مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية
ISSN: 2477-9881 EISSN: 2676-2153
العدد التسلسلي:23 / المجلد12 / العدد: 01 (2026)، ص 329-355

أثر ثقافة المنظمة على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

The Impact of Organizational Culture on Job Commitment: A Field Study in SONELGAZ Company

ط.د دويدة قدور [1*]، أ .د بالخير محمد [2]

[1] جامعة تامنغست (الجزائر)، مخبر الموروث العلمي والثقافي لمنطقة تامنغست douida.kaddour@univ-tam.dz

[2] جامعة تامنغست (الجزائر)، مخبر الموروث العلمي والثقافي لمنطقة تامنغست m.balkhir@univ-tam.dz

ORCID iD[1]: 0009-0005-1265-9827 ORCID iD[2]: 0009-0009-5541-1134

تاريخ الاستلام: 2026/01/25	تاريخ القبول: 2026/06/09	تاريخ النشر: 2026/06/12

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ثقافة المنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بمديرية تمنراست. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من 50 موظفًا وفق نموذج *Meyer & Allen*. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى($p < 0.01$) ، حيث بلغ معامل الارتباط($r = 0.56$) ، كما بينت نتائج الانحدار أن الثقافة التنظيمية تفسر حوالي 31% من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي. وأكدت النتائج أن قيم الانضباط وروح الفريق واحترام الإجراءات تعزز الولاء والانتماء المؤسسي، مع التأكيد على ضرورة دعم المشاركة وتحسين الاتصال وترسيخ العدالة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: ثقافة المنظمة؛ الالتزام التنظيمي؛ سونلغاز؛ السلوك التنظيمي؛ الموارد البشرية؛ المناخ التنظيمي.

Abstract: This study aims to analyze the impact of organizational culture on organizational commitment among employees of SONELGAZ Company in Tamanrasset Directorate. A descriptive-analytical approach was adopted by administering a questionnaire to a random sample of 50 employees based on Meyer and Allen's model. The statistical results revealed a positive and significant relationship between the two variables at the level of ($p < 0.01$), with a correlation coefficient of ($r = 0.56$), and showed that organizational culture explains about 31% of the variance in organizational commitment. The findings indicated that discipline, teamwork, and respect for procedures enhance employees' loyalty and sense of belonging. The study recommends strengthening participation, improving communication, and promoting organizational justice to enhance commitment and performance.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Commitment; SONELGAZ; Organizational Behavior; Human Resources; Organizational Climate.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تعتبر مؤسسة سونلغاز إحدى المؤسسات الاستراتيجية في الجزائر، مما يجعل أدائها واستقرار مواردها البشرية عاملا حاسما في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية. وفي ظل التغيرات التنظيمية والتقنية التي تعرفها المؤسسة، تبرز أهمية ثقافة المنظمة كعنصر أساسي يؤثر في سلوكيات العاملين ومستوى التزامهم تجاه العمل.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي سونلغاز، بالنظر إلى الخصوصية التنظيمية للمؤسسة واعتمادها على هيكل هرمي وإجراءات تنظيمية رسمية.

1.1. إشكالية الدراسة

تحظى ثقافة المنظمة بأهمية متزايدة داخل الأدبيات المرتبطة بالسلوك والتنظيم، باعتبارها أحد أهم المحددات التي تؤثر في اتجاهات وسلوك العاملين. وفي السياق الجزائري، تكتسي دراسة الثقافة التنظيمية أهمية خاصة في المؤسسات العمومية ذات الطابع التقني، مثل مؤسسة سونلغاز، حيث يلتقي البعد الإداري مع البعد المهني الميداني في جو تنظيمي يحمل خصوصية واضحة تتعلق بالتراتبية، والانضباط، وطبيعة المهام التقنية.

من جهة أخرى، يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المؤشرات المرتبطة بالاستقرار المهني والإنتاجية، وولاء العاملين للمؤسسة. ومن ثمة طرح الإشكال الآتي :

كيف يمكننا اختبار العلاقة بين ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي لدى عمال سونلغاز، ودراسة أثر الثقافة المهنية والمؤسسية في تشكيل مستويات الالتزام؟

وانطلاقا من هدا كانت **الفرضية الرئيسة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمديرية تمنراست.

وكانت **الفرضيات الفرعية**

1/توجد علاقة إيجابية بين وضوح الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام العاطفي لدى العمال.

2/يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

3/يؤثر احترام الإجراءات وقواعد الأمن والسلامة إيجابياً على الالتزام التنظيمي.

4/تؤدي العدالة التنظيمية إلى رفع مستوى الالتزام المعياري لدى العمال.

5/تؤثر فعالية الاتصال الداخلي ومشاركة العمال في اتخاذ القرار في تعزيز الالتزام التنظيمي.

6/تساهم خصوصية البيئة الاجتماعية والمهنية بمدينة تمنراست في تشكيل نمط خاص من الالتزام التنظيمي لدى عمال سونلغاز.

1.2. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع أثر ثقافة المنظمة على الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز، باعتبارها من المؤسسات العمومية الاستراتيجية في الجزائر، والتي يعتمد أداؤها بدرجة كبيرة على كفاءة مواردها البشرية واستقرارها الوظيفي. وتسهم الدراسة من الناحية العلمية في إثراء الأدبيات المرتبطة بالسلوك التنظيمي من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام وفق نموذج **Meyer & Allen** في سياق جزائري. أما من الناحية التطبيقية، فتساعد نتائجها على تشخيص واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام المهني، وتوفير مؤشرات عملية لدعم سياسات التسيير وتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الولاء المؤسسي

1.3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمديرية تمنراست، وقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء والاستقرار المهني. كما تسعى إلى التعرف على مستوى القيم التنظيمية السائدة،

وتشخيص درجة الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، والكشف عن مواطن القوة والقصور في الممارسات الإدارية. وتهدف كذلك إلى تقديم توصيات عملية تساعد الإدارة على تطوير أساليب التسيير وتحسين مستوى الأداء والولاء المؤسسي

2. الإطار النظري للدراسة

2.1. ثقافة المنظمة:

تعرف ثقافة المنظمة بأنها منظومة القيم المشتركة والمعتقدات والأعراف والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجّه سلوكهم وتشكّل إدراكهم للواقع التنظيمي. فقد عرّفها Schein (2010) بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلّمتها جماعة ما في سياق حل مشكلاتها الخارجية والداخلية، وثبت نجاحها بما يكفي لأن تعدّ صحيحة وتُنقل إلى الأعضاء الجدد. وفي السياق ذاته، يرى Robbins و Judge (2019) أن ثقافة المنظمة تمثّل نظامًا من المعاني المشتركة التي تحتفظ بها المنظمة وتميّزها عن سائر المنظمات. أما Deal و Kennedy (1982) فقد أكدا أن الثقافة هي "الطريقة التي تسير بها الأمور هنا"، مشيرَين إلى دورها المحوري في التأثير على الإنتاجية والأداء. وبحكم طبيعة سونلغاز كمنظمة عمومية ذات طابع خدمي - تقني، فإن ثقافتها تتشكل من عناصر كالانضباط، واحترام الإجراءات، وروح الفريق، وسلامة العمل، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه Denison (1990) من أن ثقافات المنظمات الصناعية والتقنية تتمحور حول الانضباط والمعايير الرسمية. ومن جهة الأدبيات العربية، يعرّف العميان (2008) ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تنتقل إلى الأعضاء الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف داخل بيئة العمل"، مؤكدًا أنها تمثل الإطار غير الرسمي الذي يوجّه السلوك التنظيمي ويحدد طبيعة العلاقات المهنية. كما يشير أحمد (2018) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي وظيفة تكاملية داخل المنظمة، إذ تُسهم في توحيد توجهات العاملين،

وتعزيز انتمائهم، وترسيخ معايير الأداء المشترك، وهو ما يجعلها أحد أهم محددات السلوك التنظيمي والتزام الموظفين.

والتعريف الإجرائي ثقافة المنظمة في سياق سونلغاز تقاس من خلال مدى توافر وتمثل الموظفين للقيم والسلوكيات التالية: الثقة بين الأفراد، الانضباط في أداء المهام الالتزام بالإجراءات الرسمية، روح الفريق والتعاون والالتزام بمعايير سلامة العمل. يمكن تقييمها باستخدام استبيانات أو ملاحظات ميدانية لقياس مدى تجسيد هذه القيم في الممارسات اليومية للموظفين. (الطاهر غرار و نورية سوالمية، 2020، صفحة 109)

2.2. الالتزام التنظيمي وفق نموذج Meyer & Allen ، يتضمن الالتزام

- **الالتزام العاطفي**: تعلق وجداني بالمؤسسة؛
- **الالتزام المعياري**: الشعور بالمسؤولية تجاه البقاء في المؤسسة؛
- **الالتزام الاستمراري**: إدراك تكاليف ترك المؤسسة؛

في سونلغاز، يكتسي الالتزام أهمية عالية بالنظر لاعتماد المؤسسة على مهارات تقنية وخبرة متراكمة لدى الموظفين. وقد أسهم نموذج Meyer و Allen (1991) في إثراء الأدبيات المتعلقة بهذا المفهوم، إذ اعتبرا أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بمنظمته وتؤثر في استمراره فيها، مشيرَين إلى وجود ثلاثة مكونات مترابطة. كما أكد Mowday و Porter و Steers (1979) أن الالتزام التنظيمي يتجلى في قوة تماهي الفرد مع منظمته ومشاركته الفاعلة فيها. وعلى صعيد العلاقة بين ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي، وجد Denison (1990) أن المنظمات ذات الثقافة القوية المتماسكة تحقق مستويات أعلى من الالتزام والإنتاجية. كما بيّنت دراسة الطاهر غرار ونورية سوالمية (2020) في السياق الجزائري أن للثقافة التنظيمية أثرًا إيجابيًا دالًا إحصائيًا على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الحديثة، في حين كشفت دراسة معمري (2016) عن ارتباط وثيق بين محددات الرضا التنظيمي والالتزام لدى عمال سونلغاز بورقلة. وفي السياق العربي، يعرّف بني عيسى وأبا زيد (2014) الالتزام التنظيمي بأنه

"الحالة التي يتماهى فيها الفرد مع منظمته وأهدافها وقيمها، ويرغب في الحفاظ على عضويته فيها، ويبذل جهدًا ملحوظًا في سبيل تحقيق غاياتها"، مؤكدَين أن قوة هذا الالتزام ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى الأداء الوظيفي والاستقرار المهني داخل المؤسسة.

الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الموظف العاطفي والمعنوي بمؤسسته، تعكس مدى شعوره بالانتماء والرغبة في البقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها. (معمري ح، 2016، صفحة 309)

التعريف الإجرائي: الالتزام التنظيمي يقاس بمدى شعور الموظف بالانتماء العاطفي إلى المؤسسة، ورغبته في الاستمرار فيها، والتزامه بالأهداف والقيم التنظيمية. يمكن تقييمه باستخدام استبيانات تتضمن مؤشرات مثل: الرضا التنظيمي الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، الرغبة في البقاء، والمساهمة الفعلية في تحقيق أهداف العمل.

3. منهجية الدراسة

- **نوع الدراسة:** وصفية تحليلية.
- **مكان الدراسة:** مؤسسة سونلغاز مديرية تمنراست.
- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الدائمين والمتعاقدين العاملين في مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز بتمنراست، والبالغ عددهم الإجمالي 130 موظفًا، منهم 89 موظفًا دائمًا و41 موظفًا متعاقدًا، وفق الكشف الإداري المُعتمد لدى المديرية للسنة المالية 2024.
- **العينة**: تم اختيار 50 موظفًا بطريقة عشوائية بسيطة، ويمثلون فئات مختلفة (إطارات، تقنيون، أعوان تنفيذ)، وقد اعتُمد هذا الحجم انطلاقًا من المعادلة الإحصائية لـ Slovin عند مستوى خطأ مقبول قدره 10%، حيث تشير الصيغة $n = N / (1 + N.e^2)$ إلى أن الحجم الأدنى للعينة يبلغ 57 مفردة، غير أن أُخذت بعين الاعتبار قيود الوصول الميداني وضيق الوقت، مما أدى إلى تحديد العينة في 50 موظفًا، وهو حجم يُعدّ كافيًا للتحليل الإحصائي الوصفي والارتباطي وفق

ما أقرّه Hair et al. (2010) الذين يوصون بعينة لا تقل عن 30 مفردة لإجراء تحليلات الانحدار الخطي البسيط.

- **أداة الدراسة**: استبانة تحتوي على:
  - ✓ مقياس ثقافة المنظمة
  - ✓ مقياس الالتزام التنظيمي وفق نموذج Meyer & Allen
- **طرق التحليل الإحصائي**: من خلال المقاييس الإحصائية التالية:

✓ المتوسطات الحسابية؛

✓ الانحرافات المعيارية؛

✓ معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين؛

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الثقافة على الالتزام؛

✓ الصدق والثبات: للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتُمد أسلوب الصدق الظاهري (صدق المحكّمين) من خلال عرض الاستبيان على ثلاثة أساتذة متخصصين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الذين أقروا بملاءمة الفقرات لقياس المتغيرات المستهدفة وأجروا تعديلات طفيفة على الصياغة اللغوية لبعض البنود. أما ثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ بلغت قيمته لمقياس ثقافة المنظمة (α = 0.87)، ولمقياس الالتزام التنظيمي (α = 0.83)، وللأداة الكلية (α = 0.89)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) وفق معيار Nunnally (1978)، مما يدل على ثبات مقبول ومرتفع لأداة القياس وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

4. الدراسة الميدانية

4.1. المحور الأول: ثقافة المنظمة

الجدول 01: تسود في المؤسسة قيم مشتركة تحظى باحترام الجميع

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	2	4	3.15	0.93
2	5	10		
3	15	30		
4	20	40		
5	08	16		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال معطيات الجدول نجد أن غالبية الموظفين يرون أن المؤسسة تتميز بقيم مشتركة تحظى باحترام الجميع، حيث تمثل الدرجات 3 و4 النسبة الأكبر، ما يعكس قبولا واسعا لهذه القيم وتقديرا لها المتوسط الحسابي (3.15) يعكس توجها إيجابيا معتدلا تجاه احترام القيم المؤسسية، بينما يشير الانحراف المعياري (0.93) إلى تباين محدود نسبيا بين الموظفين في إدراكهم لهذه القيم. انخفاض نسب الدرجة 1 يدل على قلة الموظفين الذين لا يلمسون احتراما للقيم المشتركة. يعكس هذا النمط بيئة عمل تتسم بالانسجام والتوافق حول القيم المؤسسية.

الجدول 02: تميز المؤسسة بثقافة تنظيمية واضحة ومفهومة

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3	6	3.34	0.94
2	6	12		
3	18	36		
4	17	34		
5	06	12		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويشير التوزيع إلى أن أغلب الموظفين يرون أن المؤسسة تتميز بثقافة تنظيمية واضحة ومفهومة، حيث تتركز النسب الأكبر عند الدرجتين 3 و 4، ما يعكس إدراكا إيجابيا معتدلا لوضوح الثقافة المؤسسية المتوسط الحسابي (3.34) يؤكد هذا الاتجاه الإيجابي المعتدل بينما يشير الانحراف المعياري (0.94) إلى وجود تفاوت محدود نسبيا بين الموظفين في تقييمهم لوضوح الثقافة التنظيمية. انخفاض نسب الدرجتين 1 و 5 يدل على قلة المواقف المتطرفة سواء السلبية أو الإيجابية جدا. يعكس هذا النمط بيئة عمل تتميز بفهم نسبي مشترك السياسات القيم التنظيمية.

الجدول 03: يشعر العاملون بأن قيم المنظمة متوافقة مع قيمهم الشخصية

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	14	08	3.30	1.05
2	08	16		
3	14	28		
4	17	34		
5	07	14		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير معطيات الجدول إلى أن معظم الموظفين يرون أن قيم المنظمة تتوافق مع قيمهم الشخصية، حيث تتركز النسب الأكبر عند الدرجتين 3 و 4 ، ما يعكس توافقا نسبيا بين القيم الفردية والمؤسسية المتوسط الحسابي (3.30) يدل على تقييم إيجابي معتدل، بينما يشير الانحراف المعياري (1.05) إلى وجود تباين ملموس بين الموظفين في إدراكهم لتوافق القيم. انخفاض نسب الدرجة 1 يوضح قلة الموظفين الذين يشعرون بعدم التوافق، ما يعكس بيئة عمل تشجع الانسجام بين القيم الشخصية والمؤسسية.

الجدول 04 : يسمح المسؤولون بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	06	12	2.96	1.11
2	10	20		
3	18	36		
4	12	24		
5	04	08		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار محدودة إلى معتدلة، حيث تتركز النسب الأكبر عند الدرجة 3 ، ما يعكس شعورا عاما بالتحكم الجزئي أو المحدود في عملية اتخاذ القرار انخفاض نسب الدرجتين 4 و 5 يدل على قلة الموظفين الذين يشعرون بالمشاركة الفعلية والمؤثرة، بينما تشير نسب الدرجتين 1 و 2 إلى وجود بعض الاستياء أو الإحباط من غياب المشاركة. يعكس هذا الوضع الحاجة لتعزيز آليات التشاركية لزيادة الانخراط والمسؤولية الجماعية داخل المؤسسة.

الجدول 05 : تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وروح الفريق

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	03	06	3.46	0.98
2	07	14		
3	12	24		
4	20	40		
5	08	16		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

توضح بيانات الجدول أن غالبية الموظفين يرون أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وروح الفريق، حيث تتركز النسب الأعلى عند الدرجتين 4 و 5 ، ما يعكس توجها

إيجابيا نحو تعزيز التعاون بين الموظفين المتوسط الحسابي (3.46) يعكس تقييما إيجابيا معتدلا، بينما يشير الانحراف المعياري (0.98) إلى وجود تفاوت محدود نسبيًا في إدراك الموظفين لمستوى تشجيع العمل الجماعي. انخفاض نسب الدرجتين 1 و 2 يدل على قلة الموظفين الذين يشعرون بعدم وجود روح الفريق، ما يعكس بيئة عمل تعزز التعاون والتكامل بين الأفراد.

الجدول 06 : توفر الإدارة دعما كافيا للموظفين في أداء مهامهم

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	03	06	3.24	1.03
2	07	14		
3	12	24		
4	20	40		
5	08	16		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن معظم الموظفين يرون أن الإدارة توفر دعما كافيا في أداء المهام، حيث تتركز النسب الأكبر عند الدرجتين 3 و 4 ، ما يعكس تقديرا عاما للدعم الإداري لكنه ليس مطلقا. المتوسط الحسابي (3.24) يعكس تقييما إيجابيا معتدلا، بينما يشير الانحراف المعياري (1.03) إلى تفاوت ملحوظ نسبيًا بين الموظفين في إدراكهم لمستوى الدعم.

انخفاض نسب الدرجة 1 يدل على قلة الموظفين الذين يشعرون بنقص الدعم، ما يعكس بيئة عمل تحاول توفير الموارد والمساندة، مع إمكانية تحسين التواصل والتدعيم الإداري.

الجدول 07 : تتوفر قنوات فعالة للتواصل بين الإدارة والعمال

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	05	10	3.14	1.05
2	09	18		
3	16	32		
4	14	28		
5	06	12		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويشير التوزيع إلى أن الموظفين يرون أن قنوات التواصل بين الإدارة والعمال متوفرة بشكل معتدل، حيث تتركز النسب الأكبر عند الدرجات 3 و4، ما يعكس إدراكًا إيجابيًا متوسطا لكفاءة هذه القنوات المتوسط الحسابي (3.14) يدل على تقييم معتدل، بينما يشير الانحراف المعياري (1.05) إلى وجود تفاوت ملحوظ بين الموظفين في تقدير فعالية التواصل. انخفاض نسب الدرجة 1 يدل على قلة من يشعرون بانعدام التواصل، بينما تشير نسب الدرجة 5 المحدودة إلى أن القنوات الفعّالة بالكامل لا يشعر بها جميع الموظفين. يعكس هذا الوضع الحاجة لتعزيز وضوح وتفعيل آليات الاتصال المؤسسي.

الجدول 08 : يتم إخبار الموظفين بوضوح بالتغييرات التنظيمية

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	07	14	2.94	1.09
2	11	22		
3	15	30		
4	12	24		
5	05	10		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن إبلاغ الموظفين بالتغييرات التنظيمية يعتبر محدودا إلى متوسط حيث تتركز النسب الأكبر عند الدرجة 3 ، ما يعكس وعيا جزئيا بالشفافية في التواصل حول التغييرات المتوسط الحسابي (2.94) يدل على تقييم معتدل نحو القصور النسبي في وضوحالإخبار، بينما يشير الانحراف المعياري (1.09) إلى تفاوت ملحوظ بين الموظفين في إدراكهم لفعالية هذه الإعلانات. ارتفاع نسب الدرجتين 1 و 2 يشير إلى وجود شعور بعدم كفاية التواصل، مما يعكس حاجة المؤسسة لتعزيز وضوح وفعالية نقل المعلومات التنظيمية.

الجدول 09 : يسود جو من الاحترام المتبادل في الاتصالات المهنية

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	03	06	3.34	0.91
2	06	12		
3	18	36		
4	17	34		
5	06	12		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير معطيات الجدول الإحصائية إلى أن معظم الموظفين يشعرون بوجود احترام متبادل في الاتصالات المهنية، حيث تتركز النسب الأكبر عند الدرجتين 3 و4، مما يعكس جوا إيجابيًا عامًا. ويؤكد المتوسط الحسابي (3.34) هذا الاتجاه المعتدل المائل للإيجابية. كما يدل الانحراف المعياري المنخفض نسبيا (0.91) على تجانس ملحوظ في آراء المبحوثين. انخفاض نسب الدرجتين 1 و 5 يشير إلى غياب المواقف المتطرفة سواء السلبية أو الإيجابية جدا. يعكس ذلك بيئة مهنية مستقرة يسودها قدر معتبر من الاحترام في التفاعلات اليومية.

الجدول 10 : يلتزم جميع العاملين بتطبيق الإجراءات المعمول بها

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	01	02	3.98	0.82
2	03	06		
3	08	16		
4	22	44		
5	16	05		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح التوزيع أن غالبية الموظفين يلتزمون بتطبيق الإجراءات المعمول بها، إذ تمثل الدرجات 4 و 5 النسبة الأكبر من الإجابات، ما يعكس مستوى عاليا من الانضباط التنظيمي. يعكس المتوسط الحسابي (3.98) ميلا واضحا نحو الالتزام الكامل، بينما يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبيا (0.82) إلى تباين محدود بين الموظفين في مستوى الالتزام. انخفاض نسبة الدرجتين 1 و 2 يدل على ندرة المواقف السلبية أو عدم الالتزام. يعكس هذا الوضع ثقافة مؤسسية قوية تشجع على الالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية.

الجدول 11 : يتم احترام قواعد الأمن والسلامة المهنية بشكل صارم.

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	01	02	4.00	0.79
2	02	04		
3	10	20		
4	20	40		
5	05	10		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يلتزمون باحترام قواعد الأمن والسلامة المهنية بشكل صارم، حيث تمثل الدرجات 4 و 5 النسبة الأكبر، ما يعكس وعيا عاليا بالسلامة

في بيئة العمل المتوسط الحسابي (4.00) يؤكد هذا الاتجاه الإيجابي الواضح، بينما يشير الانحراف المعياري المنخفض (0.79) إلى تجانس كبير في مواقف الموظفين تجاه تطبيق قواعد السلامة. انخفاض نسب الدرجات 1 و 2 يدل على ندرة المواقف السلبية أو الإهمال. يعكس ذلك بيئة عمل تحرص على حماية الموظفين وتقليل المخاطر المهنية.

الجدول 12 : تلتزم المؤسسة بمبدأ العدالة في التعامل مع الموظفين

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	07	14	3.00	1.1
2	10	20		
3	15	30		
4	12	24		
5	06	12		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير المعطيات إلى تقييم متباين لمبدأ العدالة في التعامل مع الموظفين، إذ تتوزع الدرجات بين المنخفضة والمتوسطة والعالية، ما يعكس وجود اختلاف في تصورات الموظفين حول مدى تطبيق العدالة المتوسط الحسابي (3.00) يدل على تقييم معتدل يشير إلى إدراك متوازن بين الإيجابيات والنواقص. الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا (1.1) يعكس تفاوتا واضحا في التجارب الفردية، ما يشير إلى وجود شعور متفاوت بعدم المساواة أو التفضيل أحيانًا. انخفاض نسب الدرجة 5 يوضح أن القناعة الكاملة بالعدالة ليست منتشرة على نطاق واسع. يعكس هذا الوضع الحاجة لتعزيز سياسات العدالة والشفافية داخل المؤسسة.

4.2. المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الجدول 13 : أشعر بالانتماء القوى لمؤسستي

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	02	04	3.76	0.94
2	04	08		
3	10	20		
4	22	44		
5	12	24		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بانتماء قوي لمؤسستهم، إذ تمثل الدرجات 4 و 5 النسبة الأكبر، مما يعكس ارتباطا عاطفيا وإيجابيا بالعمل المتوسط الحسابي (3.76) يؤكد هذا الاتجاه الإيجابي، بينما يعكس الانحراف المعياري (0.94) تباينا محدودًا نسبيًا بين الموظفين، ما يشير إلى تجانس نسبي في شعور الانتماء. انخفاض نسب الدرجات 1 و2 يدل على ندرة ضعف الانتماء أو الانفصال العاطفي عن المؤسسة. يعكس هذا النمط بيئة عمل داعمة تشجع الولاء والتفاعل الإيجابي بين الموظفين ومؤسستهم.

الجدول 14 : أفتخر بالعمل ضمن مؤسسة سونلغاز

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	01	02	4.00	0.86
2	03	06		
3	08	16		
4	22	44		
5	16	32		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال معطيات الجدول أن غالبية الموظفين يشعرون بالفخر بالعمل ضمن مؤسسة سونلغاز، حيث تمثل الدرجات 4 و 5 النسبة الأكبر، ما يعكس ارتباطا إيجابيا واعتزازا بالانتماء المهني المتوسط الحسابي (4.00) يدل على تقييم مرتفع للفخر المؤسسي، بينما يعكس الانحراف المعياري المنخفض نسبيا (0.86) تجانسا ملحوظا في هذا الشعور بين الموظفين. انخفاض نسب الدرجات 1 و 2 يوضح ندرة المشاعر السلبية أو الانفصال عن المؤسسة. يعكس هذا الوضع بيئة عمل تعزز الهوية المؤسسية وتدعم الالتزام العاطفي للموظفين.

الجدول 15 : أشعر بأن مشكلات المؤسسة تهمني شخصياً

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	03	06	3.54	1.04
2	06	12		
3	13	26		
4	18	36		
5	10	20		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بالاهتمام الشخصي بمشكلات المؤسسة، إذ تمثل الدرجات 4 و 5 النسبة الأكبر، مما يعكس درجة عالية من الالتزام النفسي والانتماء المهني المتوسط الحسابي (3.54) يعكس تقييما إيجابا معتدلا، بينما يشير الانحراف المعياري (1.04) إلى وجود تفاوت نسبي بين الموظفين في مستوى الاهتمام الشخصي بالمؤسسة. انخفاض نسب الدرجات 1 و 2 يدل على قلة الموظفين الذين يشعرون باللامبالاة تجاه مشكلات المؤسسة. يعكس هذا النمط بيئة عمل تشجع على مشاركة الموظفين ووعيهم بمصالح المؤسسة.

الجدول 16 : أشعر أن من واجبي البقاء في المؤسسة

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	02	04	3.66	0.96
2	05	10		
3	12	24		
4	20	40		
5	11	22		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن معظم الموظفين يشعرون بمسؤولية البقاء في المؤسسة، حيث تمثل الدرجات 4 و 5 النسبة الأكبر، ما يعكس التزاما وظيفيا واضحا ورغبة في الاستمرارية. المتوسط الحسابي (3.66) يؤكد هذا الاتجاه الإيجابي، بينما يعكس الانحراف المعياري (0.96) تباينا محدودا نسبيا بين الموظفين، مما يدل على تجانس نسبي في شعور الولاء المؤسسي. انخفاض نسب الدرجات 1 و 2 يشير إلى قلة الموظفين الذين يشعرون بعدم الالتزام أو الرغبة في المغادرة. يعكس هذا النمط وجود ارتباط مهني متين يعزز الاستقرار المؤسسي.

الجدول 17 : أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه مؤسستي الحالية

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	01	02	3.82	0.87
2	04	08		
3	10	20		
4	23	46		
5	12	24		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بالالتزام الأخلاقي تجاه مؤسستهم، حيث تمثل الدرجات 4 و5 النسبة الأكبر، مما يعكس مستوى عال من المسؤولية والولاء المهني. المتوسط الحسابي (3.82) يدل على توجه إيجابي قوي نحو الالتزام الأخلاقي، بينما يشير الانحراف المعياري المنخفض (0.87) إلى تجانس ملحوظ في مواقف الموظفين. انخفاض نسب الدرجات 1 و 2 يدل على ندرة المواقف السلبية أو غياب الالتزام الأخلاقي. يعكس هذا النمط بيئة عمل تعزز القيم المهنية والمسؤولية تجاه المؤسسة.

الجدول 18 : البقاء في المؤسسة قرار صحيح أخلاقيا بالنسبة لي

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	03	06	3.62	1.03
2	05	10		
3	12	24		
4	18	36		
5	12	24		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن معظم الموظفين يعتبرون البقاء في المؤسسة قرارا صحيحا أخلاقيا، حيث تتركز النسب الأعلى عند الدرجتين 4 و 5 ، ما يعكس التزامًا أخلاقيا قويا تجاه المؤسسة المتوسط الحسابي (3.62) يؤكد هذا التوجه الإيجابي، بينما يعكس الانحراف المعياري (1.03) وجود تباين معتدل بين الموظفين في تصورهم للأبعاد الأخلاقية للبقاء.

انخفاض نسب الدرجتين 1 و 2 يدل على ندرة المواقف السلبية أو المشككة أخلاقيا. يعكس هذا النمط وعيا مهنيا قويا يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي.

الجدول 19 : مغادرة المؤسسة قد تسبب لي خسائر مهنية كبيرة

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	03	06	3.74	01.01
2	04	08		
3	10	20		
4	19	38		
5	14	28		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال معطيات الجدول أن معظم الموظفين يرون أن مغادرة المؤسسة قد تسبب لهم خسائر مهنية كبيرة، حيث تمثل الدرجات 4 و 5 النسبة الأكبر، ما يعكس وعيا بأهمية الاستقرار التنظيمي والقيمة المهنية للبقاء المتوسط الحسابي (3.74) يعكس تقييما إيجابيا ملموسا لأثر المغادرة على حياتهم المهنية، بينما يشير الانحراف المعياري (1.01) إلى وجود تباين معتدل في آراء الموظفين. انخفاض نسب الدرجتين 1 و 2 يدل على قلة الموظفين الذين يقلقون من تأثير محدود للمغادرة. يعكس هذا النمط ارتباط الموظفين بالاستقرار المهني والاعتبارات العملية للالتزام بالمؤسسة.

الجدول 20 : لبقاء في المؤسسة هو الخيار الأفضل بسبب الاستقرار

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	02	04	3.82	0.95
2	03	06		
3	12	24		
4	18	36		
5	15	30		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير التوزيع إلى أن غالبية الموظفين يعتبرون البقاء في المؤسسة الخيار الأفضل نظرا للاستقرار، حيث تمثل الدرجات 4 و 5 النسبة الأكبر، ما يعكس تقديرا واضحا لأهمية الأمان التنظيمي المتوسط الحسابي (3.82) يؤكد هذا الاتجاه الإيجابي، بينما يعكس الانحراف المعياري (0.95) تباينا محدودًا نسبيا بين الموظفين في تقييمهم للاستقرار. انخفاض نسب الدرجتين 1 و 2 يشير إلى ندرة من يرون البقاء غير مبرر من ناحية الاستقرار. يعكس هذا النمط قيمة الاستقرار كمحرك أساسي للولاء التنظيمي والالتزام المؤسسي.

الجدول 21 : لا أستطيع ترك المؤسسة بسهولة بسبب المكاسب المرتبطة بها.

التكرار / الدرجة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	03	06	3.64	1
2	05	10		
3	11	22		
4	19	38		
5	12	24		
المجموع	**50**	**100**		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال معطيات الجدول نجد أن معظم الموظفين يشعرون بصعوبة مغادرة المؤسسة بسبب المكاسب المرتبطة بها، حيث تمثل الدرجات 4 و 5 النسبة الأكبر، ما يعكس تقديرا عاليا للفوائد المهنية أو المادية المرتبطة بالاستمرار المتوسط الحسابي (3.64) يؤكد هذا الميل الإيجابي، بينما يعكس الانحراف المعياري (1.00) وجود تفاوت معتدل بين الموظفين في إدراكهم لقيمة هذه المكاسب. انخفاض نسب الدرجتين 1 و 2 يدل على قلة الموظفين الذين لا يعتبرون المكاسب عاملا مؤثرا . يعكس هذا النمط ارتباط الموظفين بالمكاسب العملية كمحفز للبقاء والالتزام بالمؤسسة.

5. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية والدراسات السابقة:

تكشف نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بتمنراست تتأثر بعوامل تنظيمية ومهنية، كما تتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي المحلي. فتمنراست ليست مجرد فضاء إداري أو اقتصادي، بل تمثل منطقة ذات خصوصية اجتماعية تقوم على الروابط الجماعية والتضامن والتأثير المستمر للبنى التقليدية والعلاقات الاجتماعية المحلية. كما تعد مركزاً اقتصادياً وخدماتياً مهماً في الجنوب الجزائري، الأمر الذي يمنح المؤسسات العمومية مكانة اجتماعية خاصة داخل المجتمع المحلي .

أظهرت نتائج محور ثقافة المنظمة ارتفاع مؤشرات العمل الجماعي وروح الفريق، وهو ما يمكن تفسيره سوسيولوجياً بانتقال قيم التضامن والتعاون السائدة في المجتمع التمنراستي إلى الوسط المهني. فالعلاقات الاجتماعية في الجنوب الجزائري تقوم غالباً على التآزر والتكافل والاعتماد المتبادل، وهي قيم تنعكس داخل المؤسسة في شكل تعاون بين العمال وتفضيل العمل الجماعي على الفردية. كما أن استمرار تأثير البنى الاجتماعية التقليدية في المنطقة يساهم في تعزيز روح الانتماء للجماعة والشعور بالمسؤولية المشتركة .

كما سجلت الدراسة مستويات مرتفعة فيما يتعلق بالالتزام بالإجراءات واحترام قواعد الأمن والسلامة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة نشاط سونلغاز الذي يرتبط بقطاع حيوي وحساس، إضافة إلى خصوصية البيئة الصحراوية التي تفرض قدراً كبيراً من الانضباط واليقظة المهنية. فالعمل في مناطق مترامية الأطراف وبظروف مناخية صعبة يجعل احترام الإجراءات التقنية وقواعد السلامة ضرورة مهنية وليس مجرد التزام إداري، وهو ما يفسر ارتفاع متوسطات هذا البعد لدى العمال.

وفي المقابل، أظهرت النتائج ضعفاً نسبياً في مشاركة العمال في اتخاذ القرار وفي فعالية الاتصال الداخلي. ويمكن فهم هذه النتيجة من خلال طبيعة المؤسسات العمومية الجزائرية التي ما تزال تتسم بدرجة من المركزية الإدارية والتسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات. كما أن البعد الجغرافي لتمنراست عن مراكز القرار الوطنية قد يعزز شعور

بعض العمال بأن القرارات تصدر من مستويات عليا دون مشاركة فعلية من القاعدة العمالية، وهو ما يفسر التقييم المتوسط لفقرات المشاركة والاتصال التنظيمي .

أما فيما يخص الالتزام التنظيمي، فقد بينت النتائج ارتفاع مستويات الانتماء والفخر بالمؤسسة والشعور بالواجب الأخلاقي تجاهها. ويمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة سونلغاز لا تمثل بالنسبة للعمال مجرد مكان للعمل، بل تعد رمزاً للخدمة العمومية والاستقرار المهني والاجتماعي. وتكتسب الوظيفة العمومية في الجنوب الجزائري قيمة اجتماعية مرتفعة بسبب ما توفره من أمن وظيفي واستقرار اقتصادي مقارنة بالعديد من البدائل المهنية الأخرى. وقد ساهم ذلك في تعزيز الالتزام العاطفي والمعياري لدى العمال .

كما أظهرت نتائج الالتزام الاستمراري أن أغلب العمال يرون أن مغادرة المؤسسة قد تترتب عنها خسائر مهنية واجتماعية مهمة. ويمكن تفسير ذلك بخصوصية سوق العمل في تمنراست، حيث تتركز فرص العمل النظامية والمستقرة بدرجة كبيرة في المؤسسات العمومية والقطاعات الكبرى، مما يجعل الاستمرار في المؤسسة خياراً أكثر أماناً واستقراراً. وتشير الدراسات الحديثة حول التنمية والتشغيل في تمنراست إلى أن النشاط الاقتصادي وفرص العمل تتركز أساساً في المراكز الحضرية والخدمات العمومية، وهو ما يعزز تمسك العمال بمناصبهم الحالية .

وعموماً، تؤكد النتائج أن الالتزام التنظيمي لدى عمال سونلغاز بتمنراست لا يرتبط فقط بعوامل إدارية داخلية، بل يتشكل أيضاً من خلال البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية. فثقافة التضامن والانتماء الجماعي السائدة في المجتمع التمنراستي، إلى جانب المكانة الاجتماعية للمؤسسة العمومية والاستقرار الذي توفره، كلها عوامل ساهمت في بناء مستويات مرتفعة من الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري لدى العمال. ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية داخل سونلغاز تمثل انعكاساً للتفاعل بين متطلبات التنظيم الحديث وخصوصيات المجتمع المحلي الصحراوي .

كما تكشف نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز (r = 0.56، p < 0.01)، مع تفسير الثقافة التنظيمية لنحو 31% من التباين في مستوى الالتزام. وتتسق هذه النتائج مع ما توصل إليه Denison (1990) الذي أثبت أن قوة الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا مع مؤشرات الأداء والالتزام، إذ أشار إلى أن المنظمات ذات الثقافة المتماسكة تحقق مستويات أعلى من ولاء الموظفين واستقرارهم المهني. كما تتوافق النتائج مع ما أرساه Schein (2010) من أن الثقافة التنظيمية تشكّل البنية التحتية للسلوك التنظيمي، وأن قيمها وافتراضاتها تؤثر بصورة مباشرة في مواقف الأفراد ومستوى التزامهم.

وعلى صعيد أبعاد الالتزام التنظيمي، كشفت النتائج عن هيمنة الالتزام العاطفي والمعياري لدى موظفي سونلغاز، وهو ما ينسجم مع نموذج Meyer و Allen (1991) الذي يؤكد أن الالتزام العاطفي يتولّد من الشعور بالانتماء والقيم المشتركة، في حين يرتكز الالتزام المعياري على الشعور بالواجب الأخلاقي. وقد تجلّى ذلك بوضوح في ارتفاع متوسطات فقرات الفخر بالانتماء والالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة. ويُعزى ذلك -وفق ما يطرحه Robbins و Judge (2019)- إلى أن المنظمات ذات الثقافة الواضحة والقيم المُعلنة تُولّد لدى موظفيها شعورًا بالهوية المشتركة، مما يُغذّي الالتزام العاطفي ويُرسّخه.

وفيما يتعلق بالمقارنة مع الدراسات السابقة في السياق الجزائري، فإن نتائج الدراسة الحالية تتقاطع مع ما خلص إليه الطاهر غرار ونورية سوالمية (2020) من وجود علاقة إيجابية دالة بين الثقافة التنظيمية والالتزام في المنظمات الجزائرية الحديثة، وإن كانت هذه الدراسة تُضيف بُعدًا تطبيقيًا خاصًا بالمؤسسات التقنية ذات الطابع العمومي. كما تتوافق النتائج جزئيًا مع دراسة معمري (2016) التي أكدت ارتباط الالتزام التنظيمي بمتغيرات السياق الوظيفي لدى عمال سونلغاز، لاسيما من حيث دور الاستقرار المهني في تعزيز الالتزام الاستمراري. في المقابل، تُلاحَظ فجوة جزئية في الجانب المتعلق بمشاركة

الموظفين في اتخاذ القرار وفعالية الاتصال الداخلي، وهو ما يدعو إلى مراجعة السياسات الإدارية الراهنة في ضوء توصيات Mowday و Porter و 1979) Steers) بشأن دور المشاركة التنظيمية في تعميق الالتزام العاطفي.

6. خاتمة:

تكشف نتائج هذه الدراسة، التي هدفت إلى تحليل أثر ثقافة المنظمة على الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز، عن صورة واضحة للواقع التنظيمي والثقافي للمؤسسة وربطها بمستويات الانتماء والإحساس بالواجب والاستمرارية لدى العاملين. فبعد تحليل إجابات عينة مكونة من 50 موظفا باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي، تبين أن الثقافة التنظيمية تتسم بقدر معتبر من التماسك والانضباط، مقابل وجود بعض الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى التطوير، لاسيما في مجالات المشاركة والتواصل الداخلي والعدالة المهنية.

أظهرت نتائج محور ثقافة المنظمة أن العمال يدركون وجود قيم مشتركة محترمة داخل المؤسسة، وأن ثقافة الانضباط واحترام الإجراءات وقواعد السلامة هي أبرز ما يميز السياق التنظيمي لسونلغاز؛ حيث تحصلت عبارة الالتزام بالإجراءات وقواعد الأمن على أعلى المتوسطات، وهو ما يعكس بوضوح طبيعة العمل التقني التي تفرض بدورها ثقافة صارمة ومهيكلة. وفي المقابل، بينت النتائج وجود ضعف نسبي في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وفي إيصال التغييرات التنظيمية إليهم، وهو ما يؤشر إلى استمرار طابع المركزية الإدارية وهيمنة التسلسل الهرمي على أساليب التسيير الداخلي.

أما فيما يخص الالتزام التنظيمي، فقد كشفت النتائج عن مستويات مرتفعة من الالتزام العاطفي والمعياري، حيث عبر العديد من العمال عن فخرهم بالانتماء إلى مؤسسة وطنية ذات رمزية اجتماعية حيوية، وعن شعورهم بواجب أخلاقي تجاه استمرارية العمل فيها. كما برز الالتزام الاستمراري كمكوّن مؤثر هو الآخر، نتيجة الاستقرار التنظيمي

والمكاسب الاجتماعية والمهنية التي توفرها المؤسسة، وهو ما يتماشى مع السياق العام للقطاع العمومي الجزائري.

على المستوى الإحصائي، أظهرت المعالجة الرقمية وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيا بين ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي ($r = 0.56$) ($p < 0.01$ كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن الثقافة التنظيمية تفسر 31% من التغير الحاصل في مستويات الالتزام وهو ما يعني أن جزءا مهما من الالتزام التنظيمي للعمال مرتبط بالبنية الثقافية للمؤسسة، وإن كانت عوامل أخرى اجتماعية وتنظيمية تسهم بدورها في تشكيل هذا الالتزام.

أما من الناحية السوسيولوجية، فتبين أن الثقافة داخل سونلغاز تكتسب خصوصيتها من كونها خليطا بين ثقافة الانضباط التقني المرتبط بطبيعة العمل، وثقافة المؤسسة العمومية ذات الطابع الاجتماعي. وهذا المزيج يساهم في تشكيل أنماط متنوعة من الالتزام التزام عاطفي تغذيه الهوية المهنية الجماعية، والتزام معياري يتغذى من قيم الخدمة العمومية، والتزام استمراري يستند إلى الاستقرار ومحدودية البدائل المهنية المشابهة.

وفي ضوء كل ما سبق، يمكن القول إن ثقافة المنظمة داخل سونلغاز تعد عنصرا مؤثرا وفعالا في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، وإن تحسين بعض عناصرها مثل المشاركة والعدالة المهنية، والاتصال الداخلي سيعزز من مستوى الالتزام ويقوي علاقة العمال بمؤسستهم. وتجعل هذه النتائج من الضروري اعتماد مقاربة تنظيمية أكثر انفتاحا ومرونة، تقوم على تعزيز التفاعل والشفافية، بما يسمح ببناء ثقافة مهنية حديثة قادرة على مواكبة التحولات الاجتماعية والتقنية التي يعيشها القطاع.

وبذلك، تؤكد هذه الدراسة أن تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية ليس مجرد خيار إداري، بل هو شرط أساسي لتحسين الأداء وضمان الاستقرار

وتعزيز الانتماء، مما يجعل من سونلغاز نموذجا واضحا للدور المتصاعد للثقافة المهنية في صياغة الالتزام وسلوك العاملين داخل المنظمات.

7. قائمة المراجع

غرار، الطاهر، وسوالمية، نورية. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة. مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 06(02)، **105-130.**

معمري، ح. (2016). دور محددات الرضا التنظيمي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من عمال سونلغاز ورقلة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 08(24)*، 307-321.

العميان، محمود سلمان. (2008). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (الطبعة الرابعة). عمّان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

أحمد، حسام قرني. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية. *المجلة العربية للإدارة، 38(2)*، 123-150.

بني عيسى، أحمد محمد، وأبا زيد، رياض أحمد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. *مجلة دراسات العلوم الإدارية، 41(2)*، 362-374.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.* New York: John Wiley & Sons.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review,* 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior,* 14(2), 224-247.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Hoboken, NJ: Pearson Education.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.