-مبادئ العلاقات الإنسانية

تقوم العلاقات الإنسانية على مبادئ ومن بينها؛[2]

-1الكرامة الإنسانية حيث يتم إحترام شخصية كل فرد من أفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله وعلى رئيس العمال أن يضع في إعتباره أن كل فرد من العاملين له كرامته وأن هذا الفرد يجب أن يعمل بطريقة تجعله يشعر بإحترامه كآدمى

-2الفروق الفردية التي تقع بين العاملين ووضع فروق في الإعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم .

-3المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.

-4الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون .

ويتضح مما سبق أن العلاقات الإنسانية في المنشآت هي كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سويا من أجل تحقيق هدف مشترك علىأن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والإتصال الجيد والإحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنشأة في آن واحد

ج-إفتراضات مدرسة العلاقات الإنسانية :

[1] رابح كعباش، **علم إجتماع مخبرعلم الاجتماع الإتصال**، جامعة منتوري، الجزائر، 2006،ط1،ص 561

[2] فاروق عبده فليه، **مرجع سابق** ،ص 105

تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية أن :

الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة هي التعاون وليس التنافس، وبناءا عليه إنعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، كما أن شعور الفرد بإنتمائه إلى الجماعة يحفزه للبذل والعطاء وأن إشباع حاجاته الاجتماعية هو الأساس في تحفيزه للعمل، كذلك دعت مدرسة العلاقات الإنسانية الى :

-إعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة وتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين

-التعاطف بصورة أفضل مع العاملين والإهتمام بهن كشركاء في العمل لا أجراء

إوضحت النظرية كذلك أن الموظفين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك. يصبح لزاماً على الإدارة أن تنافس هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين، وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطات الموظفين وإشراكهم في إتخاذ القرارات التي تهمهم، وهذا مايشعر العاملين بإمسانيتهم وكرامتعن وبالتالي المزيد من الإنتاج والعطاء[1] .

إسقاط النظرية على موضوع الدراسة .

تُعد نظرية العلاقات الإنسانية من النظريات الأساسية التي ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي والاجتماعي داخل المؤسسات، حيث انتقلت بالمؤسسة من مجرد وحدة إنتاج مادي إلى كيان اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن علاقات قائمة على المودة والاحترام والتعاون. وفي ضوء هذه النظرية، يمكن فهم الثقافة التنظيمية باعتبارها المناخ العام الذي يحدد شكل العلاقات داخل المؤسسة، ويؤثر مباشرة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

تُبرز هذه النظرية أهمية اعتبار العامل ككائن اجتماعي، له حاجات نفسية واجتماعية تتجاوز الحوافز المادية، ويشعر بالانتماء من خلال تفاعله مع زملائه، واندماجه في جماعة العمل. ومن هذا المنطلق، فإن الثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة تُعد أداة فعالة لتشكيل هذا الإحساس بالانتماء، عندما تقوم على مبادئ إنسانية مثل الاحترام، والتقدير، والتواصل الفعّال، والعدالة في التعامل.

[1] حلاق بطرس ، **السلوك التنظيمي الجامعة الإفتراضية السورية** ، ط1، سوريا 2020، ص ص 23، 24

ففي هذا السياق، تُظهر الملاحظة الميدانية أن المؤسسات التي تعزز مناخًا إنسانيًا قائمًا على احترام الكرامة الفردية، وتُراعي الفروق الشخصية، وتُشرك العاملين في اتخاذ القرار، تكون أكثر قدرة على تحفيز العاملين على الالتزام بمبادئ وقيم المؤسسة. كما أن هذه الثقافة تخلق نوعًا من الرضا الوظيفي الذي ينعكس على الأداء العام ويُسهم في تعزيز الانضباط والولاء المؤسسي.

من جهة أخرى، تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية على أن التفاعل الاجتماعي داخل جماعة العمل يشكل دافعًا قويًا للسلوك المهني، وأن العامل لا يتصرف فقط بدافع الأجر، بل أيضًا انطلاقًا من حاجته للقبول والتقدير داخل الجماعة. وهنا، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا في بناء شبكات اجتماعية إيجابية داخل المؤسسة، تُسهم في تخفيف الضغوط، وتدعم التعاون، وتحد من النزاعات، مما يزيد من تماسك الفريق ويرفع مستوى الالتزام التنظيمي.

كذلك، من خلال مبدأ تفويض السلطة والاعتراف بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فإن المؤسسة تعزز ثقافة الثقة والاحترام، مما يرفع من درجة التزام العاملين، ويجعلهم أكثر استعدادًا لتحمل المسؤوليات، وتحقيق الأهداف التنظيمية بروح جماعية.

تُبيّن نظرية العلاقات الإنسانية أن الالتزام التنظيمي لا يتحقق فقط عبر الإجراءات الإدارية أو الحوافز المالية، بل من خلال ثقافة تنظيمية إنسانية تُقدّر الفرد، وتعترف بحاجاته الاجتماعية، وتؤسس لعلاقات عمل مبنية على التعاون والتقدير المتبادل. وفي ضوء ذلك، فإن تطوير هذه الثقافة داخل المؤسسات الجزائرية يُعد مدخلاً فعّالًا لتعزيز الانتماء والولاء، ورفع مستويات الأداء والإنتاجية.

الفصل الثاني : الاطار النظري للثقافة التنظيمية

- تمهيد
- أولا : الثقافة التنظيمية نشأتها وتطورها
- ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية
- ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية
- رابعا : مكونات الثقافة التنظيمية
- خامسا : أبعاد الثقافة التنظيمية
- سادسا :أنواع الثقافة التنظيمية
- سابعا : وظائف الثقافة التنظيمية
- ثامنا : مصادر الثقافة التنظيمية
- تاسعا :محددات الثقافة التنظيمية
- عاشرا : نظريات الثقافة التنظيمية
- خلاصة

تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بإهتمام كل من الباحثين لعلم الإجتماع بإعتبارها من محددات الرئيسية والعصب الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمة، حيث تتمثل في مجموعات القيم التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وسنحاول فب هذا الفصل طرح الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والذي يضم مفهوم الثقافة التنظيمية، نشأتها وتطورها، أهميتها، انواعها، مكوناتها، أبعادها، وخصائصها وأخيرا النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

أولا : الثقافة التنظيمية نشأتها وتطورها

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، ولكن يمكن القول بشكل عام، أنها مجموعة القيم والعادات والممارسات التي توجه تصرفات جميع أعضاء، كما أنها تمثل السمات الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء، أو الصفات السلبية التي يمكن أن تعرقل حتى أكثر المنظمات نجاحا.

يرتبط مفهزم الثقافة التنظيمية culture organization بمفهوم الثقافة culture بشكل عام في بعض العلوم الإجتماعية ، مثل علم الإجتماع والأنثروبولوجيا،لم يستخدم مصطلح ثفافة المؤسسة إلى عام 1970،حيث تم تناوله في كتاب بعنوان:

comparative Managment; organization and cultural perspective

وهوا لأحد أساتذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ويدعى (Dovisstanley)كما أنه خلال فترة الثمانينات مشر مقالا يتناول خمس مؤسسات، حيث تم تحليل ثقافتها التنظيمية وكيف تؤثر هذه الثقافة على مستوى كفاءة أداء كل مؤسسة في المجال الإقتصادي ، بمعنى آخر ثم دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة ونجاحها أو كفاءتها في العمل مما يساعد على فهم كيف تلعب الثقافة دورا في تحقيق الأداء الجيد أو السيء، ثم بدأت الدراسات النظرية تنتشر حول هذا المفهوم، حيث برزت بشكل واضح عام1979 مع pettigreu في مقالة ,Studding organization cultures حيث ساهمت أعماله في توضيح العلاقة بين الثقافة وجوانب الحياة التنظيمية، مما أدى إلى إدراج هذا المفهوم ضمن المفاهيم الإدارية الجديدة، حيث تعكس هذه الدراسات كيف أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القيم، بل هي عنصر ديناميكي يؤثر في سلوك الأفراد وأداء المؤسسات، كما تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية في كتاب Corporate culture كما يعد من الإضافات العلمية المهمة في هذا الكتاب (in search of Excellence) للكاتبين بترزووترمان. وبهذا أصبح المفهوم شائعا في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي[1].

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية :

أصبحت الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في تفكير المنظمات المعاصرة، لذلك فإن الكثير من المديرين يولون الأهمية لها ويظهرون إهتماماتهم بها كونها من مكونات المنظمة الأساسية وتحدد نجاح

[1]رباب محروس عبد الحميد، **مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر**، المجلد 1،العدد الأول، مصر، يناير 2022 ص 55

المنظمة وتشكل ضغوطا على الأفراد والعاملين للمضي في جعل التفكير والسلوك والتصرف يتماشى وينسجم معها وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الجوانب الآتية[1]:

-الثقافة التنظيمية دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نموذجا للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها .

-تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في فهم كيفية عمل المنظمات، حيث تؤثر على سلوك الأفراد، وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتعزز من العلاقات داخل المنظمة .

-تعد الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة وداعما لها في تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين في المنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها و قواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .

-الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

-تعد الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والإلتزام الحر بالرسميات .

-تعد الثقافة عنصرا جذريا يؤثر في قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية مم حولها، فكلما كانت قيم المنظمة متطلعة للأفضل كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرة كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ كلما قلت قدرة المنظمة وإستعدادها للتطوير .

ثالثا : خصائص الثقافة التنظيمية :

لكل منظمة جملة من السمات التي تتميز بها عن باقي المنظمات، هذا الميزات الناجمة عن التوليفية الشاملة لخصائص الثقافة الإنسانية مع مجموع السمات العامة لثقافة المنظمة ومن بين أهم هذه الخصائص نجد[2]:

[1] سعد علي أيحان الحمدي، **الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة ، دار اليازوري العلمية ط1،عمان، الأردن**، 2024،ص ص 154،155.

[2] سامية معاوي، **الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة بالمؤسسة المينائية**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باتنة، 2008 ص 58

الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة وليست سلوكاً فطرياً أو تلقائياً، هذا يعني أن الأفراد لايولدون وهم يحملون القيم والمعايير التنظيمية، بل يكتسبونها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل .

الثقافة التنظيمية نظام مركب: تعد الثقافة التنظيمية نظاما مركباً يتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، الأعراف والتقاليد التي تشكل هوية المنظمة وتؤثر على سلوك الأفراد داخلها، حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات والأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها .

الثقافة التنظيمية نظام متكامل: تشكل الثقافة التنظيمية نظاماً متكاملاً يؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسات، ويوجه عمليات إتخاذ القرار ويحدد القيم والمعايير التي تحكم التفاعلات داخل المنظمات

الثقافة التنظيمية نظام تراكمي: تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً تراكمياً حيث تتشكل بمرور الوقت من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي، التنشئة التنظيمية والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، تتراكم الثقافة التنظيمية عبر الأجيال، مما يجعلها ديناميكية ومتغيرة وفقا للخبرات، الأزمات، والنجاحات التي تمر بها المنظمة.

الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: الثقافة التنظيمية ليست ثابتة بل هي نتاج لتفاعل الأفراد داخل المنظمة حيث تتغير وتتطور إستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية .

الثقافة التنظيمية نظام مرن له خاصية التكيف: تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات، وهي ليست كياناً ثابتاً بل تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية .

الثقافة التنظيمية نظام إنتقائي: الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة ثابتة من القيم والممارسات، بل هي نظام ديناميكي يخضع لعملية إنتقاء مستمرة[1].

رابعا : مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية أو تقوم على أساس محددات وعناصر تجعلها كمرجع للأفراد داخل التنظيم لتبنيه والتمسك به، ومن بين هذه العناصر نجد[2]:

[1] سامية معاوي، **المرجع السابق** ص 59

[2] محمد الفاتح بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، ط1،دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016،ص ص 224

4-1-القيم التنظيمية: هي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك الموظفين، ضمن الظروف التنظيمية، كما تعتبر هذه القيم عنصرا أساسيا في تشكيل أي منظمة إجتماعية، حيث تمثل إتفاقات مشتركة بين الأعضاء حول ماهو مرغوب وغير مرغوب فيه، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، حيث تأخذ القيم شكل توجهات واضحة تساهم في تنظيم السلوك داخل بيئة العمل، لذلك تعتبر القيم التنظيمية، عنصرا هاما في تشكيل الثقافة التنظيمية

4-2-المعتقدات التنظيمية: تعتبر المعتقدات التنظيمية عنصرا أساسيا في تشكيل الثقافة داخل آي منظمة، حيث تعكس رؤيتهم لطبيعة العمل والعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، هذه المعتقدات تشكل الإطار الذي يستند إليه الموظفون في فهمهم للمهام والعمليات اليومية، مما يساهم في تحديد كيفية إنجاز الأعمال، من خلال توجيه سلوك الأفراد في إتخاذ القرارات، تلعب المعتقدات دورا حيويا في إدارة العمل بفعالية، حيث تعزز التعاون والإلتزام بالهدف المشترك، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر هذه المعتقدات بشكل مباشر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث تؤثر هذه المعتقدات بشكل مباشر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، حيق توفر أساسا لفهم التحديات الفرص، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الجماعي، بالتالي تعتبر المعتقدات التنظيمية عنصرا أساسيا في تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيز الإنسجام بين أعضاء الفريق .

4-3-الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير غير مكتوبة يلتزم بها العاملون في أي منظمة، وتعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء، حيث تعكس هذه الأعراف القيم والمعتقدات المشتركة التي تنبثق من ثقافة المنظمة، حيث يكتسب الأفراد فهما مشتركا لما هو مقبول أو مرفوض داخل بيئة العمل، كما تساهم هذه الأعراف في تعزيز الإستقرار الاجتماعي و الإنسجام بين الأفراد، مما يسهل التفاعل والتعاون، كما تساهم في بناء هوية جماعية، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من نظام موحد، بالإضافة إلى ذلك، تلعب الأعراف دورا أساسيا في توجيه سلوك الأفراد، حيث يشعرون بالضغط الإجتماعي للإمتثال لها، مما يعزز من الفعالية التنظيمية ومع ذلك، قد تؤدي الأعراف التنظيمية الصارمة أحيانا إلى الحد من الإبتكار والتغيير، مما يتطلب من الأفراد القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة مثال لذلك: عدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك[1] .

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **المرجع السابق**، ص 245

4-4-التوقعات التنظيمية: هي جزء لا يتجزأ من العلاقة بين الأفراد والمنظمات حيث تحدد ما يتوقعة كل طرف من الآخر، كما تعكس هذه التوقعات التوازن بين إحتياجات الأفراد ورؤية المنظمة، مما يؤثر على المناخ التنظيمي للعمل، حيث يتطلع الأفراد إلى الدعم والتقدير، بينما تتوقع المنظمة الإلتزام بالمعايير وتحقيق النتائج، هذا التفاعل يساهم في تشكيل الهوية الجماعية ويعزز من روح التعاون داخل الفريق، كما تشكل هذه التوقعات أساس العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وتعزز من شعور الإنتماء والتفاعل الإيجابي، عندما تتوافق هذه التوقعات تساهم في تحسين أداء الأفراد وتعزيز الروح المعنوية.

خامسا : أبعاد الثقافة التنظيمية :

5-1-القيم التنظيمية: إن كلمة القيم تعني وجود تفاهم مشترك بين ماهو مرغوب وماهو غير مرغوب بين أعضاء آي تنظيم كان، وماهو مناسب وغيرمناسب، كما تساعد القيم على حل المشكلات، أما القيم التنظيمية فهي تعد جزءاً أساسياً مم البناء الإجتماعي للمؤسسات، حيث تعمل كمعايير غير مكتوبة تحكم تصرفات الأفراد داخل المنظمة وهي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة[1] .

5-2-العادات التنظيمية: تتمثل في الأحداث والأنشطة التي تقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة، وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه، إلا أن القيم المثالية تؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال وزيادة الشعور بالإنتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية [2].

5-3-الممارسات التنظيمية: تعرف بأنها الأنشطة التي تعتمد على التفكير والعمل الذهني وترتبط بالشخصية التنظيمية والإدارية وتعبر عن الجوانب السلوكية التي تحفز الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة تشمل هذه الممارسات عمليات متكاملة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة لدعم إدارة إبتكار وريادة الأعمال[3].

سادسا-أنواع الثقافة التنظيمية: توجد عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، كل منها يعكس مجموعة من القيم و المعتقدات والسلوكيات التي تؤثر على كيفية عمل المنظمة، من أبرزها[4].

---

[1]معمر رياحي ، مانع فاطمة، **إستخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 27،المجلد 17، شلف، 2021ص 05

[2]بلال خلف السكرانة، **التطور التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2009ص 29

[3]نسرين مبارك عائظ آل تميم، **واقع الممارسات التنظيمية والإدارية في الجامعات السعودية للإبتكار وريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء الهيكل التدريس الإناث**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 37،السعودية 2021 ص 299

[4]سعد علي ريحان المحمدي، **إدارة التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن. 2023،ص 52

1-6-الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي يتبناها أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى تماسكهم وتوجيه سلوكياتهم نحو أهداف مشتركة، كما تعكس هذه الثقافة مستوى عال مم الإنسجام والتفاهم بين الأفراد، حيث يشعر كل فرد بأنه جزء مم كيان أكبر يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، تعكس الثقافة القوية إلتزام الأفراد بالمبادئ الأساسية، مما يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية ومستقرة، عندما تتبنى المنظمة ثقافة قوية فإن ذلك ينعكس في سلوكيات الأعضاء، حيث يلتزم الجميع بمعايير واضحة ويعملون بشكل متعاون، كما تعمل هذه الثقافة على تقليل التوترات والصراعات، مما يسهل عملية إتخاذ القرار ويعزز من الإبتكار .

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

أ- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب و وحدة الذهن، والتي تعتبر عاملا مهما مم عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

ب- الألفة والودة: ويمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة عن طريق الاهتمام بهم و دعمهم وتحفيزهم

ج- تعتمد الثقافة القوية على عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة .

د- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة ، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين و تعزير مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك

2-6-الثقافة الضعيفة: تشير إلى عدم إعتناق الأعضاء لقيم المنظمة بشكل قوي، مما يقلل من شعورهم بالإنتماء والقبول، في هذه الحالة، يجد الأفراد صعوبة في التوافق مع الأهداف المشتركة، مما يستدعي توجيهات مستمرة من الإدارة ، تتجلى هذه الثقافة في أساليب إدارة أوتوقراطية مما يسبب إنخفاض الإنتاجية ورضا العاملين كما يشعر الأفراد بالغربة عن ثقاقة المنظمة. حيث تبدو القيم الإجتماعية و المعايير السائدة عديمة المعنى، مما يؤدي إلى شعور الفرد بالعزلة والإحباط[1] .

3-6-الثقافة المثالية: يعتبر كمل من water man و Drucker أن وجود ثقافة تنظيمية مثالية ومتفردة يعد من العوامل الأساسية التي تميز المنظمات الناجحة، هذه الثقافة التي ينبغي علةى منظمة تسعى لتحقيق

[1] سعد علي، ريحان المحمدي ، **المرجع السابق**، ص 52،53

النجاح أن تتبناها، تع أصولها إلى فريديريك تايلور، الذي إعتبر أن تحديد أفضل طرق اللأداء يتطلب هياكل واضحة وخالية من الغموض، كان تركيزه عل البحث عن الطريقة المثلى لتحسسن الأداء

4-6-الثقافة التكيفية: (الموقفية) يطرح الباحثون مثل Calori كالوري و داكر Druker مفهوم الثقافة التكيفية، والتي تشير إلى ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية المتغيرة ، حيث أن إختيار ثقافة تنظيمية ملائمة يعتمد بشكل كبير على السياقات والبيئات التي تواجهها المنظمة، مما يستدعي الإعتراف بعدم وجود ثقافة مثالية واحدة صالحة لكل المنظمات ، هذا التكيف يعكس مرونة المنظمة وقدرتها على التفاعل مع التحديات والفرص المحيطة بها .

سابعا : وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية تتمثل في:[1]

- تساهم الثقافة التنظيمية الواضحة في تحسين العلاقات بين الأفراد، مما يجعلهم يشعرون بالدعم والتقدير هذا الشعور بالقبول والإنتماء يعزز من ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على التعبير عن أرائهم وأفكارهم، مما يعكس شعورهم بالذاتية.

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في تعزيز الإلتزام والولاء بين العاملين، عندما تكون القيم واضحة، يشعر الموظفون بالإنتماء والثقة، مما يدفعهم للعمل بجدية أكبر، هذا الإرتباط يعزز ولائهم تجاه المنظمة ويحفزهم على تحقيق أهدافها.

- الثقافة التنظيمية هي بمثابة إطار مرجعي مهم للموظفين، حيث تقدم لهم قيما ومبادئ تساعدهم في فهم نشاط المنظمة، من خلال هذا الإطار، يستطيع الموظفين توجيه سلوكهم و إتخاذ قرارات تتماشى مع أهداف المؤسسة، مما يعزز الفعالية و يزيد من شعور الإنتماء.

- تساهم الثقافة التنظيمية في عملية الإستقرار في المنظمة عبر تعزيز القيم المشتركة، هذه القيم تخلق هوية جماعية تعزز من تماسك الأفراد وتقلل من النزاعات، بالتالي يشعر الموظفون بالأمان مما يساهم في تحسين التعاون والتكيف مع التغيرات، هذا الاستقرار يعزز من فعالية المنظمة ونموها.

[1] مرزوق بن مطر الفهمي ، **الطريق إلى الجودة في التعليم أساسيات و متطلبات التطبيق** ، طباعة 1 ، مكتبة جزيرة الورد ، القاهرة ، 2016 , ص 39.

تلعب هذه الوظائف دورا حيويا في تحسين أداء المؤسسة من خلال خلال تعزيز الإلتزام لدى الموظفين وتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة، كما تعزز التعاون وتساعد في خلق بيئة عمل مرنة تتكيف مع التغيرات، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثامنا : مصادر الثقافة التنظيمية :

تعني بمصادر الثقافة التنظيمية رموز المستخدمة بين الأفراد الموظفين وتأثير ذلك في أدائهم وفعاليتهم، إيجابا أو سلبا وتنقل الثقافة الى العاملين في العديد من الإشكال وأهمها القصص، الرموز المادية واللغة وتنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيمايلي[1]:

8-1-العادات والتقاليد والأعراف: تلعب العادات والتقاليد والأعراف دوراً حاسماً في تشكيل سلوك الأفراد داخل المجتمع ، مما يؤثر علة ثقافتهم التنظيمية داخل المؤسسات، فالمورد البشري هو نتاج بيئته الإجتماعية، حيث يعمل معه القيم والتصورات المستمدة من محيطه الثقافي إلى مكان العمل، ومن هذا المنطلق، تصبح الثقافة التنظيمية إنعكاساً للثقافة المجتمعية، تتأثر بها وتعيد إنتاجها وفقاً لسياقاتها الداخلية والخارجية .

8-2- الطقوس والإحتفالات والمناسبات: تعد الطقوس والإحتفالات والمناسبات مكوناً أساسيا من مكونات الثقافة التنظيمية، حيث تعكس القيم والمعايير السائدة داخل المؤسسات، وتعزز الهوية الجماعية والإنتماء الوظيفي، حيث تعمل هذه الطقوس كأدوات لإعادة إنتاح النظام الإجتماعي داخل المنظمات، وتعزيز الترابط بين الأفراد، وتحفيزهم عاى الإلتزام بالقيم التنظيمية .

8-**3-المجاز والطرائف:** يعد إستخدام المجاز، الطرائف والنكت داخل المؤسسات أحد أساليب الرمزية التي تلعب دوراً هاما في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تعمل هذه الأساليب كأدوات التواصل غير الرسمي، وتسهم في التخفيف من التوترات والصراعات، فضلا عن دورها في تعزيز الثقة بين الموظفين، كما تستخدم النكتة والمجاز كالآليات نقد إجتماعي داخل المؤسسات، حيث تعكس وجهات نظرا لأفراد حول الممارسات الإدارية والسلوكيات التنظيمية

8-4-القصص والأساطير: تعد القصص والأساطير من الأدوات الرمزية المهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تعمل على نقل القيم والمعايير التنظيمية عبر الأجيال، وتعزز الشعور بالإنتماء داخل

[1] الطاهر غرار، نورية سوالمية، **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة**، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد2، 2020، ص ص 117،118

المؤسسة، حيث تلعب الروايات دورا في تفسير الواقع التنظيمي، وإضفاء المعنى على التجربة المؤسسية، كما تساعد في بناء الهوية الجماعية وتوحيد الأفراد حول رؤية مشاركة

5-8-الرموز: تمثل الرموز أحد أهم العناصر التي تعكس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، حيث تعمل كوسائل إتصال مختصرة تحمل معاني عميقة تعبر عن هوية المنظمة وقيمها، كما تعد الرموز أدوات فعالة في بناء الإنتماء الجماعي، وتعزيز الهوية المؤسسية كما تسهم في تنظيم العلاقات الاجتماعية والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة[1].

يتضح لنا أنه توجد مجموعة من المحددات والتي تشكل في حد ذاتها إتحاهات العاملين ومواقفهم داخل المؤسسة إذ تتفاعل مع بعضها البعض مشكلة بذلك ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

تاسعا :محددات الثقافة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات و البحوث التي إستهدفت تحليل و تشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود محددات للثقافة التنظيمية و هي كما يلي[2] :

1-9-التاريخ و الملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية و هل هي خاصة أم عامة بمثابة الذاكرة التنظيمية التي توجه السلوك المؤسسي بينما الملكية تحدد الإطار الإجتماعي و الإقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مما يؤثر على ديناميات التفاعل داخل المؤسسة .

2-9- الحجم : يعتبر حجم المؤسسة أحد العوامل التي تؤثر على أنماط الإدارة و الإتصال داخلها ، لكنه لا يعني بالضرورة إختلافا جوهريا في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة ، حيث تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال أنماط التفاعل الإجتماعي ، و أساليب إتخاذ القرار و آليات الإتصال ، و التي تتأثر بالحجم و لكنها ليست محددة به .

3-9-التكنولوجيا : على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية.

[1] الطاهر غراز ، نورية سوالمية ، **المرجع السابق** ص 119.

[2] مهدي صالح مهدي السامرائي ، **الفكر الإداري و القيادي الحديث** ، **دار اليازوري العلمية** ، ط 1 ، عمان ، 2023 ، ص ص 180 /181

4-9-الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل و كذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التفاعل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة و كذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح.

5-9-البيئة: تعتبر البيئة عاملا حاسما في تشكيل الثقافة التنظيمية حيث تتفاعل المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية مثل العملاء ، المنافسين و العاملين ، هذه التفاعلات لا تؤثر فقط على إستراتيجيات الإدارة ، بل تمتد إلى تشكيل القيم ، المعايير و أنماط السلوك داخل المنظمة ، فطريقة إستجابة المؤسسة لعناصر البيئة تحدد كيفية إدارة مواردها .

6-9- الغايات و الأهداف: تعتبر الغايات و الأهداف المحددة للمؤسسة أحد العوامل الأساسية في تشكيل ثقافتها التنظيمية ، فالثقافة التنظيمية لا تنشأ عشوائيا ، بل تتطور إستجابة لرؤية المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية ، عندما تحدد المؤسسة هدفا معينا ، فإنها تسعى إلى ترسيخ قيم و سلوكيات تدعم تحقيقه ، مما يؤثر على طريقة تفكير و سلوك العاملين داخل المنظمة .

عاشر: المداخل النظرية لدراسة الثقافة التنظيمية :

تتعدد النظريات التي تفسر الثقافة التنظيمية ، حيث تقدم كل نظرية إطارا متميزا لفهم كيفية تشكيل الثقافة ، كما تشمل هذه النظريات جوانب مثل القيم ، الرموز و السلوكيات ، مما يساعد القادة على تحسين بيئة العمل و تعزيز الإنتماء ، و الابتكار داخل المنظمة.

1-10- نظرية القيم :

تظهر نظرية القيم أهمية التنوع و التعددية داخل كل ثقافة ، حيث يؤكد أنصار هذه النظرية على غياب مبدأ تكاملي شامل يهيمن على الثقافة بدلا من ذلك ، تتشكل الثقافة من مجموعة القيم و الإتجاهات التي تعتبر محورية في تشكيل الواقع الإجتماعي لأفراد تلك الثقافة ، هذه القيم ليست مجرد ممارسات او معتقدات ، بل هي تعبيرات عن الهوية الجماعية ، حيث تم التأكيد عليها من قبل أفراد الجماعة ، مما يعزز من قوتها و تأثيرها ، حيث تتفاعل هذه القيم بشكل ديناميكي مع السلوكيات الفردية حيث تؤثر على كيفية تصرف الأفراد و تفاعلهم مع الآخرين ، على سبيل المثال: قد يساهم وجود قيم مثل الإحترام ، عاون أو التنافس في تشكيل الأنماط السلوكية السائدة في المجتمع ، و بالتالي فإن القيم تعتبر بمثابة القوة المحركة التي تعكس الخصائص الثقافية و تساهم في إستمرارية الهوية الجماعية[1] .

[1] صالح مهدي السامرائي مهدي ، **الفكر الإداري و القيادي الحديث** ، دار اليازوري العلمية ، ط 1 ، عمان ، 2023 , ص 206

10-2- نظرية روح الثقافة :

تعتبر روح الثقافة جزءا من البيئة الإجتماعية التي تحدد القيم و المعتقدات التي تشكل هوية المجتمع و توجيه سلوكه.

تفترض هذه النظرية أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح ممجتمع تتمثل في مجموعة من الخصائص و لسمات المجردة ، هذه الروح تسيطر على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة و تحدد النمو الثقافي الذي يمكن تحقيقه ، حيث تعتبر هذه الروح إطارا مرجعيا للقيم التي ينظر إليها على أنها أساسية لأفراد جماعة التنظيم ، و تؤثر على الإستمرار و التطور في الثقافة التنظيمية.

تعتبر نظرية روح الثقافة جزءا من دراسة الثقافة التنظيمية ، حيث تركز على كيفية تأثير هذه الروح على السلوك و التفاعل داخل المنظمة[1]

10-3- نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتبر نظرية التفاعل مع الحياة أساسا لفهم كيفية تشكيل العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة ، فالأفراد لا يتفاعلون فقط كأعضاء مستقلين ، بل كجزء من شبكة معقدة من العلاقات التي تحدد سلوكهم و أدوارهم ، هذه الديناميات تؤثر في كيفية رؤية الأفراد لبعضهم البعض و كيفية تقييمهم لأدوار القادة و الزملاء ، من خلال هذه التفاعلات تتبلور قيم المجموعة و تظهر ملامح ثقافتها التنظيمية ، مما يسهم في خلق بيئة عمل متماسكة ، لذا فإن تحليل هذه التفاعلات يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي و تعزيز العلاقات الإنسانية في بيئة العمل و تتميز هذه النظرية بثلاث خصائص هي :

أ_ عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة.

ب_ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

ج_ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الإجتماعية[2]

10-4- نظرية سجية الثقافة :

تتناول كيفية تأثير الخبرات المكتسبة على سلوك الأفراد داخل التنظيم ، هذه الخبرات التي يشاركها أعضاء المجموعة تعكس مجموعة من المشاعر و العواطف التي تؤثر في طريقة تفكيرهم و تصرفاتهم ، من خلال التدريب و الممارسة تتراكم هذه الخبرات لدى الأفراد ، مما يساعدهم على تطوير المهارات و المعرفة

[1] **المرجع السابق** ، ص 206

[2] صالح مهدي السامرائي ، مهدي، **نفس المرجع السابق** ، ص 206

اللازمة لأداء دورهم ، نتيجة لذلك ، يسهم هذا التراكم في تعزيز الإنسجام بين القيم الشخصية و القيم الجماعية ، مما يؤدي إلى توافق أكبر في سلوك الأفراد داخل المنظمة ، و عليه فإن هذه النظرية تعكس كيف تساهم الثقافة المشتركة في تشكيل الهوية و السلوك داخل بيئة العمل[1] .

خلاصة :

تُعتبر الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في بناء هويتها وتعزيز استقرارها الداخلي. فهي تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي تشكل الإطار العام لتصرفات الأفراد داخل المؤسسة. وتنعكس هذه الثقافة في طرق التفاعل، أساليب اتخاذ القرار، طرق حل المشكلات، ومستوى التعاون بين العاملين. كما أن لها دوراً أساسياً في تشكيل مناخ العمل، وتحفيز العاملين، ورفع روح الانتماء، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تحقيق الالتزام التنظيمي. فكلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة ومشجعة، ساهمت في خلق بيئة عمل إيجابية تدفع العاملين إلى الالتزام بمهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

[1] **المرجع نفسه** ، ص 207

الفصل الثالث: الاطارالنظري للإلتزام التنظيمي

- تمهيد
- أولا : أهمية الإلتزام التنظيمي
- ثانيا : أهداف الإلتزام التنظيمي
- ثالثا : خصائص الإلتزام التنظيمي
- رابعا : مكونات الإلتزام التنظيمي
- خامسا : أبعاد الإلتزام التنظيمي
- سادسا : العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي
- سابعا : مراحل الإلتزام التنظيمي
- ثامنا : مداخل الإلتزام التنظيمي
- خلاصة

تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت إهتماما واضحا في حقل الإدارة وخاصة في العقود الأخيرة لماله من علاقة تفاعلية في المنطقة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن إتجاه الفرد نخو المنظمة التي يعمل فيها ، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والإستمرار في عضويتها، ويظهر الإلتزام في بذل العامل مجهودا إضافيا في العمل، ويعد الأفراد الملتزمين إتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، نظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية.

أولا : أهمية الإلتزام التنظيمي :

يحظى الإلتزام التنظيمي بإهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة، ويكلفها كثير من التكاليف على المستوى الفردي والجماعي.

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعددت بعض الدراسات إلى تأثير الإلتزام على المستوى الجماعي والقومي، حيث يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، إذ أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على إرتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة، من المنظمات وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السابقة .

وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي حيث أوضحت الدراسات أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل[1]

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الإلتزام والتنظيمي والإهتمام المتزايد بهذا المفهموم هي :

أ- أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وبخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة

ب- أن مجال الإلتزام التنظيمي فد جذب كلا من المديرين وعملاء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه

ج- أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة

ثانيا : أهداف الإلتزام التنظيمي :

يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ، و رغبته الشديدة في البقاء بها ، و من ثم قبوله و إيمانه بها و بأهدافها و قيمها و من أهداف الإلتزام التنظيمي نذكر:[2]

---

[1] إسماعيل محمد ، داود الجماصي **العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين** ، رسالة ماجستير من أكاديمية إدارة السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016،ص ص 13،14

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004, ص 17.

- رفع الروح المعنوية، يعزز حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، مما يزيد من حماسهم للتعاون وبذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالإتجاهات الإيجابية تساهم في خلق بيئة عمل محفزة تعزز من الأداء الجماعي.

- الحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي، حيث يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الإلتزام بأداء وظائفهم بشكل جيد، وذلك بفضل حبهم وحماسهم للعمل وإهتمامهم بتحقيق أهداف المنظمة.

- إن الإلتزام التنظيمي يعزز الإبداع لدى الموظفين إذ يشعرون بإنتمائهم إلى نجاح المنظمة، مما يدفعهم للمساهمة بأفكار جديدة وابتكارات.

- إن الإلتزام التنظيمي يقوي الروابط الإجتماعية بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية داخل المنظمة ويخلق بيئة عمل أكثر تعاونا.

- تعزيز رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل بجعله يستمتع بمهامه، مما يزيد من رضاه الوظيفي ويشجعه على تبني أهداف المنظمة.

- يهدف الإلتزام التنظيمي إلى رفع مستوى أداء الموظفين، مما يساهم في زيادة الإنتاجية العامة للمنظمة.

ثالثا : خصائص الإلتزام التنظيمي:

يشمل الإلتزام التنظيمي على مجموعة من الخصائص أهمها[1]

- أنه حالة غير ملموسة ويعبر عن إرتباط العامل بالمؤسسة ويظهر في سلوكياته وأدائه وتفاعلاته اليومية في العمل.

- يعتبر الإلتزام التنظيمي هو شعور إيجابي يشعر به الموظف تجاه مكان عمله يعني أن الموظف يشعر بالولاء و الإنتماء للمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه للعمل بجد و المساهمة في نجاحها.

- الإلتزام التنظيمي هو نتاج تفاعل عوامل إنسانية وإدارية متعددة تعزز إستمراريته وشموله في المنظمة.

- يتبدى عن الإلتزام مظاهر عديدة كالرضا عن العمل والحرص على أدائه بالشكل الأفضل وشدة الولاء للمنظمة والرغبة في عدم تركها والدفاع عن مشاريعها وسمعتها.

[1] صالح مهدي السامرائي مهدي ، **الفكر الإداري والقيادي الحديث، المرجع السابق**، ص 130.

- الإلتزام التنظيمي عادة ما يكون ثابتا، لكن كيفية تعبير الأشخاص عنه يمكن أن تختلف، بعض الأشخاص قد يظهرون إلتزاما قويا في بعض الأوقات، بينما قد يكون تعبيرهم عنه أقل في أوقات أخرى.

- إن الإلتزام التنظيمي يمر بمراحل مختلفة وله أنواع متعددة، حيث يؤثر كل نوع على الآخر، كما أن كل جانب من جوانب الإلتزام يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة.

لا يشعر الملتزم بأي إحراج في الدفاع عن وجهة نظره و دواعي إلتزامه ، و قد يتسبب الإلتزام له ببعض المتاعب على مستوى العلاقات العامة و الحياة الخاصة.

رابعا : مكونات الإلتزام التنظيمي :

يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد المفاهيم الرئيسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي ويشمل ثلاثة مكونات رئيسية[1].

4-1- **المكون العاطفي** : **Affective components** يعبر عن الروابط النفسية و الإجتماعية التي ينشئها الفرد مع عمله ، يتأثر هذا المكون بمدى إستقلالية الفرد و أهمية العمل ، و تنوع المهارات التي يمتلكها ، و توافقها مع متطلبات العمل ، كما تلعب التغذية الراجعة من المشرفين دورا في تعزيز الشعور بالتقدير و التحفيز ، بالتالي يعتبر المكون العاطفي جزءا أساسيا من الإلتزام التنظيمي حيث يجسد العلاقة المعقدة بين الأفراد و منظماتهم مثال على ذلك: موظف في شركة تكنولوجيا يعمل في تطوير البرمجيات ، حيث يتمتع باستقلالية و يشعر بأهمية عمله ، بفضل مهاراته و تلقيه لتغذية راجعة منتظمة ، يزيد ارتباطه العاطفي بالمنظمة و يتزايد التزامه ، مما يعزز نجاح الفريق.

4-2-**المكون المعياري** : **Normative component** يعبر عن المعايير و القيم التي تحدد قرارات الأفراد بشأن الإستمرار في العمل ، يتعزز هذا الشعور عندما يشعر الموظف بأنه يشارك في صياغة سياسات المنظمة و أهدافها ، مما يزيد من إنتمائه ، فالدعم من الإدارة و زملاء العمل يساهم أيضا في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع التفاعل و التعاون ، بالإضافة إلى ذلك ، تلعب القيم الثقافية السائدة دورا في تعزيز هذا الإلتزام ، مما يجعل لدى الفرد دافعا قويا للبقاء في المنظمة و المساهمة في نجاحها.

3-4 **المكون المستمر** : **continuons component** يتعلق هذا المكون بالقيمة التي يتحصل عليها الفرد من العمل في منظمة ممجتمع مقارنة بما سيخسره إذا انتقل إلى منظمة أخرى ، حيث يتضمن ذلك المنافع المالية مثل الراتب و المكافآت ، بالإضافة إلى الفوائد غير المالية مثل فرص التطوير المهني و بيئة العمل ،

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط 2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 183, 184.

فإذا كانت المنافع التي يحصل عليها الفرد من منظمة عمله الحالية أكبر من تلك التي قد يحصل عليها في مكان آخر ، فإن ذلك يعزز من إلتزامه بالبقاء بمعنى آخر يعتمد هذا المكون على مدى رضا الفرد عن الفوائد التي يتلقاها و مدى استعداده لتحمل المخاطر المرتبطة بالتغيير .

تساهم هذه المكونات في تعزيز الإنتماء وزيادة الإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل إيجابية و داعمة هذا يحسن الروح المعنوية و يقلل من معدل الدوران الوظيفي، مما يوفر التكاليف، كما تشجع هذه المكونات على الإبتكار و تساعد في بناء ثقافة تنظيمية قوية، مما يجعل المنظمة أكثر جاذبية للموظفين و يعزز استقرارها و نجاحها[1]

خامسا :أبعاد الإلتزام التنظيمي :

1-5 إتقان العمل: هو مفهوم يعبر عن جودة الأداء و الإلتزام بقواعد العمل و له مكانة بارزة في المجتمعات ، حيث يساهم إتقان العمل في زيادة الإنتاجية و فعالية العمل ، و يعتبر إتقان العمل جزءا من أخلاقيات العمل و مع ذلك يمكن ربط مفهوم الإتقان بالمهارات التي يكتسبها الأفراد في أداء عملهم[2] .

2-5 الإنضباط: هو التفاعل بين الفرد و ثقافة المؤسسة التي يعمل بها ، حيث يمكن فهم الإنضباط كنتاج للعلاقات الإجتماعية و الثقافية التنظيمية ، كما يعبر عن إلتزام الأفراد بقواعد السلوك و هو ناتج عن تأثير القيادة و ثقافة المؤسسة فعندما يشعر الموظف بالولاء و الإنتماء يصبح أكثر استعدادا للإمتثال للقواعد و التعاون مع زملائه ، فإن الإنضباط ليس مجرد قواعد ، بل هو قيمة إجتماعية تعزز التماسك و الإلتزام داخل الفريق ، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة[3] .

3-5 تبني أهداف المؤسسة: هو تبني الفرد لقيم و أهداف المؤسسة حيث يعتبرها جزءا من هويته الشخصية و هو يعكس تفاعل الأفراد مع المعايير و القيم التي تروج لها المؤسسة ، مما يعزز شعور الإنتماء و التواصل فعندما يتبنى الفرد أهداف المؤسسة، فإنه يساهم في تشكيل ثقافة جماعية تدعم الإستقرار و التعاون داخل المنظمة[4].

سادسا -العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي:

---

[1] أحمد يوسف دودين، **المرجع السابق**، ص 184.

[2] صالح السلطان، **إتقان العمل بين القول والتطبيق**، الساعة 11:20 صباحا .02/24.2025.aleqt.com/

[3] رفيقة بوخالفة ، **الإنضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية** ، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية ، جامعة الجزائر 02 بوزريعة ، 2015 ، ص 04.

[4] أحمد العادي حميد محمد، **الإلتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين، محافظة جدة**، رسالة ماجستر ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 2000, ص 12.

من أهم العوامل المساعدة في تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي ما يلي:[1]

1-6 السياسات : أي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة تكون هادفة إلى إشباع حاجيات الموظفين التي ترفع من مستويات الرضا و الإطمئنان و الإنتماء و الإلتزام.

2-6 وضوح الأهداف : فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة ، كلما كانت ...إدراك و فهم الأفراد و الإلتزام أو الولاء التنظيمي أكبر فبذلك فوضوح الأهداف تصاعد على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

3-6 العمل على تنمية مشاركة الأفراد الفاعلين في التنظيم: أي الاشتراك الفعلي و العقلي في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة في تحقيق الأهداف ، إذ يجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر .

4-6 العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد فتحسين المناخ التنظيمي يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للموظفين و التنظيم و يجعل الموظفون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث التعامل و العدالة و المساواة .

5-6 تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن حوافز الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي و بالتالي زيادة الإلتزام و ارتفاع معدلات الأداء و الإنتاج.

6-6 العمل على بناء ثقافة مؤسسية: و ذلك من خلال إشباع حاجات الموظفين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة و الموظفين و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات.

7-6 نمط القيادة : فالنمط القيادي الجيد يتمثل في قدرة الإدارة على إقناع الآخرين و في جو مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة و فعالية ، و غيرها من الأمور الأخرى كإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

8-6 المكانة الإجتماعية: و يقصد بها المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام إجتماعي و قد تكون المكانة رسمية أو إجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية و يرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم.

[1] عاشوري ابتسام، **الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، بسكرة، ص 67.

سابعا : مراحل الإلتزام التنظيمي وتطوره:

يترسخ الإلتزام التنظيمي لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الإلتزام الموظفين بالمؤسسة وهي كالآتي[1] :

1-7 مرحلة الطاعة: وتعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي آي يرضخ للأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.

2-7 مرحلة الإندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل فتجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة وإستمرار للعمل في المنظمة فهي تشجع حاجته للإنتماء لذا فإنه يشعر بالفخر لإنتمائه لها .

3-7مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى إكتشاف الفرد العامل بأنه المنظمة جزء منه، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية .

ولقد بين بوكنان أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر ب 3 مراحل متتابعة وهي :

4-7مرحلة التجربة: وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد، خلالها خاضعا للتدريب والأعداد والتجربة والاختيار ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصب على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .

5-7مرحلة الإنجاز والعمل: وتتراوح هذه المرحلة مابين عامين إلى أربعة أعوام حيث ويحاول ويسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز ويتبلور فس هذه الفترة وضوح الولاء للعمل والمنظمة، حيث يثبت الموظف ذاته ويفرض مكانته من خلال إنجازه للعمل مع تخوفه في نفس الوقت من العجز .

6-7مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا مم السنة الخامسة من إلتحاق الموظف بالمؤسسة وتستمر الى مالا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقاال إلى مرحلة النضج[2].

ثامنا : لمداخل النظرية لدراسة الإلتزام التنظيمي: تتعدد المداخل التي تفسر الإلتزام التنظيمي، وكل مدخل يقدم رؤية حول كيفية إرتباط الأفراد بمنظماتهم، ومن بين أبرز المداخل[1]..

[1] إيناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين**، رسالة ماحستير في قسم الإدارة التربوية، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية، 1428ص 38

[2] إيناس فؤاد نواوي فلمبان، **المرجع السابق** ص 39

1-8المدخل السلوكي: يرى أصحاب هذا المدخل أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الأفراد في الإنخراط بفعالية داخل منظماتهم، حيث يعتبر هذا الإلتزام ليس مجرد واجب أو ضرورة، بل تعبيرا عن الطاقة والولاء الذي يقدمه الفرد كجزء من دوره الإجتماعي، كما أشار سلاريال 1977، فإن الإلتزام التنظيمي يفهم كحالة يرتبط فيها الأفراد بأنشطة المنظمة، مما يعكس إرتباطهم العميق بها .

حسب المدخل السلوكي، يبرز الإلتزام التنظيمي كظاهرة سلوكية، حيث يتم تشكيله عبر الزمن من خلال الإستثمارات الشخصية في العلاقات والأنشطة داخل المنظمة، وهذا يعني أن الأفراد يطورون شعورهم بالإلتزام ليس فقط تجاه المنظمة نفسها، بل نحو الأفعال والممارسات التي يقومون بها في سياق تلك المنظمة، وبالتالي يعتبر الإلتزام التنظيمي نتيجة لتفاعل معقد بين الأفراد وبيئة العمل، مما يسهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة ورفاهية الأفراد فيها .

2-8 المدخل التبادلي: يركز المدخل التبادلي على فكرة أن الإلتزام التنظيمي ينشأ من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والمنظمة، وفقا لأنجيلي وروني 1983،يعتبر الإلتزام وسيلة للتبادل والمقايضة، حيث يفترض أن الأفراد سيقدمون إلتزامهم للمنظمة بناءا على ماسيحصلون عليه منها بمعنى آخر، كلما زادت المصالح المتبادلة زاد مستوى الإلتزام التنظيمي هذا المدخل يعكس كيف يحمل الأفراد معهم توقعاتهم وحاجاتهم إلى بيئة العمل، حيث يسعون لتحقيق مكاسب شخصية من التفاعل مع المنظمة، إذا كانت المنظمة قادرةوعلى تلبية هذه الحاجات ، فإن الأفراد سيكونون أكثر إلتزاما وولاءاً، وهذا التفاعل الديناميكي بين الأفراد والمصادر التي توفرها المنظمة يعزز من الروابط الإجتماعية ويؤدي إلى تعزيز الأداء، وبالتالي يظهر المدخل التبادلي كيف أن الإلتزام التنظيمي ليس مجرد واحب، بل نتاج العلاقات قائمة على المنفعة المتبادلة .

3-8 المدخل السّيكولوجي: يركز المدخل السكولوجي على العلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث يعبر الإلتزام التنظيمي عن مدى توافق الأفراد مع قيم المنظمة، وفقا لشلدون وبورتر 1971، حيث يمثل الإلتزام درجة تطابق بين إحتياجات الفرد وماتقدمه المنظمة، كما عرف فاليري وأول 1995 الإلتزام بأنه قوة الإرتباط بين الفرد والتنظيم، مما يشير إلى أهمية الروابط النفسية التي تعزز الولاء والدافعية لدى الأفراد، لذا يظهر هذا المدخل كيف تؤثر العوامل النفسية والإجتماعية في تشكيل الإلتزام التنظيمي[2].

---

[1]كريمة عطوي ، **واقع الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية**، المجلد 4، العدد1، جامعة 20 أوت، سكيكدة "الجزائر" جويلية 2023ص 12

[2]كريمة عطوي ، **المرجع السابق**، ص 125

خلاصة :

من خلال ما سبق، يتضح أن الالتزام التنظيمي يُعد من بين العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة. إذ يُعبر عن درجة ارتباط العاملين بالمؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها، فضلاً عن استعدادهم لبذل الجهد من أجل نجاحها. ويُنظر إلى الالتزام التنظيمي كمؤشر على جودة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، ويتأثر بعدة عوامل تنظيمية، من أبرزها الثقافة التنظيمية، أساليب القيادة، وعدالة الأنظمة الداخلية. كما أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ينعكس إيجاباً على الأداء العام، ويُقلل من معدلات التسرب الوظيفي والتغيب، ما يجعل من الضروري على المؤسسات، لا سيما الجزائرية منها، العمل على توفير بيئة تنظيمية محفزة تعزز هذا النوع من الالتزام في صفوف العاملين.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ومجالات الدراسة

أولا : مجالات الدراسة

1- **المجال المكاني**
2- **المجال الزمني**
3- **المجال البشري**

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدم لجمع البيانات

1- **منهج الدراسة**
2- **أدوات المستخدمة في الدراسة**

ثالثا: مجتمع الدراسة وخصائصه

1- **مجتمع الدراسة**
2- **خصائص مجتمع الدراسة**

أولا : مجالات الدراسة

1-المجال المكاني:

-نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، تم اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، وهي ، لذلك تم اختيار مؤسسة CERAD SOMIPHOS لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، و بناءً على ذلك سيتم التطرق إلى:

-تقديم المؤسسة

تزخر الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفوسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في انجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

-التعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS » وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 **جانفي** 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.[1]

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في :

- المركب المنجمي جبل العنق CMDO: يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة؛
- المنشآت المينائية عنابة IPA: الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛

[1] معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية CERAD: هو مركز يهتم بإسعاف –إنجاد- وحدات الإنتاج و العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة1991 تحت تسمية L'URA؛

- وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه معLe BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة ..صفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛
- المقر : مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 140 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

2-المجال الزماني:

بدأت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2024_2025 حيث تمت الموافقة على موضوع البحث يوم 2024/12/03 ليتم بعدها الشروع في الدراسة الاستطلاعية بهدف جمع معلومات أولية حول موضوع الدراسة لفهمه بشكل أفضل و تحديد متغيرات الدراسة و تفكيكها إلى أبعاد و مؤشرات ثم جمع المادة العلمية اللازمة و قد دامت هذه المرحلة تقريبا ثلاث أشهر بدءا من تاريخ إختيار الموضوع إلى غاية الإنتهاء من الجانب النظري في مارس 2025 ، أما الدراسة الميدانية فقد دامت من مارس 2025 إلى غاية ماي 2025 و قسمت إلى حصص :

المرحلة الأولى: تم الإتصال بالمؤسسة محل الدراسة خلال شهر فيفري 2025, و بعد ذلك تم الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية رسميا يوم 2025/03/04 و تم تقديم وثائق طلب إجراء البحث الميداني ، و تم الحصول على إذن الدخول للمؤسسة ، كما قمنا بزيارة استطلاعية عبر أرجاء الوحدة ، بهدف تكوين فكرة أولية حول طبيعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ، كما تم التعرف على الهيكل التنظيمي العام و المصالح المختلفة في مؤسسة صوميفوص (المديرية العامة) و مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية التابع لها ، و هو ما سمح لنا ببناء تصور أولي عن بيئة العمل و تحديد المداخل المناسبة لإجراء الدراسة.

المرحلة الثانية: بعد مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين والتعرف على طبيعة الأعمال داخل المؤسسة وسياساتها الداخلية في ما يخص الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، مما وفر لنا معطيات أساسية لبناء الإستبيان و صياغة أسئِلة تتماشى مع واقع المؤسسة.

المرحلة الثالثة: بعد الإنتهاء من إعداد النسخة الأولية للإستبيان ، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة ، بهدف تحكيم مضمونها من الناحية العلمية و المنهجية ، و قد قام المحكمون بتقديم ملاحظات قيمة تتعلق بصياغة الأسئلة ، و مدى إرتباطها بمحاور الدراسة ، ووضوحها بالنسبة للمستجيبين ، بناءا على ذلك تم إجراء التعديلات اللازمة و اعتماد النسخة النهائية للإستبيان.

المرحلة الرابعة: قبل تعميم الإستبيان على المجتمع النهائية ، تم توزيعه على مجتمع تجريبية من موظفي مؤسسة صوميفوص بهدف اختبار صدقه و ثباته ، و قد تم خلال هذه الخطوة تقييم مدى وضوح الأسئلة ، و انسجامها مع الأهداف و المحاور الأساسية للدراسة ، كما ساهمت هذه المرحلة في التحقق من صلاحية الأداة البحثية و التأكد من قدرتها على جمع بيانات دقيقة و موثوقة.

المرحلة الخامسة: بعد التأكد من صلاحية الإستبيان ،تم توزيعه على المجتمع النهائية التي شملت العاملين في مؤسسة صوميفوص مع مراعاة تمثيل مختلف المصالح و الأقسام داخل المؤسسة و يهدف هذا إلى ضمان موضوعية النتائج و شموليتها ، بالإضافة إلى الحصول على استجابات متنوعة تعكس الواقع التنظيمي من زوايا متعددة.

المرحلة السادسة: تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين المكلف بالتربص في المؤسسة محل الدراسة ، حيث تم طرح بعض الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة ، بهدف جمع معلومات دقيقة و كافية ، و قد سمحت هذه المقابلة بفهم أعمق لواقع المؤسسة ، و شكلت هذه المعطيات أساسا مهما في تحليل الإستبيان، بما يتماشى مع خصوصية المؤسسة و واقع العمل بها.

3-المجال البشري :

تضم مؤسسة صوميفوص تبسة مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية و المديرية العامة 143 موظفا موزعين كما يلي :

جدول رقم 4: يوضح توزيع عدد العمال في مؤسسة صوميفوص –تبسة -

إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ

63	57	23

المصدر اعداد الطالبتين

ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

1-منهج الدراسة :

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه اللأنسب لدراسة الظواهر الإجتماعية والتنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يتيح هذا المنهج وصف واقع الثقافة داخل المؤسسة والتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، ثم تحليل طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين كما يساهم في تفسير النتائج المتوصل إليها، من خلال أدوات جمع البيانات .

تعريف المنهج الوصفي التحليلي: وهو الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمده الباحث العلمي في دراسته العلمية لمشكلة أو ظاهرة البحث، وذلك من خلال وصفه الدقيق والعلمي المفصل لهذه المشكلة أو الظاهرة، ثم قيامه بدراسة و تحليل ماوصل إليه من معلومات وصولا إلى حلول وتفسيرات منطقية مثبتة بالبراهين والأدلة[1]

2-أدوات الدراسة المستخدمة :

تعد أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية في آي بحث علمي إذ تمكن الباحث من الوصول إلى معلومات دقيقة تساعدني في تحليل الظاهرة المدروسة وفهمها بشكل أعمق وتتنوع هذه اللأدوات بحسب طبيعة البحث وأهدافه، ومن أبرزها الإستبيان، المقابلة ...

وفي هذا البحث تم الاعتماد على أداة الإستبيان كأداة رئيسية على إعتبارها الأداة الاكثر تجزئة وتحليل في البحث السوسيولوجي قصد الحصول على أكثر قدر ممكن من البيانات والمعلومات التي لها صلة بهذه الدراسة .

والإستبيان: هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد يجرى تعبئتها من قبل المستجيب، تستخدم لجمع المعلومات[2]

[1] مارا نجي داوود، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي، ط1،دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2024،ص، 35

[2] عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلميوفي العلوم الانسانية ، دار النمير،ط1، 2002،ص، 6

كم تم الاعتماد على المقابلة الحرة ثانوية فهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث والمقابل والشخص الذي تتم مقابلته (المستوجب) ويبدأ هذا الحوار يخلق علاقة وئام بينهما، ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المستوجب على إستعداد للتعاون، يبدأ يطرح الأسئلة التي يحددها مسبقا ثم يسجل الإجابة بكلمات المستوجب[1] .

كما تم إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) وفق خطوات علمية منهجية، حيث تم في البداية الإعتماد على توجيهات الأستاذ المشرف، والتي ساهمت في وضع التصور الأولي لبنية الإستبيان ومحتواه بما يتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها، بعد ذلك تم تصميم الإستبيان في صورته الأولية ثم عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في ميدان علم الاجتماع، حيث بلغ عددهم 5 أساتذة من قسم علم إجتماع وقد تم ذلك بهدف :

التأكد من سلامة وصياغة العبارات .

مدى وضوح اللأسئلة ودقتها .

مدى ملائمتها لمحاور الدراسة وفرضياتها .

كذلك تحقيق الصدق والظاهري للأداة

تم أخذ جميع الملاحظات والتوصيات المقدمة بعين الاعتبار حيث تم تعديل أو حذف بعض العبارات ، وإعادة صياغة أخرى لضمان وضوحها وعدم غموضها، وبناءا على ذلك تم إعداد النسخة النهائية من الإستبيان، والتي إستخدمت لاحقا في جمع البيانات الميدانية .

إعتمدنا على المقياس الخماسي حيث وضعنا خمس إختيارات للإجابة على عبارات الإستبيان والمتمثلة في: قوي جدا، قوي، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا .

حيث تم صياغتها في 42 عبارة على 4 محاور أساسية جاءت كاللآتي :

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية ويحمل الأرقام من 1 الى 6

المحور الثاني: إشتمل هذا المحور على 12 عبارة (من العبارة رقم 7 إلى العبارة رقم 18) خصصت لمعرفة درجة مساهمة حول القيم التنظيمة في مستوى إتقان العمل .

[1] ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء، ط1،عمان، 200 ص 112

المحور الثالث: إشتمل هذا المحور على 12 عبارة (من العبارةرقم 19 الى العبارة رقم 30) خصصت لمعرفة درجة مساهمة على أسئلة حول القيم العادات التنظيمة في تعزيز مستوى الانظباط لدى العاملين .

المحور الرابع: إشتمل هذا المحور على 12 عبارة (من العبارة رقم 31 إلى العبارة رقم 42) خصصت لمعرفة درجة مساهمة على أسئلة حول القيم الممارسات التنظيمة في مستوى تبني اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 5 : يوضح ييبن درجات المقياس الخماسي

الفقرة	قوى جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت تم حساب المدى (4 =1-5). وهي العبارة عن الفرق ما بين اعلى وأدنى قيمة للمقياس. وللحصول على طول الخلية الصحيح هو تقسيم المدى على عدد فئات المقياس 5 أي 4/5=0.8 بعد ذلك إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول كل خلية كما يلي:

جدول رقم6: يوضح طول خلايا مقياس الخماسي.

عدد افراد المجتمع	طول الخلية	ادرجو المساهمة	الدلالة
الفئة الأولى	من 1 الى اقل من 1.80	ضعيف جدا	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80الى اقل من2.60	ضعيف	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 الى اقل من3.40	متوسط	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 الى اقل من 4.20	قوي	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20الى 5	قوي جدا	مرتفع جدا

مصدرمحمد سليمان المثوني، مرجع سابق ذكره، ص79.

الجدول رقم7 : يوضح قيمة معامل ألف كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	12	0.953
مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز مستوى الانضباط لدى العاملين	12	0.954
مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة	12	0.953
كامل الاستمارة	36	0.972

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.953 و0.954، في حين بلغت القيمة الإجمالية لكامل الاستبيان 0.972. تعكس هذه القيم مدى الاتساق بين عبارات كل محور، مما يدل على أن الاستبيان تم إعداده بشكل دقيق وأن العبارات الواردة فيه تقيس بشكل جيد الأبعاد التي وُضعت من أجلها. كما تشير هذه النتائج إلى أن المشاركين قد أبدوا إجابات متقاربة ومنسجمة، ما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة.

ومن جهة أخرى، فإن هذا التجانس في الإجابات يعكس تقاربًا في تصورات العاملين داخل المؤسسة حول مواضيع الاستبيان، مثل القيم والعادات والممارسات التنظيمية. ويُفهم من ذلك أن هناك نوعًا من التوافق في الثقافة التنظيمية السائدة، وهو ما يمكن أن يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنظمة تُشجع على الانضباط، إتقان العمل، والانخراط في تحقيق أهداف المؤسسة.

تم عرض الاستبيان على مختصين في ميدان علم الاجتماع لضمان صدق المحتوى و سلامة الصياغة.

الجدول رقم 8 : يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

المحكم	الدرجة العليمية	تاريخ التحكيم
-بن زاوي إبراهيم	-محاضر أ	-14 أفريل 2025
-بوعزة رؤوف	-محاضر أ	-16 أفريل 2025
-شبايكي حاتم	-محاضر ب	-22أفريل 2025
-دراوات وحيد	-أستاذ التعليم العالي	-16 أفريل 2025

-قايدي مختار	-محاضر أ	-22أفريل 2025

المصدر: من اعداد الطالبين

تم توزيع 120استبيانًا على مجتمع من العاملين بالمؤسسة الجزائرية محل الدراسة، وذلك بمختلف رتبهم الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

بعد فترة زمنية مناسبة، تم استرجاع (120) استبيانًا صالحة للتحليل، بعد استرجاع الاستبيانات، تم تفريغ البيانات يدويًا وإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 28، حيث استُخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

-الاختبار الأولي: اختبار تجريبي للتأكد من وضوح العبارات وسهولة الإجابة عليها على 23 مجتمع .

-3 نسبة الثبات والصدق

عدد الاستمارات	عدد العبارات	معامل الثبات
23	36	0.972

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

القرار	عدد الفقرات	الصدق النسبي
مقبولة بدون تعديل	فقرة 22	100%
مقبولة مع مراجعة التعليقات	فقرة 13	80%
تحتاج إعادة صياغة أو حذف	فقرات 6	60%
يُفضل حذفها	فقرة 1	40%
الصدق النسبي الإجمالي	**42 فقرة**	**86.67%**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

ثالثا : مجتمع الدراسة وخصائصه

1-مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين لدى مركز الدراسات والأبحاث للتنمية والمديرية العامة سوميفوص- تبسة- ويشمل العاملين في المديرية العامة لسوميفوص: المديرين، الإارات السامية، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ

والعاملين في مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية التابع للمؤسسة، بجميع مصالحه وأقسامه، رؤساء الدوائر، رؤساء المصالح، الإطارات السامية، الأعوان الإداريين والفنيين

حيث كان العدد الإجمالي لهم 143 موظف موزعين كمايلي :

المديرية العامة 114 موظف .

مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية 29 موظف .

فكلاهما موزعين بين المديرين، الإطارات المسيرة والإطارات، الأعوان التحكم والأوان التنفيذ.

نظراً لطبيعة الدراسة وموضوعها المتمثل في "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين"، ونظراً لأن ميدان الدراسة محصور في مؤسسة "مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية - صوميفوص تبسة"، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات ويعتبر خطوة من خطوات البحث العلمي. ويعود ذلك إلى أن حجم مجتمع الدراسة كان محدوداً ومحدداً بدقة، ما أتاح إمكانية شمول كافة الموظفين العاملين بالمؤسسة. ويُعد هذا الأسلوب الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يسمح بجمع بيانات شاملة ودقيقة تُعبّر عن الواقع التنظيمي للمؤسسة دون الحاجة إلى تعميم النتائج كما هو الحال في الدراسات التي تعتمد على العينات. كما يساهم المسح الشامل في زيادة مصداقية النتائج وتحسين قدرتها التفسيرية، من خلال رصد مختلف التباينات داخل المجتمع التنظيمي، سواء على مستوى التدرج الوظيفي أو سنوات الخبرة أو غيرها من المتغيرات ذات العلاقة. ويُسهم ذلك في بناء تحليل علمي متكامل للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وفق منظور شامل ومعمق.

كما تم الاعتماد على عينة تجريبية مكونة من (23) موظفاً من أصل مجتمع الدراسة (143) موظفا الخاص بالمسح الشامل ، وذلك بغرض اختبار أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات قبل الشروع في تطبيقها على المجتمع الكلي. وقد ساهمت هذه الخطوة في التأكد من مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها، بالإضافة إلى ضمان اتساق الأداة وقدرتها على قياس المفاهيم المراد دراستها بدقة. وقد أظهرت نتائج اختبار الصدق والثبات مؤشرات إيجابية، حيث تم اعتماد الأدوات بعد التحقق من ملاءمتها لموضوع الدراسة وطبيعة المؤسسة محل البحث.

- **نتائج الدراسة واختبار الفرضيات** سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها بغرض الوصول الى نتائج الدراسة التطبيقية وفقا لتوجهات مجتمع الدراسة، ومنه بعد توزيع الاستمارات التجريبية ليصبح حجم العينة 120 بدلا من 143.

2- خصائص مجتمع الدراسة

سيتم تحليل نتائج البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.

- تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

فيما يلي، سيتم تناول تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة وفقًا للمتغيرات الشخصية، كما هو مبين في الجدول التالي:

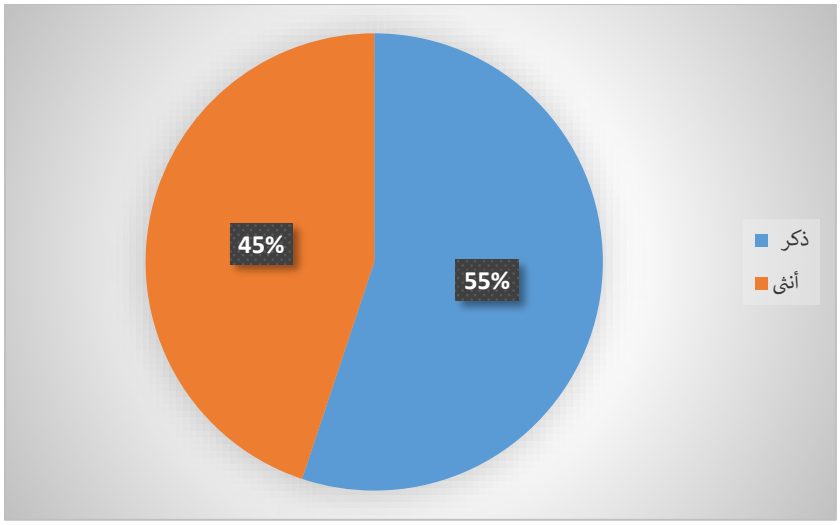
2-1حسب متغير الجنس: ينقسم متغير الفئة العمرية الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول (9): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

	فئات العمر	التكرار	النسب المئوية
المتغير	ذكر	83	% 69,2
	أنثى	37	% 30,8
	المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

الشكل رقم (3) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

يبيّن الجدول (9) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 83 مشاركًا بنسبة 69,2%، مقابل 37 من الإناث بنسبة 30,8%. توضح هذه الأرقام أن الذكور يشكلون الفئة الأكثر تمثيلًا في المجتمع ، مما قد يعكس طبيعة التوزيع المهني داخل المؤسسة المدروسة، حيث من المحتمل أن يغلب الطابع الذكوري على بعض التخصصات أو المهام.

كما يشير هذا التوزيع إلى أن آراء المجتمع حول موضوع الدراسة تتأثر بشكل أكبر بوجهات نظر الذكور، ما يستدعي أخذ هذا العامل بعين الاعتبار عند تفسير النتائج. ورغم ذلك، فإن تمثيل الإناث بنسبة معتبرة يسمح بمقارنة المجتمع في الاتجاهات العامة، ويساهم في إعطاء نظرة شاملة نسبياً حول موضوع الدراسة.

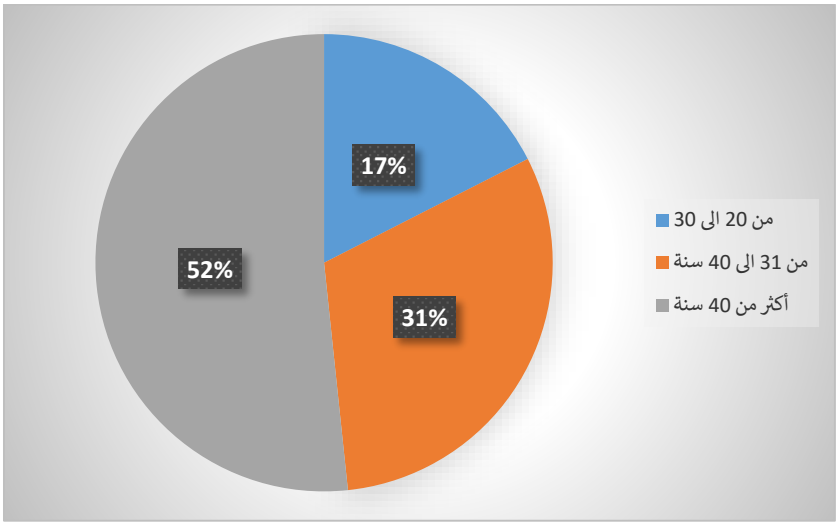
2-2حسب متغير الفئة عدد سنوات الخبرة: ينقسم متغير الخبرة المهنية الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول (10): يوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن:

	فئات السن	التكرار	النسب المئوية
المتغير	من 20 الى 30	21	% 17,5
	من 31 الى 40 سنة	37	% 30,8
	أكثر من 40 سنة	62	% 51,7
	المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الشكل رقم (4) : يمثل مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يوضح الجدول (10) أن الفئة الأكثر تمثيلًا في مجتمع الدراسة هي فئة العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة، حيث بلغ عددهم 62 فردًا بنسبة 51,7%، تليها فئة من تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة بنسبة 30,8%، ثم فئة الشباب من 20 إلى 30 سنة بنسبة 17,5%. يشير هذا التوزيع إلى أن المجتمع يغلب عليها الطابع الخِبْري، إذ أن أكثر من نصف المبحوثين من ذوي التجربة الطويلة في العمل.

هذا التركيب العمري يعكس طبيعة القوة العاملة داخل المؤسسة، حيث يبدو أن الفئات الأكبر سنًا هي المهيمنة، ما قد يكون له تأثير على نوعية الإجابات المرتبطة بالقيم التنظيمية والانضباط وتبني الأهداف. كما أن وجود نسبة أقل من الشباب قد يُظهر بعض الفروقات في المواقف أو التصورات بين الأجيال، وهو ما يُضفي بعدًا إضافيًا على نتائج الدراسة ويعزز من فهم ديناميكيات التفاعل داخل بيئة العمل.

2-3حسب متغير الفئة عدد الحالة العائلية: ينقسم متغير الخبرة المهنية الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

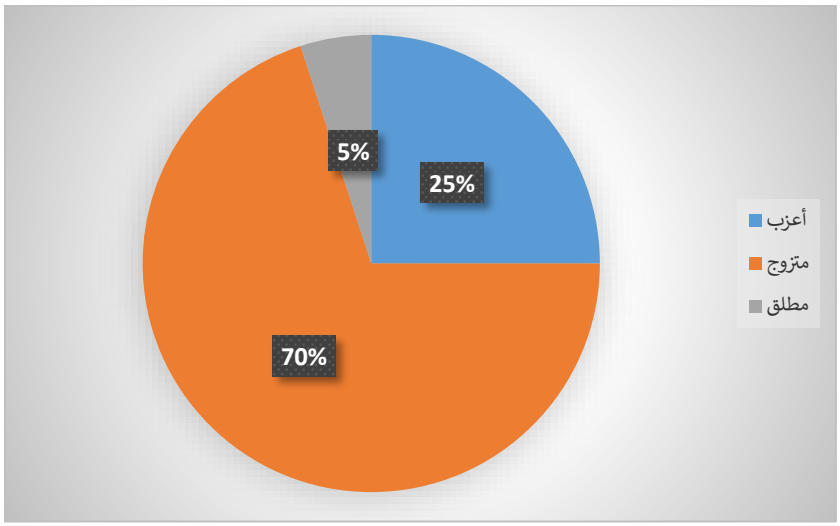
الجدول (11): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:

المتغير	فئات الحالة العائلية	التكرار	النسب المئوية
	أعزب	30	%25

	متزوج	84	%70
	مطلق	6	%5
	المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الشكل رقم (5) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يُظهر الجدول (11) أن فئة المتزوجين تشكل النسبة الأكبر من أفراد المجتمع ، حيث بلغ عددهم 84 شخصًا، أي ما يعادل 70% من إجمالي المبحوثين. يليهم فئة العزاب بنسبة 25%، في حين تمثل فئة المطلقين النسبة الأقل بـ5%. يعكس هذا التوزيع أن أغلب العاملين في المؤسسة يعيشون ضمن إطار عائلي مستقر، وهو ما قد يؤثر على سلوكهم المهني من حيث الالتزام والانضباط وتحمل المسؤولية.

كما أن النسبة المرتفعة لفئة المتزوجين قد ترتبط بمستوى معيّن من الاستقرار الاجتماعي والنضج المهني، مما يُسهم في تشكيل نظرتهم تجاه القيم والممارسات التنظيمية. أما الفئات الأخرى، رغم نسبتها الأقل، فهي تساهم في تنويع المواقف داخل المجتمع ، وتتيح إمكانية ملاحظة اختلافات محتملة في التفاعل مع بيئة العمل بحسب الوضع العائلي.

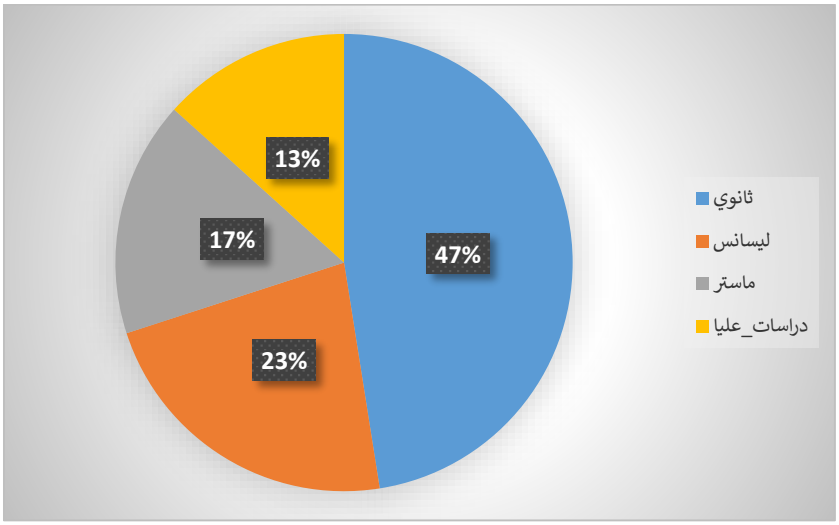
د-حسب متغير الفئة المستوى التعليمي: ينقسم متغير الخبرة المهنية الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول (12): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

المتغير	فئات المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية
	ثانوي	57	%47,5
	ليسانس	27	%22,5
	ماستر	20	%16,7
	دراسات_عليا	16	%13,3
	المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الشكل رقم (6) : توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يبيّن الجدول (12) أن فئة الحاصلين على مستوى تعليمي ثانوي تمثل النسبة الأكبر من أفراد المجتمع ، حيث بلغ عددهم 57 شخصًا، أي بنسبة 47,5%. تليها فئة حاملي شهادة الليسانس بنسبة 22,5%، ثم فئة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 16,7%، وأخيرًا فئة الدراسات العليا بنسبة 13,3%. يعكس هذا التوزيع تنوعًا في المستويات التعليمية داخل المؤسسة، مع تركّز ملحوظ في الفئة الثانوية.

هذا التركيب التعليمي قد يفسر اختلافًا في طرق إدراك العاملين للمفاهيم التنظيمية والمهنية، حيث من المحتمل أن تختلف مواقفهم وسلوكياتهم باختلاف خلفياتهم الأكاديمية. كما أن وجود نسبة معتبرة من الحاصلين على شهادات جامعية وعليا يساهم في إثراء بيئة العمل بخبرات ومعارف متنوعة، مما قد يُعزز من وعيهم بمسؤولياتهم ويؤثر إيجابيًا على تجاوبهم مع قيم الانضباط وأهداف المؤسسة.

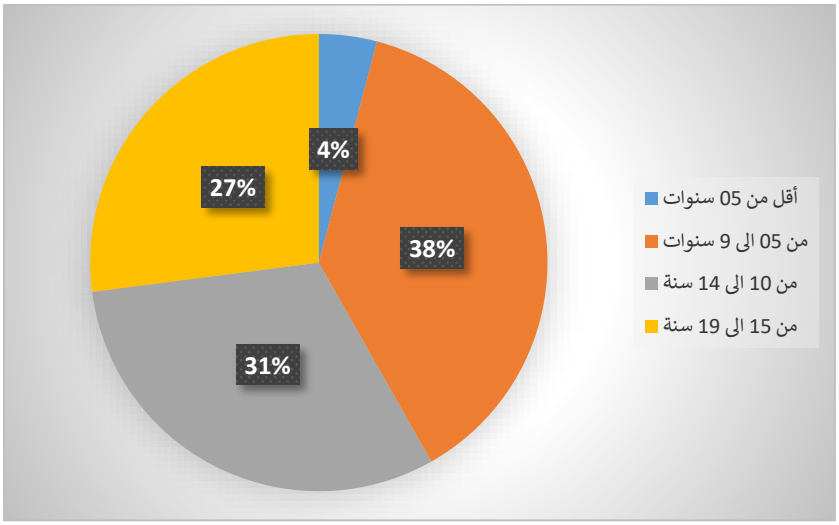
2-4-حسب متغير الفئة عدد سنوات الخبرة: ينقسم متغير الخبرة المهنية الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول (13): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

	فئات عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
المتغير	أقل من 05 سنوات	5	%4,2
	من 05 الى 9 سنوات	46	%38,3
	من 10 الى 14 سنة	38	%31,7
	من 15 الى 19 سنة	31	%25,8
	المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الشكل رقم (7) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

يُظهر الجدول (14) أن أغلبية أفراد المجتمع يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى 9 سنوات، بنسبة 38,3%، تليها فئة من لديهم خبرة بين 10 إلى 14 سنة بنسبة 31,7%، ثم فئة من تراوحت خبرتهم بين 15 إلى 19 سنة بنسبة 25,8%، في حين تمثل فئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) نسبة ضئيلة لا تتجاوز 4,2%.

يعكس هذا التوزيع وجود هيمنة للفئات ذات الخبرة المتوسطة إلى الطويلة، مما يشير إلى أن أغلب أفراد المجتمع يتمتعون بمعرفة عملية متراكمة داخل المؤسسة. هذا المستوى من التجربة قد يجعلهم أكثر قدرة على تقييم البيئة التنظيمية وسلوكيات العمل بشكل موضوعي، كما أن اندماجهم الطويل في المؤسسة يمكن أن يسهم في تبنيهم لقيمها وممارساتها بشكل أعمق وأكثر واقعية، الأمر الذي ينعكس على استجاباتهم في الاستبيان.

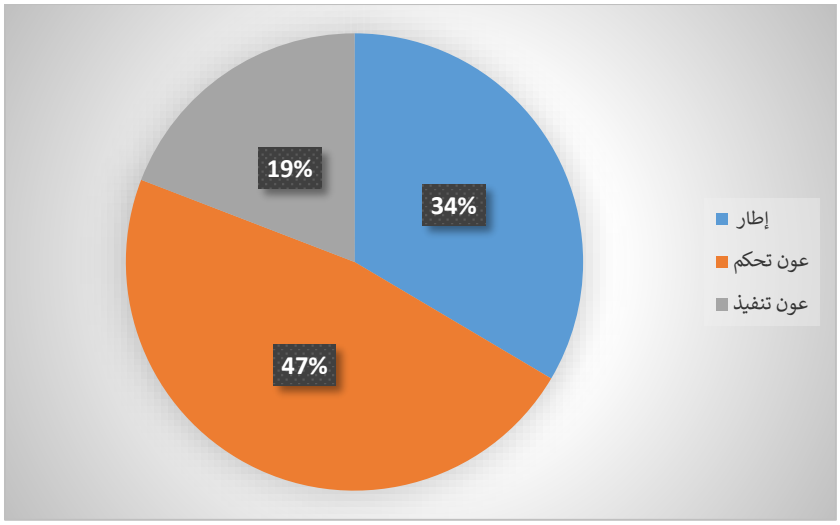
2-5حسب متغير الفئة المستوى الوظيفي: ينقسم متغير الخبرة المهنية الى اربعة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول (15): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

	فئات عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
المتغير	إطار	63	%52,5
	عون تحكم	37	%30.8
	عون تنفيذ	20	%16.7
	المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

الشكل رقم (8) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

يُبين الجدول (15) أن أكثر من نصف أفراد مجتمع الدراسة يشغلون مناصب إطارات، بنسبة 52,5%، في حين يمثّل أعوان التنفيذ نسبة 30,8%، وأعوان التحكم 16,7%. يشير هذا التوزيع إلى هيمنة الفئة الإطارية ضمن المجتمع، ما يعكس الطابع الإداري أو الإشرافي للعديد من المشاركين في الدراسة.

وجود نسبة معتبرة من الإطارات يمكن أن يوفّر نظرة تحليلية أعمق حول القيم والممارسات التنظيمية بحكم ارتباطهم الوثيق بآليات التسيير واتخاذ القرار. كما يبرز تنوع المستويات الوظيفية داخل المجتمع ، وهو ما يُضفي توازنًا على الدراسة من حيث تمثيل مختلف وجهات النظر المرتبطة بمواقع العمل، ما بين من يمارس المهام التنفيذية بشكل مباشر ومن يشرف على تسييرها أو مراقبتها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولا : عرض تحليل البيانات

1- عرض وتحليل الفرضية الأولى
2- عرض وتحليل الفرضية الثانية
3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة
4- اختبار الفرضيات

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة الفرضية في ضوء نتائج الدراسة
2- مناقشة الدراسة السابقة في ضوء النتائج الدراسة
3- مناقشة النظرية التنظيم في ضوء نتائج الدراسة
4- نتائج عام للدراسة

أولا : أولا: تحليل نتائج الدراسة

المحور الأول: وصف وتحليل المحور الأول المتغير(مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل):

الجدول رقم (16): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل .

رقم العبارة	المقياس	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ترتيب السؤال	اتجاه العينة
7	التكرار	0	5	10	47	58	120	4.32	0.799	117.42	119	0.000	6	قوي جدا
	%	0	4.2	8.3	39.2	48.3	100							
8	التكرار	0	5	10	55	50	120	4.25	0.781	115.42	119	0.000	7	قوي جدا
	%	0	4.2	8.3	45.8	41.7	100							
9	التكرار	0	4.2	16.7	25	70	120	4.33	0.901	127.92	119	0.000	4	قوي جدا
	%	0	5	20	20.8	58.3	100							
10	التكرار	0	0	10	57	53	120	4.36	0.632	136.58	119	0.000	3	قوي جدا
	%	0	0	8.3	47.5	44.2	100							
11	التكرار	0	0	10	61	49	120	4.33	0.624	139.25	119	0.000	5	قوي جدا
	%	0	0	8.3	50.8	40.8	100							
12	التكرار	0	0	25	40	55	120	4.25	0.781	98.75	119	0.000	8	قوي جدا
	%	0	0	16.7	46.7	36.7	100							
13	التكرار	0	0	20	56	44	120	4.20	0.705	108.00	119	0.000	9	قوي
	%	0	0	8.3	38.3	53.3	100							
14	التكرار	0	0	10	46	64	120	4.45	0.646	143.00	119	0.000	1	قوي جدا
	%	0	9.2	12.5	50.8	27.5	100							
15	التكرار	0	11	15	61	33	120	3.97	0.879	94.83	119	0.000	11	قوي
	%	0	9.2	12.5	50.8	27.5	100							
16	التكرار	0	0	41	46	33	120	3.93	0.786	83.58	119	0.000	12	قوي
	%	0	0	34.2	38.3	27.5	100							
17	التكرار	5	0	25	35	55	120	4.13	1.017	84.17	119	0.000	10	قوي
	%	4.2	0	20.8	29.2	45.8	100							
18	التكرار	0	0	10	51	59	120	4.41	0.642	137.58	119	0.000	2	قوي جدا
	%	0	0	10	42.5	49.2	100							
							المتوسط الحسابي للمحور							4.33
							الانحراف المعياري للمحور							0.18
							مجموع كاي تربيع							1386.10
							درجة الحرية							119
							ميتوى الدلالة							0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

العبارة 7:

المتوسط الحسابي 4.32 والانحراف المعياري 0.799 يشير إلى تقييم قوي جداً من قبل المشاركين، مع تباين محدود في الآراء. قيمة كاي تربيع (117.42) ومستوى دلالة 0.000 تؤكد أن النتائج إحصائياً ذات دلالة.

يظهر هذا التوافق أن أغلب أفراد العينة يتفقون على أهمية أو قبول هذا الجانب، مما يعكس وحدة في النظرة تجاه الموضوع المرتبط بهذه العبارة.

العبارة 8:

المتوسط 4.25 والانحراف 0.781 يدل على تقييم قوي جداً مع تقارب في الآراء، وقيمة كاي تربيع 115.42 تؤكد تماسك النتائج.

هذا يعكس تقبل واسع وانتشار ثقافة أو موقف إيجابي بين المشاركين تجاه محتوى هذه العبارة، مما يعزز من استقرار الفكرة داخل المجتمع المستهدف.

العبارة 9:

المتوسط 4.33 مع انحراف معياري 0.901 يظهر تقييم قوي جداً لكن مع تباين أكبر قليلاً بين الآراء. كاي تربيع 127.92 ومعدل دلالة 0.000 تشير إلى قوة النتائج.

يدل هذا على اتفاق عام رغم وجود بعض الآراء المختلفة، ما يعني أن الموضوع محط قبول لكنه قد يحتاج إلى توعية إضافية لتقليل التباين.

العبارة 10:

المتوسط العالي 4.36 مع انحراف 0.632 يعكس إجماع أقوى مع أقل تشتت، وقيمة كاي تربيع مرتفعة (136.58) تؤكد صدقية النتائج.

يمكن فهم هذا على أنه مؤشر على أهمية كبيرة لهذا الجانب في وعي العينة، مع تأثير واضح ورضا جماعي.

العبارة 11:

متوسط 4.33 وانحراف 0.624 يعبر عن تقييم قوي جدا مع توحد نسبي في الآراء، وكاي تربيع 139.25 يؤكد دقة النتائج.

يشير التحليل الاجتماعي إلى تقبل كبير وقناعة مشتركة بين أفراد العينة حول الموضوع، ما يعزز من أواصر الوحدة والتماسك المجتمعي في هذا المجال.

العبارة 12:

متوسط 4.25 وانحراف 0.781 يظهر قبولاً قوياً لكن مع بعض التباين في الرأي، وقيمة كاي تربيع 98.75 تدعم وجود فرق معنوي.

يعكس ذلك تقبلاً عاماً مع وجود اختلافات قد تكون مرتبطة بتجارب أو خلفيات مختلفة، مما يستدعي دراسة معمقة لتلك الفروقات.

العبارة 13:

متوسط 4.20 وانحراف 0.705 يشير إلى تقييم قوي مع تقارب في الآراء، وكاي تربيع 108.00 يؤكد صدقية النتائج.

تشير النتائج إلى توافق كبير مع بعض الفروق الطفيفة، وهو ما يعكس واقعا مجتمعياً فيه قبول للموضوع لكنه غير موحد بالكامل.

العبارة 14:

المتوسط 4.45 وانحراف 0.646 يدل على أعلى تقييم وقبول مع تشتت محدود، وقيمة كاي تربيع 143.00 تدل على قوة دلالة إحصائية.

يشير هذا إلى أن الموضوع محل هذه العبارة يحظى بأهمية قصوى ورضا واسع بين أفراد العينة، مع تأثير إيجابي ملموس على المستوى الاجتماعي.

العبارة 15:

المتوسط 3.97 والانحراف 0.879 يظهر تقييمًا قوياً لكنه أقل مقارنة بالعبارات السابقة، مع تباين واضح في الآراء وكاي تربيع 94.83.

قد يعكس هذا وجود خلافات أو مواقف متباينة في المجتمع تجاه هذا الجانب، مما قد يتطلب مزيداً من الحوار أو التحليل لفهم أسباب الاختلاف.

العبارة 16:

متوسط 3.93 وانحراف 0.786 يعبر عن تقييم قوي نسبيًا مع تباين معقول، وكاي تربيع 83.58 يدل على وجود فروق معنوية.

يشير ذلك إلى وجهات نظر متفاوتة بين أفراد العينة، قد تكون مرتبطة بعوامل ثقافية أو شخصية تؤثر على تقييمهم للموضوع.

العبارة 17:

المتوسط 4.13 والانحراف المعياري 1.017 يعكس تقييم قوي لكنه مع أكبر تباين بين العبارات السابقة، وقيمة كاي تربيع 84.17 تدل على دلالة إحصائية.

يشير هذا إلى أن الموضوع محل هذه العبارة يلقى قبولاً مع وجود اختلافات واضحة في المواقف، مما قد يعكس تعدد وجهات النظر في المجتمع حول هذا الجانب.

العبارة 18:

متوسط 4.41 والانحراف 0.642 يدل على تقييم قوي جداً مع تشتت محدود، وكاي تربيع 137.58 يؤكد أن النتائج ذات دلالة قوية.

هذا يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة ودعماً واضحاً للموضوع المرتبط بهذه العبارة، مما يعزز من تماسك المجتمع واهتمامه بهذا الجانب.

المحور الثاني: وصف وتحليل المحور الأول المتغير (مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز مستوى الانضباط لدى العاملين):

الجدول رقم (17): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز مستوى الانضباط لدى العاملين.

رقم العبارة	المقياس	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ترتيب السؤال	اتجاه العينة
19	التكرار	0	5	10	46	59	120	4.33	0.801	118.42	119	0.000	2	قوي جدا
	%	0	4.2	8.3	38.3	49.2	100							
20	التكرار	0	0	15	56	49	120	4.28	0.676	120.08	119	0.000	4	قوي جدا
	%	0	0	12.5	46.7	40.8	100							
21	التكرار	0	0	25	57	38	120	4.11	0.719	101.58	119	0.000	9	قوي
	%	0	0	20.8	47.5	31.7	100							
22	التكرار	0	5	15	35	65	120	4.33	0.853	117.50	119	0.000	1	قوي جدا
	%	0	4.2	12.5	29.2	54.2	100							
23	التكرار	0	0	20	62	38	120	4.15	0.682	117.00	119	0.000	5	قوي
	%	0	0	16.7	51.7	31.7	100							
24	التكرار	0	5	25	47	43	120	4.07	0.857	76.17	119	0.000	10	قوي
	%	0	4.2	20.8	39.2	35.8	100							
25	التكرار	0	0	30	35	55	120	4.21	0.819	94.58	119	0.000	6	قوي جدا
	%	0	0	25	29.2	45.8	100							
26	التكرار	0	0	15	52	53	120	4.32	0.686	119.08	119	0.000	3	قوي جدا
	%	0	0	12.5	43.3	44.2	100							
27	التكرار	0	5	26	52	37	120	4.01	0.835	78.92	119	0.000	11	قوي
	%	0	4.2	21.7	43.3	30.8	100							
28	التكرار	0	5	31	52	32	120	3.88	0.945	76.42	119	0.000	12	قوي جدا
	%	4.2	0	25.8	43.3	26.7	100							
29	التكرار	0	5	30	20	65	120	4.21	0.961	111.25	119	0.000	6	قوي جدا
	%	0	4.2	25	16.7	54.2	100							
30	التكرار	0	5	20	36	53	120	4.24	0.879	84.68	119	0.000	8	قوي جدا
	%	0	4.2	16.7	30	49.2	100							
							المتوسط الحسابي للمحور						4.18	
							الانحراف المعياري للمحور						0.140	
							مجموع كاي تربيع						1115.8	
							درجة الحرية						48	
							ميتوى الدلالة						0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

العبارة 19:

المتوسط الحسابي 4.33 والانحراف المعياري 0.801 يعكسان تقييمًا قويًا جدًا مع تباين معتدل في الآراء. قيمة كاي تربيع 118.42 ومستوى دلالة 0.000 تؤكد أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية.

تعكس هذه النتائج قبولًا واسعًا بين أفراد العينة، مع وجود توافق واضح حول موضوع هذه العبارة، ما يدل على أهمية الموضوع وتأثيره في المجتمع.

العبارة 20:

المتوسط 4.28 والانحراف 0.676 يشير إلى تقييم قوي جدًا مع تشتت أقل، ما يدل على اتفاق نسبي في الرأي. كاي تربيع 120.08 يعزز مصداقية النتائج.

تعبر هذه النتائج عن دعم وثقة جيدة من المشاركين تجاه محتوى العبارة، مما يعكس توافقًا مجتمعيًا كبيرًا.

العبارة 21:

المتوسط 4.11 مع انحراف معياري 0.719 يشير إلى تقييم قوي لكن مع تباين أكبر قليلاً في الآراء. كاي تربيع 101.58 ومستوى دلالة 0.000 يؤكدان ثبات النتائج.

هناك قبول عام، لكن يمكن ملاحظة بعض التنوع في المواقف قد يعكس اختلافًا في الخبرات أو وجهات النظر الفردية.

العبارة 22:

المتوسط 4.33 والانحراف 0.853 يعكسان تقييمًا قويًا جدًا مع بعض التشتت في الآراء. كاي تربيع 117.50 يؤكد الدلالة الإحصائية.

يعبر هذا عن إجماع كبير مع وجود بعض التباينات التي قد تعود لاختلافات في الخلفيات الاجتماعية أو الثقافية.

العبارة 23:

المتوسط 4.15 والانحراف 0.682 يدل على تقييم قوي مع تقارب في الآراء. كاي تربيع 117.00 ومستوى دلالة 0.000 تعززان مصداقية النتائج.

يظهر هذا قبولًا واسعًا مع ثقة نسبية تجاه محتوى العبارة، ما يعكس إيجابية توجه المجتمع نحو هذا الموضوع.

العبارة 24:

المتوسط 4.07 مع انحراف معياري 0.857 يعبر عن تقييم قوي مع تشتت أكبر نسبيًا. كاي تربيع 76.17 يؤكد وجود فروق معنوية بين الآراء.

يعكس هذا اختلافات محتملة في وجهات النظر، قد تكون مرتبطة بالعوامل الشخصية أو الظروف الاجتماعية المتنوعة بين المشاركين.

العبارة 25:

المتوسط 4.21 والانحراف 0.819 يشير إلى تقييم قوي جدًا مع تباين معتدل. كاي تربيع 94.58 يؤكد دلالة النتائج.

تعكس هذه الأرقام قبولًا واسعًا مع بعض التنوع في الآراء التي تعكس تعقيدات اجتماعية أو ثقافية معينة.

العبارة 26:

المتوسط 4.32 والانحراف 0.686 يعبران عن تقييم قوي جدًا مع تشتت محدود. كاي تربيع 119.08 ومستوى دلالة 0.000 يدل على ثبات النتائج.

هذا يدل على توافق واسع بين أفراد العينة، مما يعكس ترسيخًا جيدًا لهذه الفكرة أو الموقف داخل المجتمع.

العبارة 27:

المتوسط 4.01 مع انحراف 0.835 يعبر عن تقييم قوي مع تباين ملحوظ في الآراء. كاي تربيع 78.92 يوضح وجود اختلافات معنوية.

يشير ذلك إلى وجهات نظر مختلفة قد تؤثر فيها عوامل اجتماعية أو ثقافية متنوعة.

العبارة 28:

المتوسط 3.88 والانحراف 0.945 يشير إلى تقييم قوي لكنه الأدنى ضمن العبارات، مع أكبر تشتت في الآراء. كاي تربيع 76.42 يؤكد دلالة إحصائية.

قد يعكس ذلك وجود جدل أو انقسام في الآراء حول الموضوع، مما يستدعي مزيدًا من البحث لفهم أسباب هذا التباين.

العبارة 29:

المتوسط 4.21 والانحراف 0.961 يعبران عن تقييم قوي جدًا مع تشتت ملحوظ. كاي تربيع 111.25 ومستوى دلالة 0.000 يؤكدان صحة النتائج.

يشير هذا إلى قبول جيد مع وجود آراء متباينة، ربما بسبب اختلافات في التجارب أو المواقف الفردية.

العبارة 30:

المتوسط 4.24 والانحراف 0.879 يعكس تقييمًا قويًا جدًا مع تباين معقول. كاي تربيع 84.68 ومستوى دلالة 0.000 يؤكدان أهمية النتائج.

يعبر هذا عن توافق كبير مع وجود بعض التنوع في وجهات النظر، ما يعكس تنوع التركيبة الاجتماعية للمجتمع قيد الدراسة.

المتوسط الحسابي العام للمحور 4.18 مع انحراف معياري 0.14 يشير إلى تقييم إيجابي قوي جدًا بشكل عام من قبل العينة، مع وجود تباين نسبي بين العبارات يعكس اختلافات اجتماعية وثقافية داخل المجتمع قيد الدراسة. مجموع كاي تربيع المرتفع ومستوى الدلالة 0.000 يؤكدان قوة وثبات النتائج إحصائيًا.

المحور الثالث: وصف وتحليل المحور الثالث المتغير (مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة):

الجدول رقم (18): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على عبارات مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة.

رقم العبارة	المقياس	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ترتيب السؤال	اتجاه العينة
31	التكرار	0	0	25	61	34	120	4.08	0.700	55.83	119	0.000	11	قوي
	%	0	0	2.8	50.8	28.3	100							
32	التكرار	0	5	20	41	54	120	4.20	0.866	39.67	119	0.000	7	قوي
	%	0	4.2	16.7	34.2	45	100							
33	التكرار	0	0	26	45	49	120	4.19	0.770	37.17	119	0.000	9	قوي
	%	0	0	21.7	37.5	40.8	100							
34	التكرار	0	5	15	41	59	120	4.28	0.842	50.67	119	0.000	3	قوي جدا
	%	0	4.2	12.5	34.2	49.2	100							
35	التكرار	0	0	15	46	59	120	4.37	0.697	64.25	119	0.000	1	قوي جدا
	%	0	0	12.5	38.3	49.2	100							
36	التكرار	0	10	15	51	44	120	4.08	0.909	38.92	119	0.000	11	قوي
	%	0	8.3	12.5	42.5	36.7	100							
37	التكرار	0	0	25	58	37	120	4.24	0.879	36.17	119	0.000	6	قوي جدا
	%	0	0	20.8	48.3	30.8	100							
38	التكرار	0	0	15	52	53	120	4.10	0.715	55.17	119	0.000	10	قوي
	%	0	0	12.5	37.5	45	100							
39	التكرار	0	0	15	45	60	120	4.34	0.702	66.25	119	0.000	2	قوي
	%	0	0	12.5	37.5	45	100							
40	التكرار	0	0	20	56	44	120	4.20	0.705	34.17	119	0.000	7	قوي
	%	0	0	16.7	46.7	36.7	100							
41	التكرار	0	0	20	46	54	120	4.28	0.735	46.67	119	0.000	3	قوي جدا
	%	0	0	16.7	38.3	45	100							
42	التكرار	0	0	20	47	53	120	4.28	0.733	45.67	119	0.000	4	قوي جدا
	%	0	0	16.7	39.2	44.2	100							

	المتوسط الحسابي للمحور	4.22
	الانحراف المعياري للمحور	0.101
	مجموع كاي تربيع	570.56
	درجة الحرية	
	ميتوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

العبارة 31:

المتوسط الحسابي 4.08 والانحراف المعياري 0.700 يشيران إلى تقييم قوي مع تشتت معتدل في الآراء. قيمة كاي تربيع 55.83 ومستوى دلالة 0.000 تدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية.

تعكس النتائج قبولًا عامًا وسط العينة، مع بعض التنوع في وجهات النظر قد يعكس اختلافًا في التجارب أو الخلفيات الاجتماعية.

العبارة 32:

المتوسط 4.20 والانحراف 0.866 يعكسان تقييمًا قويًا مع تشتت أكبر نسبيًا، مما يشير إلى تباين في الرأي. قيمة كاي تربيع 39.67 ومستوى دلالة 0.000 تعزز من ثقة النتائج.

يعكس ذلك تفاوتًا في التفاعل مع مضمون العبارة، قد يعود لاختلاف الثقافة أو الخبرة بين أفراد العينة.

العبارة 33:

المتوسط 4.19 والانحراف 0.770 يشير إلى تقييم قوي مع تشتت معتدل. كاي تربيع 37.17 ومستوى دلالة 0.000 يؤكدان صحة النتائج.

تعكس النتائج تقبلاً واسعًا مع بعض الاختلافات التي قد تكون ناتجة عن عوامل اجتماعية أو شخصية.

العبارة 34:

المتوسط 4.28 والانحراف 0.842 يدللان على تقييم قوي جدًا مع تشتت معقول في الآراء. كاي تربيع 50.67 ومستوى دلالة 0.000 يؤكدان ثبات النتائج.

هناك اتفاق كبير مع بعض التباين، ما يعكس تنوعًا في الخلفيات الاجتماعية أو المواقف الفردية.

العبارة 35:

المتوسط 4.37 والانحراف 0.697 يعكسان تقييمًا قويًا جدًا مع تشتت منخفض نسبيًا. كاي تربيع 64.25 ومستوى دلالة 0.000 يشير إلى نتائج موثوقة.

يعبر هذا عن قبول واسع وموافقة كبيرة من العينة، ما يدل على أهمية الموضوع ووضوحه في الأوساط الاجتماعية.

العبارة 36:

المتوسط 4.08 والانحراف 0.909 يعكسان تقييمًا قويًا مع تشتت كبير نسبيًا. كاي تربيع 38.92 ومستوى دلالة 0.000 تؤكد صحة النتائج.

يشير هذا إلى وجود اختلافات في الرأي قد تعود لعوامل فردية أو اجتماعية تؤثر في وجهات النظر.

العبارة 37:

المتوسط 4.24 والانحراف 0.879 يشير إلى تقييم قوي جدًا مع تباين ملحوظ. كاي تربيع 36.17 ومستوى دلالة 0.000 يؤكدان ثبات النتائج.

يعكس ذلك تقبلًا عامًا مع وجود بعض الاختلافات التي يمكن تفسيرها بتنوع التجارب أو السياقات الاجتماعية.

العبارة 38:

المتوسط 4.10 والانحراف 0.715 يعكسان تقييمًا قويًا مع تشتت منخفض نسبيًا. كاي تربيع 55.17 ومستوى دلالة 0.000 يعززان موثوقية النتائج.

تدل هذه النتائج على توافق ملحوظ بين أفراد العينة مع قلة الاختلافات.

العبارة 39:

المتوسط 4.34 والانحراف 0.702 يشير إلى تقييم قوي جدًا مع تشتت محدود. كاي تربيع 66.25 ومستوى دلالة 0.000 يؤكدان قوة النتائج.

يعكس ذلك إجماعًا كبيرًا على مضمون العبارة، ما يدل على أهمية الموضوع وتأثيره في المجتمع.

العبارة 40:

المتوسط 4.20 والانحراف 0.705 يعكسان تقييمًا قويًا مع تشتت منخفض نسبيًا. كاي تربيع 34.17 ومستوى دلالة 0.000 تعزز من صحة النتائج.

تظهر النتائج تقبلًا واسعًا مع ثبات في وجهات النظر تجاه موضوع العبارة.

العبارة 41:

المتوسط 4.28 والانحراف 0.735 يشيران إلى تقييم قوي جدًا مع تشتت محدود. كاي تربيع 46.67 ومستوى دلالة 0.000 يؤكدان ثبات النتائج.

تدل هذه الأرقام على توافق عام وقبول مرتفع داخل العينة.

العبارة 42:

المتوسط 4.28 والانحراف 0.733 يعكسان تقييمًا قويًا جدًا مع تشتت منخفض. كاي تربيع 45.67 ومستوى دلالة 0.000 يؤكدان مصداقية النتائج.

يعكس ذلك اتفاقًا واسعًا وموافقة مجتمعية على مضمون العبارة.

المتوسط الحسابي 4.22 مع انحراف معياري 0.101 يدل على تقييم إيجابي قوي ومستقر عبر معظم العبارات، ما يعكس توافقًا واسعًا داخل العينة تجاه الموضوعات التي تعالجها هذه العبارات. مجموع كاي تربيع 570.56 ومستوى الدلالة 0.000 يعززان قوة وثبات النتائج من الناحية الإحصائية.

ثانيا: إختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: "تساهم القيم التنظيمية بدرجة قوية في تعزيز إتقان العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية".

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الاولى

المتغير	عدد الافراد	قيمة T	مستوى الدلالة sig
مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	120	86,210	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

تُظهر النتائج أن عدد الأفراد الذين شملتهم الدراسة بلغ 120فردًا، وهي عينة معتبرة تسمح ببناء استنتاجات موثوقة حول موضوع الدراسة .أما بالنسبة لقيمة T، فقد كانت مرتفعة جدًا(86.210) ، وهي مؤشر قوي على وجود فروق ذات دلالة واضحة .كما أن مستوى الدلالة (sig) جاء أقل بكثير من 0.05، حيث بلغ 0.000، مما يعني أن النتائج لا يمكن أن تكون وليدة الصدفة فالفرضية محققة.

هذه المعطيات تشير بوضوح إلى وجود علاقة قوية بين القيم التنظيمية داخل المؤسسة ومدى إتقان الأفراد لعملهم .فكلما تعززت هذه القيم، مثل الانضباط، المسؤولية، العدالة، وروح الفريق، انعكس ذلك إيجابًا على الأداء المهني للأفراد .يظهر من هذه النتيجة أن القيم التنظيمية لا تؤدي فقط دورًا توجيهيًا، بل تشكل أيضًا محفزًا داخليًا يسهم في رفع مستوى الكفاءة والالتزام لدى العاملين.

من جهة أخرى، يمكن استنتاج أن الأفراد الذين ينشطون ضمن بيئة عمل تُبنى على أسس قيمية واضحة ومشتركة، يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي، ويشعرون بانتماء أقوى للمؤسسة .هذا الإحساس بالانتماء والاحترام المتبادل يعزز ثقافة العمل ويقلل من الممارسات السلبية مثل التسيب أو الإهمال.

بناءً على ما سبق، تؤكد هذه النتائج أن للمناخ القيمي داخل المؤسسة دورًا محوريًا في بناء ثقافة مهنية قائمة على الإتقان والجودة، وهو ما يُعد شرطًا أساسيًا لأي تطور مؤسسي حقيقي ومستدام.

2- اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: "مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز مستوى الانضباط لدى العاملين".

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير	عدد الافراد	قيمة T	مستوى الدلالة sig
مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز	120	71,009	0.000

مستوى الانضباط لدى العاملين			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

تكشف المعطيات أن عدد الأفراد المستجوبين في هذا السياق بلغ 120، وهو عدد كافٍ لتكوين صورة واضحة حول أثر العادات التنظيمية في سلوكيات العاملين .أظهرت النتيجة أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين طبيعة هذه العادات ومدى التزام الأفراد داخل المؤسسة، حيث جاءت قيمة Tمرتفعة(71.009) ، ما يعكس وزنًا كبيرًا لهذه العلاقة .كما أن قيمة الدلالة جاءت مساوية لـ 0.000، ما يؤكد أن هذه النتيجة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية. فالفرضية محققة.

تشير هذه النتائج إلى أن العادات التنظيمية، كأطر موجهة للسلوك الجماعي، تساهم بفعالية في غرس ثقافة الانضباط داخل بيئة العمل .فحين تتجسد هذه العادات في شكل ممارسات يومية منتظمة – مثل احترام الوقت، الالتزام بالتعليمات، وضبط العلاقات المهنية – فإنها تتحول إلى مرجع سلوكي يضبط إيقاع العمل داخل المؤسسة، ويمنح العاملين وضوحًا في الأدوار والمسؤوليات.

كما أن التكرار المنتظم لهذه العادات لا يؤدي فقط إلى ضبط سلوك الأفراد، بل يعزز من استقرار المؤسسة ويقوي من قدرتها على مواجهة التحديات التنظيمية .إن هذا التوافق في السلوك الجماعي يخلق مناخًا من الانسجام المهني، ويقلل من مظاهر الفوضى أو العشوائية في اتخاذ القرار أو تنفيذ المهام.

وبناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن المؤسسة التي تولي اهتمامًا جادًا للعادات التنظيمية وتحافظ على اتساقها، تكون أكثر قدرة على ترسيخ قيم الانضباط في نفوس موظفيها، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام والفاعلية التنظيمية.

3- اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: "مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز مستوى الانضباط لدى العاملين ".

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير	عدد الافراد	قيمة T	مستوى الدلالة sig
مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة	120	79,652	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V28.

توضح النتائج أن عدد المشاركين في الدراسة بلغ 120فردًا، وهو رقم يسمح بفهم اتجاهات وآراء العاملين بشكل كافٍ .تُظهر قيمة Tالمرتفعة (79.652) أن هناك ارتباطًا قويًا بين الممارسات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة ومستوى تبنّي الأفراد لأهدافها .كما أن مستوى الدلالة الذي بلغ 0.000يؤكد على قوة هذا الارتباط وصعوبة نسبه إلى مجرد تباين عشوائي. فالفرضية محققة.

هذه النتيجة تسلط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الممارسات التنظيمية – كالتواصل الداخلي، توزيع المهام، آليات اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تشجع على المشاركة – في تعزيز شعور الانتماء لدى العاملين، وبالتالي في دعمهم لأهداف المؤسسة .عندما تكون هذه الممارسات واضحة، عادلة، ومتسقة، فإنها تسهم في جعل الأهداف المؤسسية مفهومة وقابلة للتبني من طرف الأفراد.

يتضح أيضًا أن الممارسات اليومية داخل المؤسسة لا تُترجم فقط إلى تنظيم داخلي محكم، بل تُعدّ أداة رئيسية في بناء وعي جماعي مشترك حول الغايات المرجوّة .هذا الوعي يسهم في خلق انسجام بين التوجهات الفردية والأهداف العامة، مما يعزز من فاعلية الأداء الجماعي.

وعليه، يمكن القول إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على صياغة هذه الأهداف، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى نجاحها في تجسيد ممارسات تنظيمية محفّزة، واضحة، وتشاركية، تجعل من تبني تلك الأهداف مسارًا طبيعيًا يتكامل فيه الفرد مع المشروع الجماعي للمؤسسة.

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة

1. مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة

لقد انطلقت الدراسة من ثلاث فرضيات رئيسية تم اختبارها ميدانيًا:

الفرضية الأولى: تساهم القيم التنظيمية بدرجة قوية في تعزيز إتقان العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

النتائج أكدت صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت إجابات المجتمع أن هناك ارتباطًا إيجابيًا بين وجود قيم تنظيمية واضحة (كالاحترام، الشفافية، الجودة) ومستوى الإتقان في أداء المهام اليومية.

الفرضية الثانية: تساهم العادات التنظيمية بدرجة قوية في تعزيز الانضباط بين العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

تمت المصادقة على هذه الفرضية كذلك، حيث أظهرت النتائج أن العادات المتكررة داخل المؤسسة مثل احترام الوقت، التقيد بالإجراءات، والممارسات اليومية، تسهم فعليًا في ضبط سلوك العاملين وتعزيز انضباطهم.

الفرضية الثالثة: تساهم الممارسات التنظيمية بدرجة قوية في تعزيز تفاعل العاملين مع أهداف المؤسسة.

أثبتت النتائج دعم هذه الفرضية، إذ تبين أن السياسات التحفيزية، المشاركة في اتخاذ القرار، وأساليب الاتصال المفتوحة، ترفع من وعي العاملين بأهداف المؤسسة، وتحفزهم على التفاعل معها بشكل إيجابي.

الاستنتاج:

جميع الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة تم تأكيدها إحصائيًا، مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

2. مناقشة الدراسات السابقة في ضوء نتائج الدراسة

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، نجد ما يلي:

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة عاشوري إبتسام (2014)، التي خلصت إلى أن الثقافة التنظيمية ترفع من مستويات الولاء والالتزام والمسؤولية لدى العاملين. نفس العلاقة الإيجابية بين الثقافة والالتزام ظهرت بوضوح في هذه الدراسة.

كما تتقاطع مع دراسة محمد العوفي (2005) بالسعودية، التي بيّنت وجود تأثير واضح للقيم الثقافية على الالتزام، وهو ما أكدته هذه الدراسة من خلال مساهمة القيم التنظيمية في تعزيز إتقان العمل والانضباط.

تتوافق أيضا مع دراسة عادل بن عبد الله (2020) بالكويت، التي أثبتت أثر ثقافة العدالة والكفاءة على الالتزام الوظيفي.

على الصعيد الأجنبي، تتطابق النتائج مع دراسة Rose Paul (2018)، التي خلصت إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية ترفع أداء الجامعات، وهو ما يشير إلى الأثر التنظيمي والثقافي المشترك في مختلف السياقات.

نتائج الدراسة الحالية تدعم معظم نتائج الدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية الفرضيات المطروحة ويوسع دائرة الثقة في الإطار النظري المعتمد.

3. مناقشة نظريات التنظيم في ضوء نتائج الدراسة

اعتمدت الدراسة على نظريتين رئيسيتين في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام:

أولا: النظرية البنيوية الوظيفية

تفترض هذه النظرية أن كل عنصر في التنظيم يؤدي وظيفة تساهم في استقراره، وقد أظهرت الدراسة أن القيم والعادات والممارسات التنظيمية تمثل "أجزاء بنيوية" تضمن التوازن داخل المؤسسة. فالنتائج

أظهرت أن كلما كانت هذه الأجزاء متناسقة وفعالة، كلما زاد التزام العاملين، وهو ما يتماشى مع الطرح الوظيفي للنظرية.

ثانيًا: نظرية العلاقات الإنسانية

تنطلق من فكرة أن العاملين كائنات اجتماعية تسعى إلى الاحترام، التواصل، والاندماج، وهي مقومات تظهر في ثقافة المؤسسة. وقد أثبتت الدراسة أن بيئة عمل قائمة على الاحترام والمشاركة تعزز الانتماء، مما يتماشى مع فرضيات هذه النظرية. فالممارسات التنظيمية التي تشجع العاملين وتدمجهم في اتخاذ القرار، ترفع من مستويات الالتزام والانضباط.

النتائج الميدانية جاءت داعمة لتفسيرات كل من البنائية الوظيفية والعلاقات الإنسانية، مما يثبت أن الثقافة التنظيمية ليست فقط بُعدًا إداريًا، بل عاملًا اجتماعيًا وتأثيريًا له جذور وظيفية ونفسية.

4.نتائج عام للدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تؤكد وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية محل الدراسة .وقد اعتمدت الدراسة في ذلك على تحليل استجابات المبحوثين حول ثلاثة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية، وهي :القيم التنظيمية، العادات التنظيمية، والممارسات التنظيمية، وانعكاسها على مؤشرات الالتزام التنظيمي مثل الانضباط، الالتزام بالأهداف، والتحفيز الذاتي.

بيّنت نتائج الاستبيان أن القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، كالشفافية، الاحترام المتبادل، التعاون، والتركيز على الجودة، تُسهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة العمل .حيث عبّر غالبية المبحوثين عن شعورهم بأن تطبيق مبدأ الشفافية داخل المؤسسة يعزز من ثقتهم بالإدارة ويزيد من التزامهم الوظيفي .كما أن الاحترام المتبادل بينهم وبين الزملاء أدى إلى تعزيز دافعيتهم وتحسين العلاقات داخل فرق العمل، وهو ما انعكس مباشرة على مستوى إتقانهم للمهام الموكلة إليهم .وقد أشار المبحوثون إلى أن التعاون الجماعي يشجع على تحقيق نتائج أفضل، خاصة عند اقترانه بجو تنظيمي يُعلي من شأن الجودة والتدريب المستمر.

كشفت نتائج الدراسة أن العادات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة تُعد من العوامل الجوهرية في ضبط سلوك العاملين، وتعزيز التزامهم بالقوانين الداخلية والمعايير المهنية .وقد أكد المبحوثون أن التواصل الفعّال، سواء الأفقي أو العمودي، يسهم في وضوح الأهداف والتوقعات، مما يُجنب حالات الغموض أو التداخل في المهام .كما أن الالتزام بالمواعيد، والموازنة بين الحياة المهنية والشخصية، وتوفير بيئة عمل مرنة ومتكيّفة، ساعدت في تعزيز الشعور بالاستقرار والانضباط الوظيفي . وتكررت الإشارة إلى أن السلوكيات الإيجابية أصبحت جزءًا من ثقافة العمل اليومية، مما يرفع من مستوى الأداء العام للفرد والمجموعة.

أظهرت النتائج أن هناك إدراكًا عالياً بين المبحوثين لأهمية الممارسات التنظيمية في تعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة . فقد اعتبر أغلب المشاركين أن أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة قائم على التحفيز، التشاركية، وتوزيع المسؤوليات، مما يشجعهم على الانخراط الفعلي في تحقيق الأهداف .كما أشاروا إلى أن وجود نظام تقييم دوري وواضح يساعدهم على معرفة مستوى تقدمهم، ويزيد من حرصهم على التحسين المستمر .بالإضافة إلى ذلك، فإن وضوح الرؤية المؤسسية وسهولة فهمها من قبل العاملين، ساعد على توجيه الجهود الفردية في نفس الاتجاه الجماعي، ما ساهم في زيادة الولاء والانتماء المهني.

من خلال التحليل الكمي والنوعي للبيانات المستخلصة من الاستبيان، يمكن التأكيد على أن الثقافة التنظيمية تشكل بيئة حاضنة لسلوكيات الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة .حيث إن المؤسسات التي تستثمر في بناء ثقافة قائمة على القيم الواضحة، والعادات الإيجابية، والممارسات الإدارية العادلة والفعّالة، هي أكثر قدرة على تحفيز العاملين وتحقيق أهدافها بفعالية .وبالتالي، فإن تعزيز الثقافة التنظيمية لا يمثل فقط أداة لتحسين الأداء الداخلي، بل يشكّل ركيزة استراتيجية لضمان الاستقرار والتطور المؤسساتي.

خاتمة

في ظل التغيرات والتحولات الاجتماعية الراهنة التي تشهدها المؤسسات الجزائرية، وما يصاحبها من تحديات تنظيمية وهيكلية متزايدة، تبرز أهمية الثقافة التنظيمية كعنصر استراتيجي في تحقيق التماسك الداخلي وتعزيز فعالية الأداء. إذ لم تعد هذه الثقافة مجرد خلفية قيمية أو منظومة رمزية داخل المؤسسة، بل أضحت موجهاً رئيسياً للسلوك الوظيفي، وركيزة محورية في ترسيخ الالتزام المهني والانتماء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، فإن إحدى المبادئ الأساسية التي ينبغي التأكيد عليها هي ضرورة مواءمة الثقافة التنظيمية مع متطلبات العصر، مع الحرص على أن تكون مرنة، شاملة، وقادرة على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، دون المساس بهوية المؤسسة وأصالتها.

كما تبرز الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية تشاركية تُشرك العاملين في صياغة القيم التنظيمية وتطبيقها، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية الجماعية. وفي هذا السياق، توصي هذه الدراسة بضرورة أن تسعى المؤسسات إلى ترسيخ ثقافة إيجابية قائمة على الشفافية، الاحترام المتبادل، والتحفيز المستمر، مع تطوير آليات تقييم فعّالة لمتابعة انعكاسات هذه الثقافة على بيئة العمل والأداء العام. ومن جهة أخرى، فإن الاهتمام الأكاديمي بهذا الموضوع ينبغي أن يتواصل، مع توجيه الباحثين المستقبليين إلى توسيع نطاق دراساتهم ليشمل قطاعات مختلفة، واستخدام مناهج متعددة تجمع بين التحليل الكمي والكيفي لفهم أعمق وأشمل.

كما يُنبه إلى أهمية عدم الوقوع في التعميم أو الاعتماد على النماذج الجاهزة المستوردة دون تكييفها مع الواقع المحلي، وضرورة مراعاة الخصوصيات التنظيمية والثقافية لكل مؤسسة. ومن ثم، نأمل أن تشكل هذه المذكرة لبنة أولى تُسهم في إثراء البحث في هذا المجال، وأن تفتح آفاقاً لدراسات أكثر عمقاً تسعى إلى بلورة نماذج إدارية تتماشى مع التحولات الجارية، وتدعم بناء مؤسسات أكثر كفاءة واستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

القواميس والمعاجم

1. ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار العلم للملايين، بيروت، 1976.
2. جمال الدين أبو الفضل، محمد مكرم، ابن منظور لسان العرب، ط1، الأردن، 2013.

الكتب

1. أبو شعيرة محمد ، الثقافة وعناصرها، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
2. إحسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة :دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
3. أعلام اعتماد ، دراسات في علم الاجتماع، المكتبة المصرية، القاهرة، 1994.
4. أوشي ويليام ، النظرية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1985.
5. بن مطر الفهمي مرزوق ، الطريق إلى الجودة في التعليم أساسيات ومتطلبات التطبيق، ط1، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، 2016.
6. بن يمينة سعيد ، تنمية الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
7. حلبي، علي عبد الرزاق علم اجتماع التنظيمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1991.
8. الحمدي سعد علي أيحان، الريادة والإبداع هوية المنظمات المعاصرة، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2024.
9. داوود مارا نجي، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2024.
10. دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري، عمان، 2012.
11. ركن محمد بن علي العميد الحميمدي، التنظيم والتخطيط، سلسلة القائد للدراسات والبحوث العسكرية، ط2، الرياض، 2015.
12. السكرانة خلف بلال ، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
13. صالح عبد الرؤوف ، السلوك الإداري الإنساني السلوك التنظيمي، ط1، عمان.

14. صالح مهدي السامرائي مهدي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان،2023.

15. عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة) المفاهيم والإشكاليات(، دار النشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2006.

16. العسكري عبود عبد الله ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، ط1، .2002

17. عليان ربحي مصطفى ، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي :النظرية والتطبيق، دار الصفاء، ط1، عمان.

18. فليه عبده فاروق ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان.

19. القدومي محمد ، محمد هاني محمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، .2015

20. القيروني محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، .2010

21. كعباش رابح ، علم اجتماع، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ط1.

22. لمحمدي سعد علي ريحان ا، إدارة التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، .2023

23. مراد فيصل ، مدخل لنظريات التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر، .1977

24. المرسى جمال محمد الدين ، الثقافة التنظيمية والتغيير، دار جامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

25. المصري إيهاب عيسى ، طارق عبد الرؤوف، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014

26. المغربي محمد الفاتح بشير ، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، .2016

27. مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2023.

المجلات والمقالات

28. بن الطاهر حمزة، من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 2019.

29. بن غالب العوفي محمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، السعودية، 2005.

30. بوخالفة رفيقة، الانضباط الوظيفي في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 2015.

31. خيضر نعمة عباس، فلاح تايه النعيمي، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 36، 1996.

الرسائل الجامعية

32. رياحي معمر، مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 27، المجلد 17، 2021.

33. العادي أحمد محمد حميد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2000.

34. عاشوري إبتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2014.

35. عاشوري، إبتسام الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6.

36. عطوي كريمة، واقع الالتزام التنظيمي بالمؤسسات المعاصرة، مجلة ضياء، المجلد 4، العدد 1، 2023.

37. غرار الطاهر ، سوالمية نورية ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة الساورة، العدد 2، 2020.

38. غربي محمد ، قلواز إبراهيم ، النظرية البنائية الوظيفية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 1، العدد 3، 2019.

39. فؤاد إيناس فلمبان نواوي ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 1428.

40. مبارك نسرين آل تميم عائظ، واقع الممارسات التنظيمية والإدارية في الجامعات السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 37، 2021.

41. محروس رباب عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية :مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة، المجلد 1، العدد 1، 2022.

42. محمد إسماعيل، الجماصي داود، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2016.

43. مسلم هيثم سعيد بيت سعيد، الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي، المجلة الأكاديمية للأبحاث، الإصدار 40، 2022.

44. معاوي سامية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2008.

45. ناصر عادل خير الله، فايزة خير الله ناصر، أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الأندلس، العدد 37، المجلد 7، 2020.

المراجع الأجنبية

46. Henri Georgette, L'engagement Organization, Ecole de Relation Industrielles, Kanada, 2000.

47. Wangari Mwangi Rose, Paul Waithaka, Organisational Culture and Performances of Public Universities in Kenya, International Academic Journal, Kenya, 2018.

48. www.ferphos.com – تم الاطلاع عليه بتاريخ: 12/05/2012.

الروابط الإلكترونية

49. السلطان صالح، إتقان العمل بين القول والتطبيق، الساعة 11:20صباحا، 24/02/2025، aleqt.com.

ملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم الاجتماع

استبانة

تحية طيبة و بعد ...

إننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية " ذلك المتطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الشيخ العربي التبسي القطب الجامعي بولحاف الديركلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –تبسة- ونظرا لأهمية رأيكم في إتمام هذه الدراسة نحتاج الى تعاونكم في الإجابة على هذه الاستبانة بكل دقة .لأن أراءكم القيمة له أثركبير في إنجاح هذه الدراسة.

أرجو منكم قراءة كل عبارة جيدا وألا تترك أي عبارة دون الإجابة عليها لأن آي عبارة لا يتم الإجابة عليها سوف يؤثر على النتائج النهائية لدراسة وأود أن أحيط سيادتكم المحترمة علما أن كل ما تدلي به من بيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وسوف يعامل بسرية ونقدم شكري على حين تعاونكم ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

- إعداد الطالبتين:
- مفتاح آية
- سهايلية رمساء

تحت إشراف :
-د-جبلي فاتح

المحور الأول : بيانات شخصية : الرجاء وضع x في المربع المناسب

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن :

من 20 الى 30 ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

3- الحالة العائلية :

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4- المستوى التعلمية :

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

5- سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى 9 سنوات ☐ من 10 الى 14 سنة ☐ من 15 الى 19 سنة

الرقم	مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
07	تساهم الشفافية في تحسين جودة العمل لدي					
08	تعزز الشفافية في المنظمة من تحفيزي وتحسن جودة أدائي					
09	يساهم الاحترام المتبادل بيني و بين الزملاء في زيادة دافعيتي لأداء أفضل					
10	يساهم الاحترام في تحسين علاقتي بأعضاء فريق عملي					
11	يعزز التعاون بين الأفراد من مستوى إتقان العمل لدي					
12	الاحظ أن التعاون يساهم في نحقيق نتائج أفضل					
13	التركيز على الجودة يساهم في تحسين أدائي في العمل مما يشجعني على تعزيز التعاون مع الزملاء					
14	يساهم نظام الجودة في رفع كفاءة العاملين داخل المنظمة					
15	التفاعل الإيجابي مع الزملاء يعزز من الاحترام المتبادل					
16	أشعر أن التفاعل مع الزملاء يساعد في تبادل الأفكار					
17	التركيز على تحسين ا لأداء يساهم في اتقان العمل					
18	الاحظ أن التدريب المستمر يساعدني في تحسين أدائي					
مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز مستوى الانضباط لدى العاملين						
19	يساهم التواصل الفعال في وضوح الأهداف والتوقعات لدى					
20	يساهم التواصل الفعل في بناء علاقات إيجابية بين الزملاء مما يعزز انضباط في العمل					
21	توفر المنظمة مرونة في العمل تساعدني في التكيف مع التغيرات المفاجئة					
22	تساهم سلوكيات العمل الإيجابية مثل الالتزام بالمواعيد في تعزيز مستوى الانضباط في بيئة العمل					
23	تساهم السلوكيات الإيجابية مثل الالتزام بالمواعيد في تعزيز مستوى الانضباط في بيئة العمل					
24	تعزز الشمولية روح التعاون وتزيد من مستوى التفاعل بين الزملاء					
25	تساهم سلوكيات العمل الإيجابية مثل الالتزام بالمواعيد في تعزيز مستوى الانضباط في بيئة العمل					
26	يساهم التزامي بسلوكيات العمل الإيجابية مثل الانضباط في تحقيق أهداف العمل					

27	تساعدني في الموازية بين الحياة والعمل على تحسين مستوى الانضباط					
28	يؤثر التوازن بين الحياة والعمل على زيادة رضاي الوظيفي					
29	يساهم الالتزام بالمعايير في تعزيز مستوى الانضباط الوظيفي					
30	ساعدني الالتزام المعايير على تحقيق نتائج جيدة					
مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة						
31	يساهم أسلوب القيادة في تحفيزي تحقيق أهداف المؤسسة					
32	يزيد أسلوب القيادة الفعال في تعزيز التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق					
33	تعزيز أساليب الاتصال الفعالة يمكن من وضوح الأهداف والتوقعات لدي					
34	يسهل التواصل الجيد الفهم المشترك للأهداف المشتركة بيني وبين الإدارة					
35	تساعد نظم التقييم الواضحة في قياس تقدمي نحو الأهداف					
36	يعزز التقييم المنتظم من مستوى التزامي وتحفيزي					
37	يساعدني وضوح الأهداف على تحديد أولوياتي و زيادة تحفيزي					
38	يساعدني وضوح الأهداف في توجيه جهودي نحو تحقيق النتائج					
39	يساهم التقييم الدوري في تعزيز فهمي للأداء الفردي والجماعي					
40	يساعدني الأداء المستمر في تحسين نتائجي وتحقيق أهدافي المهنية					
41	يساهم التحفيز في رفع مستوى دافعيتي لتحقيق أهداف المؤسسة					
42	يعزز التحفيز المستمر من التزامي في أداء المهام والمسؤوليات					

6- المستوى الوظيفي :

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني :

القسم الأول : محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات الرجاء وضع علامة x في المربع المناسب :

الملحق رقم 02

```
COMPUTE
القسم_الاول=MEAN(7عبارة,8عبارة,9عبارة,10عبارة,11عبارة,12عبارة,13عبارة,14عبارة,
15عبارة,
    16عبارة,17عبارة,18عبارة).
VARIABLE LABELS  'القسم_الاول العمل إتقان مستوى في التنظيمية القيم مساهمة '.
EXECUTE.
COMPUTE
القسم_الثاني=MEAN(19عبارة,20عبارة,21عبارة,22عبارة,23عبارة,24عبارة,25عبارة,
26عبارة,27عبارة,
    28عبارة,29عبارة,30عبارة).
VARIABLE LABELS  'القسم_الثاني العمل إتقان مستوى في التنظيمية القيم مساهمة
'.
EXECUTE.
COMPUTE
القسم_الثاني=MEAN(31عبارة,32عبارة,33عبارة,34عبارة,35عبارة,36عبارة,37عبارة,
38عبارة,39عبارة,
    40عبارة,41عبارة,42عبارة).
VARIABLE LABELS  'القسم_الثاني العمل إتقان مستوى في التنظيمية القيم مساهمة
'.
EXECUTE.
RELIABILITY
  /VARIABLES=القسم_الاول القسم_الثاني القسم_الثالث
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
  /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		06-MAY-2025 14:23:26
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	0
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=القسم_الاول القسم_الثاني القسم_الثالث /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05

[Jeu_de_données0]

Avertissements

Les observations sont trop peu nombreuses (N = 0) pour être analysées.

L'exécution de cette commande s'arrête.

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=القسم_الاول القسم_الثاني القسم_الثالث
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
  /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		06-MAY-2025 14:23:55
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	0
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=القسم_الاول القسم_الثاني القسم_الثالث /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Avertissements

Les observations sont trop peu nombreuses (N = 0) pour être analysées.

L'exécution de cette commande s'arrête.

```
SAVE OUTFILE='E:\mohamed\اية مفتاح.sav'
  /COMPRESSED.
RELIABILITY
  /VARIABLES=الاول القسم_الثاني القسم_الثالث القسم_
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
  /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		06-MAY-2025 15:00:15
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\اية مفتاح.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	23
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= القسم_الاول القسم_الثاني القسم_الثالث /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

[Jeu_de_données0] E:\mohamed\اية مفتاح.sav

Avertissements

Les observations sont trop peu nombreuses (N = 0) pour être analysées.

L'exécution de cette commande s'arrête.

```
COMPUTE
الاجمالي=MEAN(
عبارة7,عبارة8,عبارة9,عبارة10,عبارة11,عبارة12,عبارة13,عبارة14,عبارة15,عبارة16,

عبارة17,عبارة18,عبارة19,عبارة20,عبارة21,عبارة22,عبارة23,عبارة24,عبارة25,عبارة
26,عبارة27,عبارة28,

عبارة29,عبارة30,عبارة31,عبارة32,عبارة33,عبارة34,عبارة35,عبارة36,عبارة37,عبارة
38,عبارة39,عبارة40,
    عبارة41,عبارة42).
VARIABLE LABELS  الاجمالي 'مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل  '.
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.

SAVE OUTFILE='E:\mohamed\اية مفتاح.sav'
  /COMPRESSED.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.

SAVE OUTFILE='E:\mohamed\اية مفتاح.sav'
  /COMPRESSED.
RELIABILITY
  /VARIABLES=القسم_الاول القسم_الثاني القسم_الثالث
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
  /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		06-MAY-2025 15:07:07
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\مفتاح اية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	23
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=القسم_الاول القسم_الثاني القسم_الثالث /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Avertissements

Les observations sont trop peu nombreuses (N = 0) pour être analysées.

L'exécution de cette commande s'arrête.

```
COMPUTE
القسم_الاول=MEAN(7عبارة,8عبارة,9عبارة,10عبارة,11عبارة,12عبارة,13عبارة,14عبارة,
15عبارة,
    16عبارة,17عبارة,18عبارة).
VARIABLE LABELS  'القسم_الاول مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل  '.
EXECUTE.
COMPUTE
القسم_الاول=MEAN(19عبارة,20عبارة,21عبارة,22عبارة,23عبارة,24عبارة,25عبارة,
26عبارة,27عبارة,
    28عبارة,29عبارة,30عبارة).
VARIABLE LABELS  'القسم_الاول مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل  '.
EXECUTE.
COMPUTE
القسم_الثاني=MEAN(19عبارة,20عبارة,21عبارة,22عبارة,23عبارة,24عبارة,25عبارة,
26عبارة,27عبارة,
    28عبارة,29عبارة,30عبارة).
VARIABLE LABELS  'القسم_الثاني مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل
'.
EXECUTE.
COMPUTE
القسم_الثالث=MEAN(31عبارة,32عبارة,33عبارة,34عبارة,35عبارة,36عبارة,37عبارة,
38عبارة,39عبارة,
    40عبارة,41عبارة,42عبارة).
VARIABLE LABELS  'القسم_الثالث مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف
المؤسسة '.
EXECUTE.
RELIABILITY
  /VARIABLES=القسم_الاول القسم_الثاني القسم_الثالث
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV
  /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		06-MAY-2025 15:13:33
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\مفتاح اية.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	23
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=القسم_الاول القسم_الثاني القسم_الثالث /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR COV /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,09

Avertissements

Le déterminant de la matrice de covariance est nul ou quasi-nul. Les statistiques basées sur sa matrice inverse sont impossibles à calculer et sont affichées sous la forme de valeurs manquantes par défaut.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,992	,992	3

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	4,16	,660	23
مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	4,16	,660	23
مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة	4,20	,622	23

Matrice de corrélation inter-éléments

	مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة
مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	1,000	1,000	,966
مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	1,000	1,000	,966
مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة	,966	,966	1,000

Matrice de covariance inter-éléments

	مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	مساهمة الممارسات التنظيمية فى مستوى تبني أهداف المؤسسة
مساهمة القيم التنظيمية فى مستوى إتقان العمل	,435	,435	,396
مساهمة القيم التنظيمية فى مستوى إتقان العمل	,435	,435	,396
مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة	,396	,396	,386

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum
Moyenne des éléments	4,170	4,156	4,198	,042	1,010
Variance des éléments	,419	,386	,435	,049	1,126
Covariances inter-éléments	,409	,396	,435	,039	1,099
Corrélations inter-éléments	,977	,966	1,000	,034	1,036

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	,001	3
Variance des éléments	,001	3
Covariances inter-éléments	,000	3
Corrélations inter-éléments	,000	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple
مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	8,35	1,613	,992	.
مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	8,35	1,613	,992	.
مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة	8,31	1,741	,966	.

Statistiques de total des éléments

	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	,982

مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل	,982
مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة	1,000

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
12,51	3,711	1,926	3

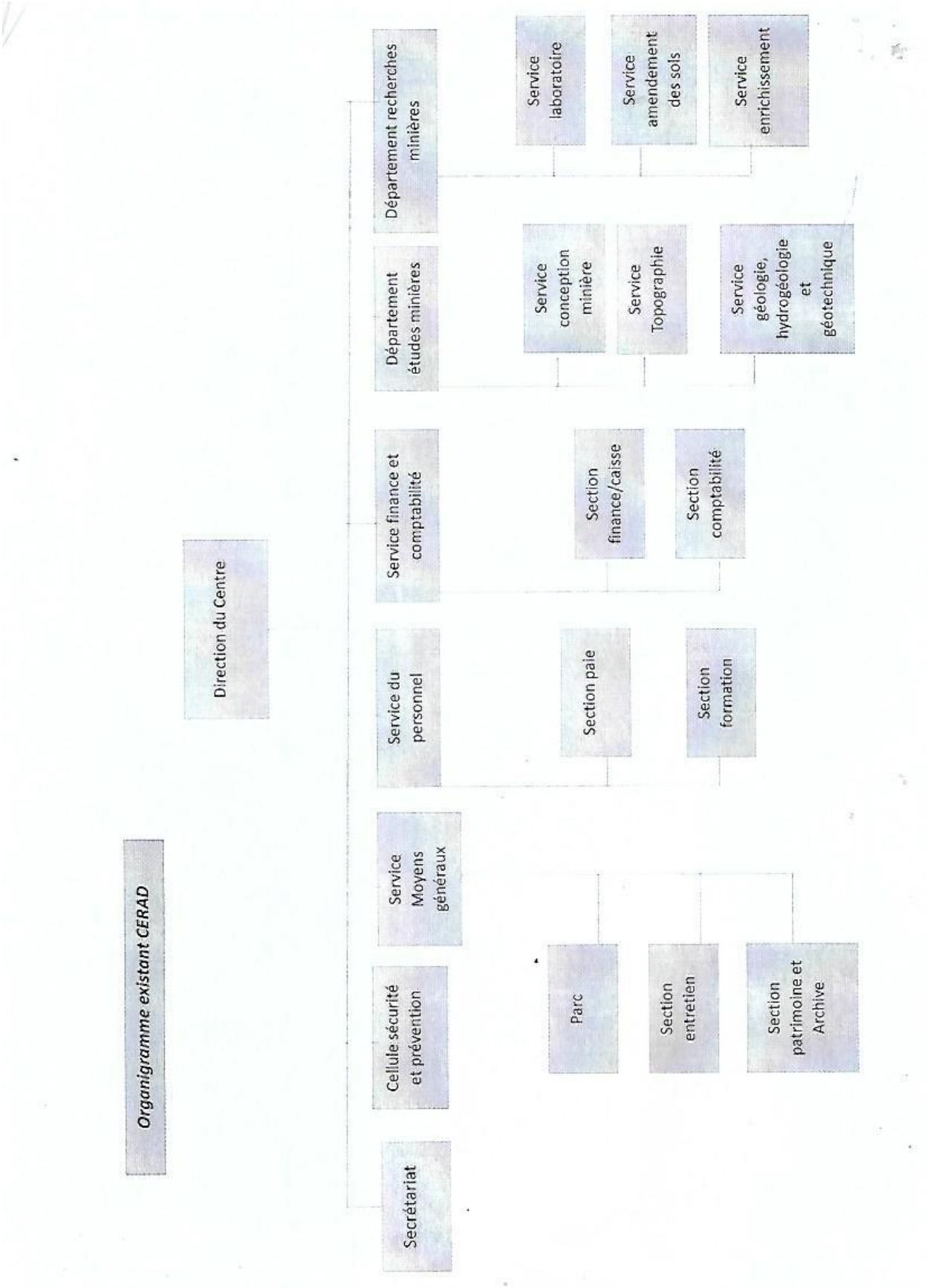
```
GET
  FILE='E:\mohamed\اية مفتاح.sav'.

Avertissement n° 67.  Nom de la commande : GET FILE
Le document est déjà en cours d'utilisation par un autre utilisateur ou
processus.  Si vous apportez des modifications au document, elle pourraient
remplacer des modifications apportées par d'autres utilisateurs ou ceux-ci
pourraient écraser les vôtres.
Fichier E:\mohamed\اية مفتاح.sav ouvert
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.
DATASET CLOSE Jeu_de_données1.
DATASET ACTIVATE Jeu_de_données0.

SAVE OUTFILE='E:\mohamed\اية مفتاح.sav'
  /COMPRESSED.


GET
  FILE='E:\mohamed\اية مفتاح\اية مفتاح.sav يقيس.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
```

الملحق رقم: 03



الملحق رقم: 04 اذن بايداع مذكرة ماستر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences
قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): جبلي فاتح الرتبة: أستاذ محاضر أ

المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

بعنـــوان السنة الجامعية: 2025/2024

من إعداد: الطالب(ة)1 : بعمارية رميساء رقم التسجيل: 202034024957

الطالب(ة)2 : مفتاح آية رقم التسجيل: 202034021038

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال هذا الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناء عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم لعرضها للمناقشة.

تبسة في 2025/05/22

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:
د. جبلي فاتح

الملحق رقم: 05 تصريح شرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي - تبسة
ARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم: علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم:933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): سعدي داليه رميساء

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 40346508 7

الصادرة بتاريخ: 02-11-2022 عن دائرة/بلدية: تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الجزائرية

إشراف الأستاذ(ة): جرلي فاتح

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 20 ماي 2025

إمضاء المعني بالأمر

صح رئيس المجلس الشعبي البلدي
و مفوض منه
إمضاء: محمد بن رحمة

الملحق رقم: 06تصريح شرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم933المؤرخ في 2016/02/20

أنا المعضي أسفله:

الطالب(ة): مفتاح آية

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 107878588

الصادرة بتاريخ: 2018/02/17 عن دائرة/بلدية: تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: تنظيم و عمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الجزائرية

إشراف الأستاذ(ة): جيلي فاتح

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في: 20 ماي 2025

إمضاء المعني بالأمر

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

الملحق رقم 07 اذن بالدخول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسّة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم 359 / 2025

إلى السيد (ة) : مدير مركز الدراسات والأبحاث
بالضفة الشرقية لنهر السوفيتوس

إذن بالدخـــول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : صفاح آية ..... التخصص : تنظيم وعمل .....

الطالب2 : بعايلي وسيلة التخصص : تنظيم وعمل .....

موضوع البحث :

دور التعاقد السنطيسي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 2025/03/04

الأستاذ المشرف
د. صبايحي فاتح

رئيس القسم
رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
د. طلاوي الربيع

المؤسسة المستقبلة
مناجم الفوسفات
مركز الدراسات والبحث
CERAD
HAOUACHELL Ouahid

الملحق رقم 08 مقابلة

دراسة ميدانية بمركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية صوميفوص تبسة

مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين

الاسم و اللقب: علالي عبد الرحمان

الرتبة العلمية: ليسانس

مكان المقابلة: مكتب رئيس مصلحة المستخدمين

المحور الثاني: مساهمة القيم التنظيمية في مستوى إتقان العمل

.1كيف تؤثر القيم التنظيمية التي تعتمدها مؤسستكم في جودة أدائكم اليومي؟

.2.هل تشعر أن التزام الإدارة بالقيم التنظيمية يحفّزك على إتقان عملك؟ كيف؟

.3.ما هي أبرز القيم التنظيمية التي ترى أنها تسهم مباشرة في تحسين جودة العمل؟

.4.كيف يتم تعزيز القيم التنظيمية بين الموظفين؟ وهل ترى أنها تطبّق عمليًا أم تبقى شعارات؟

.5هل تعتقد أن هناك علاقة بين وضوح القيم التنظيمية ومقدار الإبداع أو الإتقان في العمل؟ ولماذا؟

.المحور الثالث: مساهمة العادات التنظيمية في تعزيز مستوى الانضباط لدى العاملين

.1ما هي أبرز العادات التنظيمية المتّبعة في مؤسستكم والتي تساهم في تعزيز الانضباط؟

.2.كيف تؤثر هذه العادات على التزام الموظفين بساعات العمل والمواعيد؟

.3.هل تشعر أن تكرار بعض السلوكيات التنظيمية يساعد في خلق بيئة عمل منضبطة؟ كيف؟

.4.برأيك، هل العادات التنظيمية المتّبعة كافية لتحقيق الانضباط، أم أن هناك حاجة لإجراءات أخرى؟

.5.هل هناك ممارسات أو عادات معينة ترى أنها تُضعف من مستوى الانضباط؟ كيف يمكن تحسينها؟

المحور الرابع: مساهمة الممارسات التنظيمية في مستوى تبني أهداف المؤسسة

.1كيف تساعدكم الممارسات التنظيمية الحالية على فهم وتبني أهداف المؤسسة؟

.2ما مدى وضوح الأهداف المؤسسية بالنسبة لك، وكيف تترجمها في عملك اليومي؟

.3هل تساهم الاجتماعات والتوجيهات الإدارية في تعزيز ارتباطك بأهداف المؤسسة؟ وضّح ذلك.

.4ما هي الممارسات التي ترى أنها تعزز شعور الموظفين بالانتماء لأهداف المؤسسة؟

.5.برأيك، ما الذي يمكن تحسينه في الممارسات التنظيمية لتسهيل تبني الأهداف من قبل جميع الموظفين؟

ملخص :

من إعداد الطالبتين : مفتاح آية / سهايلية رميساء **تحت اشراف د / جبلي فاتح**

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرّف على **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الجزائرية،** وذلك في ظل ما تشهده البيئة التنظيمية من تحوّلات متسارعة وتحديات متزايدة. إذ أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية في بناء سلوك الأفراد داخل المؤسسة، من خلال ما تتضمنه من قيم وعادات وممارسات تنعكس على الأداء، الانتماء، والاستقرار الوظيفي. كما يُعد الالتزام التنظيمي من المرتكزات الحيوية التي تساهم في دعم فعالية المؤسسة وبلوغ أهدافها.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يُعنى بوصف الظواهر وتحليل أبعادها كما هي في الواقع العملي. وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات نظراً لمحدودية حجم المجتمع المدروس، مما أتاح دراسة كل مفرداته بدقة، وساهم في الوصول إلى نتائج أكثر شمولاً وموضوعية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهو ما يدل على أهمية بناء بيئة تنظيمية قائمة على قيم واضحة وممارسات فعّالة تدعم ولاء العاملين وتحفّزهم على تحقيق الأداء الأمثل. وفي ضوء هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية بما يسهم في استقرارها ونجاحها على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الالتزام، الالتزام التنظيمي، المؤسسة.

Abstract:

Study Summary :

Prepared by: Meftah Aya and Sehailia Roumaissa

Supervised by: Dr. Djebli Fateh

This study aims to explore the role of organizational culture in enhancing organizational commitment among employees within Algerian institutions, particularly in light of the rapidly evolving and increasingly challenging organizational environment. Organizational culture has become one of the fundamental components in shaping individual behavior within institutions, as it encompasses values, customs, and practices that significantly influence performance, a sense of belonging, and job stability. Similarly, organizational commitment is considered a key factor in supporting institutional effectiveness and achieving organizational goals.

The study adopted a descriptive methodology, as it is suitable for the nature of the topic, focusing on describing phenomena and analyzing their dimensions as they exist in real-world settings. A comprehensive survey approach was used for data collection, due to the limited size of the study population. This allowed for an in-depth examination of all its elements and contributed to more comprehensive and objective results.

The findings of the study revealed a positive relationship between organizational culture and organizational commitment. This indicates the importance of fostering an organizational environment grounded in clear values and effective practices that strengthen employee loyalty and motivate optimal performance. Based on these results, a set of recommendations was proposed to enhance organizational culture within Algerian institutions, contributing to their long-term stability and success.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Commitment, Organizational Commitment, Institution.