

الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة: حالة مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران
Organizational culture as a basic input for enhancing organizational commitment in the
organization: the case of the Hyproc shipping company, Oran

بلحمو خديجة*، جامعة معسكر(الجزائر)،

بلغالي أنفال يمينة، جامعة معسكر(الجزائر)،

تاريخ الاستلام: 2023/10/31؛ تاريخ المراجعة: 2023/12/14؛ تاريخ القبول: 2023/12/31

ملخص: نجاح المؤسسة وتميزها يعتمد أساسا على فعالية ثقافتها التنظيمية، فهدفت الدراسة إلى تبيان دورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي من خلال أبعاد: القيم، السلوك وتوفر العناصر المادية. وبالتطبيق على مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران تحصلنا على النتائج التالية: هناك إرتباط بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بنسبة 54.2% وتأثيرا بينهما بنسبة 30.9%.

الكلمات المفتاح: ثقافة تنظيمية؛ إلتزام تنظيمي؛ مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران.

تصنيف JEL : M5 ؛ M12 ؛ M14.

Abstract:

The organization's success and distinction depend mainly on the effectiveness of its organizational culture. This study aimed to demonstrate its role in enhancing the organizational commitment, through the dimensions: values, behavior and the availability of material elements. By applying to the Hyproc shipping company-Oran, we obtained the following results: There is a correlation between organizational culture and organizational commitment of 54.2%, and an influence between them of 30.9%.

Keywords: organizational culture; organizational commitment; Hyproc shipping company-Oran.

Jel Classification Codes: M5 ؛M12 ؛M14.

I- تمهيد :

يعدّ المورد البشري الحركّ الأساس لجميع نشاطات المؤسسة وبقاؤها يعتمد كلية على مدى كفاءته، وتحفيزه. وللإلتزام التنظيمي أهمية كبيرة في زيادة إنتاجية الأفراد، فهو يؤثّر على أدائهم، فعاليتهم ودافعيتهم للعمل ومن ثمّ في أداء المؤسسة ككل، فهو الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته، فتزيد ثقته بما فيتعرّز استقرارها، فكلما تطابقت أهدافه مع أهدافها، تولّدت لديه الرّغبة القوية للمحافظة على عمله وبذل الجهد للبقاء فيه فيقل سلوكه السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل.

وتلعب الثقافة التنظيمية في ذلك دورا بارزا، إذ توفر الإطار الذي يوضّح طريقة أداء العمل والمعايير التي تربط الأفراد بمؤسستهم وتحفّزهم لأداء عملهم وتزيد من إلتزامهم، فهي تهتم ببيئة العمل، ثقافة العامل وسلوكه، تشكيل قيمه وعاداته، اتجاهاته وطرق تعامله مع من حوله بما تتضمنه من قيم، أخلاقيات، اتجاهات، عادات، أفكار ومعتقدات، كما وتؤثّر إيجابا على شعور العمال والقادة بالرضا، الإلتزام، الولاء والإلتزام فتساهم في تماسك بناء المؤسسة الاجتماعي. لذا ركّزت دراستنا على مدى إهتمام المؤسسة بإيجاد وتبني ثقافة تنظيمية متميّزة

* المؤلف المرسل: بلحمو خديجة

بلحمو خديجة.....بلغالي أنفال يمينة.

وفعالة تحقق الإلتزام التنظيمي وتكسيبها الميزة التنافسية المميّزة لها. ومن هذا المنطلق، نطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للثقافة التنظيمية

أن تعزّز الإلتزام التنظيمي في مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران؟

الفرضيات: وللإجابة عن الاشكالية نقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: تعزّز الثقافة التنظيمية الإلتزام التنظيمي في مؤسسة هيبروك للنقل البحري من خلال أبعاد (القيم، السلوك، العناصر المادية)، لتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة تأثير إيجابية بين بعد القيم (العدالة، الإحترام المتبادل، الثقة التنظيمية، التعاون والعمل الجماعي، المشاركة في إتخاذ القرار، تشجيع الإبداع و الابتكار، الانضباط في العمل) والإلتزام التنظيمي (البعد العاطفي، الاستمراري والمعيارى) عند مستوى معنوية 5 % بمؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران.
- هناك علاقة تأثير إيجابية بين بعد السلوك والإلتزام التنظيمي (البعد العاطفي، الاستمراري و المعيارى) عند مستوى معنوية 5 % بمؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران.
- هناك علاقة تأثير إيجابية بين بعد العناصر المادية والإلتزام التنظيمي (البعد العاطفي، الاستمراري والمعيارى) عند مستوى معنوية 5 % بمؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران.

أهمية الدراسة:

إن المؤسسات الناجحة هي من أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل من أوجه الاهتمام به هو السعي إلى الاعتراف بدوره، أهميته، وإيجاد إدارة خاصة به؛ فالثقافة التنظيمية تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة، طريقة إتخاذهم للقرارات، كما تحدّد أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية الاستفادة من المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة، من خلال إبراز دور بعد القيم التنظيمية (العدالة، الإحترام المتبادل، الثقة التنظيمية، التعاون و العمل الجماعي، المشاركة في إتخاذ القرار، تشجيع الإبداع والابتكار، الانضباط في العمل) ودور بعدي السلوك والعناصر المادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي وتعزيزه بالمؤسسة.

منهجية الدراسة:

تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، فقسّم الجانب النظري إلى جزئين: الأول، تناول مفهوم الإلتزام التنظيمي، أهميته وأبعاده، أما الثاني فتناول مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسة، أما الجانب التطبيقي فكان دراسة حالة في مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران .

الدراسات السابقة

لقد اهتمنا في مراجعتنا للدراسات السابقة والتي تناولت مواضيع الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، ومحاولين أن نكون أكثر تحديدا وتوجيها في اختيارها وانتقائها. فاخترنا منها ما يلي:

دراسة (مهليل عبد المالك، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل تحقق أبعاد العدالة التنظيمية وإدراك مفهوم وأهمية الولاء الوظيفي ومعرفة العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، وقد تم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تعبر عن مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة التي لها الأثر الإيجابي على أداء الموظفين ونجاح المؤسسة.

دراسة (بويكر نعرورة و احمد تي، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الثقة التنظيمية وازدياد تأثيره على سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات الإقتصادية، من خلال التعرّف على علاقة التأثير بين أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في مؤسسة الدراسة وكذا مستوى الثقة التنظيمية بها من وجهة نظر موظفيها و إبراز واقعهم التنظيمي بها. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تتوفّر على مستويات مرتفعة من أبعاد الثقة

الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة: حالة مؤسسة هيروك للنقل البحري بوهران

التنظيمية والالتزام التنظيمي، ويحتل بعد الثقة بالرئيس المباشر مستوى أكبر من بعد الثقة بالزملاء أو الثقة بالإدارة العليا، كما يوجد تأثير معنوي بين الثقة بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة (زاودي زيد و مفتاح عمرون ، 2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحفيز الالهامي في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وقد أوجدت أن استخدام نظام الحوافز يعتبر من المتطلبات المهمة التي تسهم في ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث(العاطفي، الاستمراري و المعياري) لدى عمال المديرية.

دراسة (يوسف كمال، 2018)

استهدفت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية العمومية بالمسيلة، وقد أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية معنوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وعلاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف، و بين الإلتزام التنظيمي وسلوك العمل المنحرف .

دراسة (آلاء السوقي، 2017)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد السمات الأساسية للولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون وما هي العوامل المؤثرة فيه من خلال تبيان أثر كل من تطوير المسار المهني، ضغوط العمل، الحوافز والقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعمال بالإعتماد على الاستبيان، وقد أكدت نتائج الدراسة على أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون جيد يميل للإيجابية، كما بينت الدراسة أن التحفيز بشقيه المادي و المعنوي يَأثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين، و توصلت الدراسة إلى مجموعة مجموعة من التوصيات أهمها: الإهتمام بنظام حوافز المتبع والعمل على تطويره، والعمل على تعليق حالة الانسجام والتفاهم بين العاملين مما يزيد من الولاء .

دراسة (هدى درنودي، 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، وخلصت الدراسة أن القيم التنظيمية تساهم في ترسيخ الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية، كما تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي بها، و تؤدي التوقعات التنظيمية إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

دراسة (محمد بن غالب العوفي، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق، والتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى مندوبي هذه الهيئة والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمستوى هيئة الرقابة والتحقيق، واخيرا التعرف على مدى اختلاف مستوى الإلتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق هي بدرجة متوسطة.
- وجود ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية عموما والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام بشكل عام هي : العدالة، الكفاءة وفرق العمل.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية.

دراسة (زهرة مصطفى، 2017)

تهدف الدراسة إلى البحث عن أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (مركزين تجاريين) فأظهرت النتائج وجود ثقافة ضعيفة في مجتمع الدراسة نتيجة الكثير من القيم السلبية السائدة بها، والأداء الوظيفي ضعيف نتيجة لنقص التكوين وانتشار القيم السلبية بين العمال ما يؤكد على دور الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى أداء عاملها، ويعدّ بعد الانتماء والولاء هو الأكثر

بلحمو خديجة.....بلغالي أنفال يمينة.

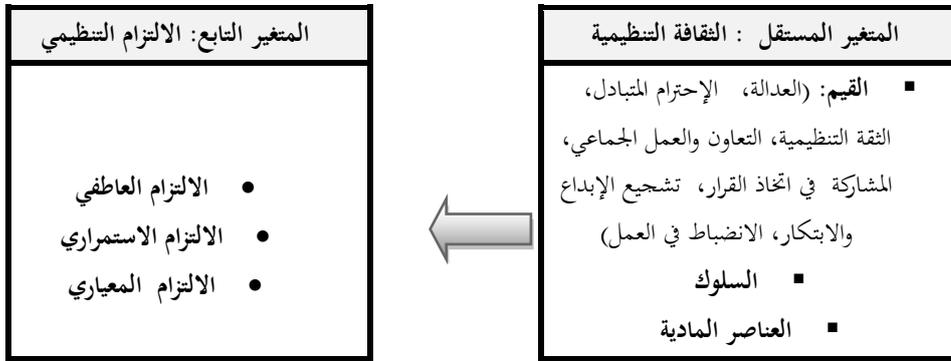
تأثيراً على الأداء من الأبعاد الأخرى (الاتصال، الرقابة، احترام الوقت والانضباط)، حيث يؤثر بما مقداره 33.7%، أي أنه كلما زاد مستواه لدى العامل زاد مستوى أدائه في العمل، أما المتغيرات الشخصية فلا تؤثر على أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الأفراد.

للم ما يميز دراستنا الحالية:

عند مراجعتنا لهذه الدراسات السابقة، ظهر لنا جلياً تزايد الإهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في السنوات الماضية، التي ركزت على المورد البشري إثر التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم، فهو أساس تحقيق المؤسسات لأهدافها، بقاؤها واستمرارها، وضمان لتنافسيتها في السوق.

لقد أجريت الدراسات السابقة على عينات مختلفة من العمال وفي مؤسسات مختلفة، كما تناولت متغيرات محدودة، لهذا، وإنطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة حول أبعاد الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة إستطعنا تحديد محاور دراستنا الحالية والخروج بنموذج دراسة أشمل يضمّ متغيرات الدراسات السابقة المؤثرة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي كما هو موضح في الشكل الموالي على مؤسسة سونطراك الفرع البحري - هيبوك.

شكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

1.1- الإلتزام التنظيمي:

يوفر الإلتزام التنظيمي ضماناً لنجاح المؤسسة واستمرارها، لذا تناولته الأبحاث كثيراً بالدراسة.

1.1.1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لقد تعددت تعاريفه و تباينت، و سنحاول أن نستعرض بعضاً منها:

لغة: إلتزم التزماً، 1. الأمر: أوجبه على نفسه، 2. الشيء: اعتنقه، 3. المال أو العمل أو نحوهما:

تعهد أن يؤديه، 4. البناءة أو الطريق: تكفل بنائها أو شقها لقاء قيمة معلومة من المال (جبران، 1978، صفحة 128).

اصطلاحاً: عرفه شيلدون (Sheldon) بأنه "الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه مؤسسته والإخلاص لها" (القرني، 2018، صفحة 130)، فهو ارتباط نفسي بها يعكس درجة تبنيه لإتجاهاتها وقيمها (المصري و عامر، 2014، صفحة 47)، قبوله لأهدافها التنظيمية والرغبة بالبقاء بها والإستمرار فيها (القرني، 2018، صفحة 131) بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها (الساعدي، حمادي، و مهدي، 2009، صفحة 5). فالإلتزام هو حالة نفسية يحدّد علاقات الموظفين بمؤسستهم ويؤثر على قرار استمرارهم (زيان و بوسهمين، 2018، صفحة 390)، وهو يقوم على ثلاثة عناصر أساسية: اعتقاد الفرد القوي بقيم المؤسسة وقبولها، استعداد الفرد لبذل جهد إضافي لصالحها لتحقيق أهدافها ورغبته القوية في البقاء والاستمرار فيها (بن سليم و بقادير، 2021، صفحة 5)، وهو بذلك استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق سلوكه الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة (العمرى و أبي مولود، 2017، صفحة 259).

1.1.2- أهمية الإلتزام التنظيمي:

لا يضمن الإلتزام التنظيمي نجاح العمل لكن غيابها يضمن فشله، إذ يتطلب شجاعة ومخاطرة ليستطيع الفرد إعطاء كل ما لديه

الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة: حالة مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران

للآخرين (المصري و عامر، 2014، صفحة 53)، فهو الرابط بين المؤسسة وأفرادها لتحقيق انجاز عالٍ خاصة عندما لا تتمكّن من توفير الحوافز الملائمة لهم، كما يعتبر عاملاً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في المؤسسة أو لا (عاشوري، 2017، صفحة 66) (معدل دوران العمل)، ويساعد في تخفيض نسبة الغياب والحد من مشاكل التأخر عن الدوام (عبيرات و بن ساحة ، صفحة 56).

I. 3.1- خصائص الإلتزام التنظيمي:

يعتبر الإلتزام التنظيمي نتاج تفاعل العديد من العوامل التنظيمية لاسيما الإدارية والإنسانية التي تعمل على إنشائه، تعزيزه، إستمراره وشموله (السامرائي، 2021، صفحة 130)، فهو متغير نفسي داخلي غير ثابت وغير ملموس يتبلور في ولاء العمال لمؤسساتهم، إذ يجسد قناعة الفرد التامة به لذا يستغرق وقتاً طويلاً ليتحقق والتخلي عنه يكون نتيجة تأثيرات استراتيجية وليس عوامل سطحية طارئة (بوطالب و سليخ ، 2019، صفحة 137).

I. 4.1- مداخل الإلتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الباحثين على إدراج مفاهيم الإلتزام التنظيمي المختلفة تحت التقسيمات الآتية:

❖ **المدخل التبادلي:** هو مدخل قائم على التباديل بين الفرد والمؤسسة فيما يتعلق بمساهماته والحوافز

التي يحصل عليها، فيتحدد التزامه بمدى إدراكه لخطورة فقدانه لاستثماراته المادية وغير المادية فيها كالمركز الاجتماعي، فرص الترقى السريع فيها، القدرة على التأقلم مع العمل... وصعوبة أو استحالة استعاضتها في مكان آخر. (مناع، 2014، الصفحات 303-304)

❖ **المدخل النفسي:** يعتبر الإلتزام التنظيمي كنتيجة اندماج الفرد وإيمانه بقيم وأهداف المؤسسة، فيكون التزامه عاطفياً وليس نتيجة المنافع فقط (مناع، 2014، صفحة 304).

❖ **المدخل التكاملي الشمولي:** من خلال هذا المدخل، يعتبر الإلتزام التنظيمي مجموعة المبادلات بين الفرد والمؤسسة إضافة إلى رغبته القوية في الاستمرار بالعمل بها (القربي، 2018، صفحة 131).

I. 5.1- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

حدّد ماير وآلن (Allen & Mayer) عام 1991 ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي بعد دراستهم لكافة أدبياته السابقة وليكون نموذجاً للدراسات اللاحقة (دايخ عبد علي و حسن، 2013، صفحة 74)، هي:

أولاً، الإلتزام العاطفي: يتأثر الإلتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميّز عمله من استقلالية، أهمية، مهارات مطلوبة، قرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بمدى إحساسه بأن البيئة التنظيمية للعمل تسمح له بالمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات (عاشوري، 2017، صفحة 69). ويشير هذا البعد إلى أن العاطفة والارتياح هما الدافعان للأداء وسيكون الفرد على استعداد لتقديم جهود إضافية تفوق مهامه ووظيفته (دايخ عبد علي و حسن، 2013، صفحة 75).

ثانياً، الإلتزام الإستمراري: هو التزام الفرد بمؤسسته اعتماداً على تقديره للفوائد التي يمكنه تحقيقها ببقائه بالعمل مقابل ما سيخسرُه بمغادرته، فهو نتيجة الحاجة الماسة لذلك (مناع، 2014، صفحة 305).

ثالثاً، الإلتزام المعياري: يعكس احساس الفرد بمسؤوليته وواجبه تجاه المؤسسة والبقاء فيها لتسديد ما قدمته من خدمات (عبيرات و بن ساحة)، ويتطور هذا الإلتزام عندما تنمو فيه قيمها ومعاييرها التي تُزرع بالتطبيع، ويجني الفوائد التي تشعره بالحاجة التبادلية (حريم، 2013، صفحة 391). فهو إلتزام من الفرد ضمن حدود وظيفته المعيارية فيؤدي مهمته كاملة، وهو لا ينقاد عاطفياً بسبب العوائد المادية فقط، بل هناك دوافع أخرى ، مثلاً، عند خضوعه للتدريب على نفقة المؤسسة يكون من الأدب عدم تركها فهي تستحق خدماته وهو مدين لها نظير تطويره لمهاراته، أو تشعره بأنها تعطيهِ المسؤولية التي تتناسب مع إمكانياته ثقة منها به، وبالتالي يلتزم لرد جميلها من وجهة نظره (دايخ عبد علي و حسن، 2013، صفحة 75).

وفي دراسة أخرى لماير وآخرون عام 1993، بيّنوا أن المفهوم الثلاثي الأبعاد للإلتزام يعطي فهماً أفضل للعلاقة بين الفرد والمؤسسة، حيث أن الأفراد ذووا المستويات العالية من الإلتزام الوجداني يبقون في المؤسسة لأنهم يريدون ذلك، في حين من لهم مستوى التزام مستمر عال فيبقون لأنهم يحتاجون ذلك، أما ذووا الإلتزام المعياري العالي فيبقون لشعورهم بأن عليهم ذلك (المصري و عامر، 2014، صفحة 45).

I. 6.1- عوامل تكوين الالتزام التنظيمي:

حدّد الباحثون مجموعة من العوامل المكوّنة للالتزام التنظيمي والمتفاعلة مع بعضها البعض كالآتي:

- ◀ **عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية:** يكون مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً عند ارتفاع معدلات البطالة، ندرة المعلومات عن سوق العمل، انخفاض فرص العمل.
- ◀ **عوامل متعلقة بخصائص الفرد:** كالسن، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم.
- ◀ **عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:** كلما تنوع مجال الوظيفة وزاد الشعور بأهميتها ومسؤوليتها زاد الالتزام التنظيمي والعكس، وجود توتر شديد وصراع الأدوار وعدم وضوحها يؤثّر سلباً على الالتزام التنظيمي.
- ◀ **عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية:** وهي أساس علاقة الفرد بمؤسسته كالإشراف، القيادة ونظام الأجور، فالقيادة مدخل رئيس لتنمية الإلتزام التنظيمي من خلال تأثير القائد على سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف، كما يؤثّر نظام الأجور المتّسم بالعدالة والمتناسب مع عبء العمل والمقبول من الأفراد على درجة الإلتزام بالمؤسسة، إضافة إلى درجة تماسك أفراد العمل وزيادة تفاعلهم الاجتماعي.
- ◀ **عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** إن لامركزية القرارات وزيادة درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية وتنظيم العمل تؤثّر إيجاباً على درجة الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة.
- ◀ **ملكية الأفراد للمؤسسة:** إن إحساس الأفراد بالمسؤولية واعتبار المؤسسة مورد رزقهم يزيد ارتباطهم بها.
- ◀ **الرضا عن العمل:** ينمو الإلتزام التنظيمي ببطء وثبات بمرور الوقت، لكن الرضا هو رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل، فالأفراد المندمجون مع المؤسسة والمتقبلون لقيمها وأهدافها يتكيفون بسرعة مع متغيرات بيئتها، فيندفعون بسرعة للابداع والانجاز تحت أسوأ الظروف والحالات الطارئة التي تهدد وجودهم دون النظر للمغريات التي تجعل رابطهم ضعيفاً فيهدد استمرارها (المصري و عامر، 2014، الصفحات 64-69).

I. 7.1- تنمية الإلتزام التنظيمي:

يمكن للمؤسسة تعزيز الإلتزام التنظيمي بها من خلال:

- ◀ **الاثراء الوظيفي:** إن إعطاء العاملين القدرة والحريّة لتخطيط العمل، تنظيمه واستخدام أنسب الطرق لأدائه يجعلهم أكثر مسؤوليّة عنه فتزيد استقلاليتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات المؤثّرة عليهم، وهذا سيقوّي التزامهم التنظيمي ويزيد من كفاءة المؤسسة (بحر و أبو جياب، 2017، الصفحات 27-28).
- ◀ **ايجادالتوافق بين مصالح الفرد والمؤسسة:** يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحقّقه المؤسسة من منافع يعود عليهم بالنفع أيضاً فيقوى التزامهم نحوها، لذا تسعى بعض المؤسسات لتحقيق ذلك من خلال وضع خطط للحوافز وبرامج للمشاركة في الأرباح وإدارتها بطريقة عادلة لدعم الولاء التنظيمي للأفراد. (بحر و أبو جياب، 2017، صفحة 30)
- ◀ **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة:** كلما توافقت قيم الفرد مع قيم مؤسسته كلما قويّ التزامه، لذا أصبح من الضروري اختيار الأفراد الجدد المتوافقين مع ثقافة المؤسسة ليعودوا متمسّكين بها مستقبلاً، وذلك بدءاً بالتعريف بقيمتها الأساسية ومن ثمّ استقطابهم ثم اختيارهم. فالقيم مهمّة لدراسة سلوك المؤسسة وأساس دوافع الأفراد، أهدافهم وتطلّعاتهم، إذ لديهم تصورات مسبقة لما يجب على المؤسسة فعله أو لا، والتي لا تخلو من قيم الصواب والخطأ ومنه تفضيل سلوكيات معينة. ويعتبر الإلتزام التنظيمي نتيجة لقناعات راسخة وثابتة نسبياً، ولن يتغير ولاء الفرد إلا بعد تجارب وخبرات طويلة له. (بحر و أبو جياب، 2017، الصفحات 28-29).

I. 2- الثقافة التنظيمية:

في ثمانينات القرن الماضي انتقل مفهوم الثقافة للادارة، فظهر ما نسميه اليوم مصطلح ثقافة المؤسسة (Meier, 2008, p. 10)، وقد بقي جذاباً لقدرة على تسهيل وتسريع عملية التغيير والتجديد التنظيمي.

نشأت الثقافة بوجود الإنسان وتطورت عبر العصور، فهي "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، العادات أو أية قدرات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع" (بو الشرش، 2015، صفحة 9)، وهي مجموع القيم والأفكار، الفلسفات والإتجاهات والرموز التراكمية المتطورة مع تطور الأمة، التي تحدد الأنماط السلوكية لأفرادها، وتميزهم عن غيرهم من الأمم الأخرى، إضافة إلى الناتج المادي الذي يعكسها وأية رموز أخرى تساعد أفرادها على التفاهم مع بعضهم وتفسير وتقييم تصرفاتهم داخله (كاسر، 2006)، وهناك من يراها برجة جماعية للفكر الذي يميز أفراد مجموعة عن أخرى، فهي ظاهرة جماعية يشاركها أفراد ينتمون لنفس الوسط الاجتماعي، وهي ليست فطرية، لكن تكتسب في محيط اجتماعي يتطور عبر الزمن (Mayrhofer, 2017, p. 18).

I.2.2- مفهوم الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي إطار للتفكير ونظام للقيم والقواعد مؤسّسة نسبياً يتقاسمها أفراد المؤسسة، تشمل القيم، المعتقدات، الافتراضات والمعايير المشتركة بينهم (Meier, 2008, p. 10)، ويحمل هذا النظام المعرفة الجماعية ويحدد سلوك الفاعلين، ويؤثر على أداء المؤسسة وتطورها (Mayrhofer, 2017, p. 21)، فهي النظام الذي ينقل تجربة الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة المتمثلة في الإتجاهات، القيم، المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير، تاريخ المؤسسات والطقوس الجماعية (بو الشرش، 2015، صفحة 10)، وهي "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي القدرة على الابتكار، الاكتشاف والتطور للجماعة من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والداخلي والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك والشعور والتفكير بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات" (مساعدة، 2016، صفحة 329). فالثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من محيط المؤسسة الداخلي تُستخدم كدليل ومرشد لتوجهاتها وسلوكها ومحدد لتصرفات وسلوكيات أفرادها. (بو الشرش، 2015، صفحة 17).

I.2.3- أسباب إهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية :

إن النجاح الذي حققته المؤسسات اليابانية ساهم في تطور مفهوم ثقافة المؤسسة، حيث بدون مساهمة للعوامل الثقافية لا يمكن تفسير تحقيق بلد يفتقر للموارد الطبيعية لمعدلات نمو عالية على منافسيه الأساسيين، وقد دفع فشل اندماج العديد من المؤسسات نتيجة لعدم توافق ثقافتهم للاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية، إضافة إلى أن إنشاء فروع للمؤسسة في بلدان مختلفة أكد ضرورة الأخذ بالاعتبار الخصائص الثقافية للبلد المضيف. كما أظهر فشل المدارس التسييرية التي تركز على الرشد التنظيمي الحاجة للاهتمام بقيم الفرد، وهو ما أكدته نجاح المؤسسات التي اهتمت بتناغم السلوكيات ونظام القيم المكونين لثقافتها. (Darbelet, Izard, & Scaramuzza, 2007, p. 265)

I.2.4- دور الثقافة التنظيمية :

يعتبر شين (schein) أن ثقافة المؤسسة تكون استجابة لاشكاليتين أساسيتين لضمان تطور المؤسسة، الأولى: تُعنى بتكيف المؤسسة مع محيطها وإمكانية بقائها، فترسم لها الحدود، تصنع تميزها وتعطيها هويتها الخاصة المميزة عن غيرها، كما تعمل على إيجاد مجموعة من المبادئ والقواعد التي تبرز أفرادها كوحدة مختلفة فتنشئ أرضية مشتركة تسمح لهم بمواجهة عدم اليقين وتعقد محيط المؤسسة. والاشكالية الثانية ذات بعد داخلي، تركز على إقامة وحفظ علاقات عمل فعالة بين أفرادها، بتعزيز نقاط التقارب بينهم وتدنية نقاط الاختلاف من خلال اعطائهم أساسيات (الافتراضات، المعتقدات، طريقة تفكير) مشتركة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة بعيداً عن الاختلافات. كما تضع قواعد للرقابة (عناصر للتنظيم) والتنسيق (قواعد وإجراءات) بهدف إيجاد تعاون فعال من خلال تطوير طرق مشتركة مقبولة بالاجماع (تقارب الأهداف والاهتمامات) (Meier, 2008, pp. 16-17).

فثقافة المؤسسة بذلك، تحدد طريقة إدارة المؤسسة لظروفها العامة، معالجتها للمعلومات وإنشائها لعلاقات داخلية وخارجية نقلتها الجماعات الاجتماعية، العمل الجماعي والممارسات الادارية، كما تسهل الحركة الجماعية التي تتطور بين الأفراد والجماعات، اندماج وتماسك أعضاء المؤسسة فثُحدده وتميز عن محيطها (Mayrhofer, 2017, p. 21). عندما يتفق أعضاء المؤسسة على الأساسيات من قيم ومبادئ، يُغنيها ذلك عن التنبؤ وتدوين كل شيء على شكل تعليمات، فأمام أي مشكل جديد يتفاعل أفرادها بنفس الطريقة (Darbelet, Izard, & Scaramuzza, 2007, p. 267)، ما يحقق التزامهم وانضباطهم وبالتالي يُضمن تكيفها مع

بلحمو خديجة.....بلغالي أنفال يمينة.

ظروفها المتغيرة (بو الشرش، 2015)، لكن، قد يمنع التمسك القوي بثقافة المؤسسة من تحقيق المؤسسة للتغيير المطلوب، فالثقافة مكتسبة من تاريخها، مؤسسوها، الأحداث البارزة التي أثرت فيها، تطورها، ما قد يدفع أفرادها للتمسك بهذا التاريخ ورفض التغيير، فيحد ذلك من حركيتها للتكيف مع محيطها (Darbelet, Izard, & Scaramuzza, 2007, p. 267).

I.2.5- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية :

ثقافة المؤسسة هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بدرجة أكبر أو أقل في تحديدها، وتناغمها يحقق ثقافة قوية ومتجانسة، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجردا ووضوحا. ومن بين العوامل المؤثرة نجد الموقع الجغرافي للمؤسسة (ثقافة وطنية، مجتمعية)، الثقافة المهنية لأفرادها (ثقافة المهنة) وكذا الخصائص الفردية لمسيرتها (Meier, 2008, p. 30)، فانتفاء الفرد لمجموعة لغويا وجغرافيا يشكل هويته الثقافية المتفردة عن باقي أفراد مجتمعه، الأعراق الأخرى، الأمم والبلدان، كما وتشكل ثقافات البلدان المختلفة الجزء الأكبر من ثقافة مؤسساتها (Rabasso & Rabasso, 2007, p. 23)، فلكل بلد ما خصائصهم الجوهرية التي يجب أخذها بعين الاعتبار لما لها من تداعيات على ثقافة المؤسسة، وهو ما يشرح غالبا الفشل الملاحظ عند تطبيق طرق تسيير مستوردة؛ فما هو فعال في بلد ما لا يكون كذلك في بلد آخر لديه طرق تفكيره وعمله المختلفة. لذلك فمعرفة المؤسسة لخصائص الثقافات الوطنية يمكنها من الاستقرار بنجاح في الخارج، إنجاح علاقات تعاون دولية والتأقلم مع تقنيات تسيير خارجية (Darbelet, Izard, & Scaramuzza, 2007, pp. 263-264).

وتعكس ثقافة المؤسسة أيضا، التاريخ المهني المشترك الذي يجمع الأفراد في مجتمع مهني مشترك أساسه التدريبات والخبرات المتعادلة، فالفرد يصقل جزءا من هويته من خلال العمل، وتعتبر الثقافة المهنية بذلك ثقافة خاصة مكتسبة من العمل والتي تتعزز أحيانا بثقافة القطاع خصوصا عند تخصص المؤسسة في نشاطات دقيقة تتطلب دقة تكنولوجية عالية، فالتأثير يكون إما من خلال الابداع التكنولوجي الذي يوجه سياسة تطويرها نحو الاهتمام بالمعايير، البراءات وتبادل المعلومات، أو يكون قطاع المؤسسة عمومي أو ذو هدف وطني (الطيران، الطاقة..). فتكون القواعد والقوانين حاسمة، لأنها تحدد ظروف السوق، حدة المنافسة، السياسة التجارية للمؤسسة وسلوكها نحو المستهلك (Meier, 2008, pp. 19-20).

وتتأثر ثقافة المؤسسة كذلك بتاريخها، هيكلها وحجمها، فمنذ عصور عُرِفَت الثقافة التنظيمية من خلال خصائص الثقافات المحددة لها، وبظهور الشركات المتعددة الجنسيات، طوّرت هذه المؤسسات هويات تميّزها، ما سمح للعديد من أفرادها ذوي الأصول المختلفة بتقاسم سلوكيات، قيم، خبرات ومعتقدات مشتركة تجاه المؤسسة التي يعملون فيها. كما يمكن للمسيرين التأثير على تنظيم المؤسسة بفرض قيم وسلوكيات تعكس أهدافها (Rabasso & Rabasso, 2007, p. 23).

II - الطريقة والأدوات :

للإجابة على إشكالية الدراسة واسئلتها قمنا بالتطبيق على مؤسسة هيبروك بوهران بهدف تسليط الضوء على واقع ثقافتها التنظيمية ودورها في تطوير الالتزام التنظيمي بها.

II.1- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من كافة موظفي مؤسسة هيبروك بوهران الذي بلغ عددهم (650) عاملا وقد تم توزيع استمارات البحث على حوالي 100 موظفا ليسترجع منها 86 استمارة قابلة للبحث.

II.2- أدوات جمع البيانات :

استعملنا الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ثم قمنا بتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي للحزم الاحصائية SPSS نسخة 26، معتمدين على مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على الأسئلة، وقد تم تقسيمه كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الإداري.

الجزء الثاني: خاص بالثقافة التنظيمية، يتضمن 30 عبارة ويقاس بالأبعاد التالية: القيم، السلوك، العناصر المادية.

الجزء الثالث: خاص بالالتزام التنظيمي ويتضمن 16 عبارة ويقاس بالأبعاد التالية: الالتزام العاطفي، المعايير والاستمراري.

الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة: حالة مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران

II. 3- صدق و ثبات المقياس :

حتى تكون الدراسة هادفة وذات بعد علمي صادق وصحيح تم عرضها واختبارها باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach عن طريق برنامج SPSS، الذي أظهر لنا النتائج الآتية:

الجدول (1) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	الأبعاد	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	القيم	0,948
	السلوك	0,816
	العناصر المادية	0,703
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	0,778
	الالتزام الاستمراري	0.728
	الالتزام المعياري	0.685
الاستبيان ككل		0.952

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS نسخة 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للاستبيان مرتفع وبلغت قيمته 0.952، ما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة ثبات عالية.

4.4 عرض و تحليل البيانات

من خلال استخدام المتوسطات الحسابية وبالاعتماد على المعادلة التالية:

المدى (طول الفئة) = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات المراد تشكيلها.

$$\text{طول الفئة} = (5-1) / 3$$

$$= 1.33$$

وبذلك يكون مستوى الاتجاه لقيم المتوسط الحسابي كما يلي:

من 1 إلى 2.33 يمثل المستوى المنخفض، ومن 2.33 إلى 3.66 يمثل المستوى المتوسط

ومن 3.66 إلى 5.00 يمثل المستوى المرتفع.

الجدول (2) : المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
الثقافة التنظيمية	القيم	3,9291	2	عال
	السلوك	4,1899	1	عال
	العناصر المادية	3,9119	3	عال
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	4,1627	3	عال
	الالتزام الاستمراري	4,2046	2	عال
	الالتزام المعياري	4,2209	1	عال

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Spss نسخة 26

التعليق:

◀ نلاحظ أن أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبت كالاتي: احتل السلوك المركز الأول بمتوسط حسابي قدره 4.1899 ثم يليه بعد القيم بمتوسط

حسابي قدره 3.9291 ثم أخير بعد العناصر المادية بمتوسط حسابي قدره 3.9119 وهذا ما يعكس أهمية السلوك في المؤسسة.

◀ أما بالنسبة لأبعاد الالتزام التنظيمي فقد احتل المركز الأول الالتزام المعياري بمتوسط حسابي قدره 4.2209 ثم يليه الالتزام الاستمراري

بمتوسط حسابي قدره 4.2046 ثم الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدره 4.1627.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة، قمنا باختبار الارتباط أول الامر بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ثم علاقة التأثير بينهما بالقيام بتحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لنستخدم الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي كما يلي:

الجدول (3): اختبار ارتباط مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

المعاري	الاستمراري	العاطفي	العناصر	السلوك	الانضباط	التشجيع	المشاركة	التعاون	الثقة	الاحترام	العدالة	القيم	الالتزام	
488,	348,	556,	735,	674,	739,	746,	746,	725,	760,	736,	76,	934,	542,	الثقافة
728,	724,	749,	374,	521,	513,	277,	393,	421,	408,	427,	274,	418,	1	الالتزام

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Spss نسخة 26

التعليق:

نلاحظ وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بنسبة 54.2% حيث أن:

◀ هناك ارتباط بين بعد القيم للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بنسبة 41.8%، كما يلي:

هناك ارتباط بين العدالة والالتزام التنظيمي بنسبة 27.4% وبين الاحترام والالتزام التنظيمي بنسبة 42.7%، بين الثقة والالتزام التنظيمي بنسبة 40.8% وبين التعاون والالتزام التنظيمي بنسبة 42.1%، كما يوجد ارتباط بين المشاركة والالتزام التنظيمي بنسبة 39.9%، بين التشجيع والالتزام التنظيمي بنسبة 27.7% وبين الانضباط والالتزام التنظيمي بنسبة 51.1%.

◀ هناك ارتباط بين بعد السلوك للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بنسبة 52.1%.

◀ هناك ارتباط بين بعد العناصر المادية للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بنسبة 37.4%

الجدول(4): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	36	4127,716	114,659	5,325	0.00
البواقي	49	1055,133	21,533		
المجموع	85	5182,849			
معامل التحديد (R ²)=0.252					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج Spss نسخة 26

التعليق:

للم يوضح الجدول أن قيمة F المحسوبة تساوي 5.325 و ذات قيمة معنوية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5% وهذا يعني أن النموذج صالح للدراسة.

للم معامل التحديد (R²) = 0.252 هو معيار وصفي يفتر مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، أي أن ما مقداره 25.2% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي هو تباين مفسر بفعل الثقافة التنظيمية داخل النموذج والباقي يفتر بعوامل خارجية أخرى.

الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة: حالة مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران

جدول (5): معاملات نموذج الانحدار البسيط بين متغيري الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل القياس	معامل غير قياسي		النموذج
			الخَطأ المعياري	A	
0.000	10.322	Beta	0,313	3,232	الثابت
0.000	4,216	0.418	0,073	0,309	الثقافة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

جدول (6): معاملات نموذج الانحدار المتعدد بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	BETA	الخَطأ المعياري	A	
0,000	6,783		0,379	2,569	الثابت
0,999	-0,001	0,000	0,074	0,000	العدالة
0,694	0,395	0,059	0,110	0,044	الاحترام
0,576	0,561	0,088	0,122	0,069	الثقة
0,477	0,715	0,105	0,107	0,077	التعاون
0,645	0,462	0,082	0,108	0,050	المشاركة
0,630	-0,483	-0,081	0,095	-0,046	التشجيع
0,011	2,620	0,352	0,105	0,275	الانضباط
0.000	4.361	0.442	0.092	0.418	السلوك
0.001	1.849	0.178	0.080	0.148	العناصر المادية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

التعليق: من خلال نتائج الجدول نجد ان معاملات الانضباط، السلوك و العناصر المادية هي الوحيدة ذات الدلالة الإحصائية الموجبة، أي ان الانضباط، السلوك و العناصر المادية هي الابعاد الوحيدة التي تؤثر على الالتزام التنظيمي والتالي يجب الاهتمام بهذه الجوانب أكثر، لذا نعيد نموذج الانحدار المتعدد ثانية لهذه الأبعاد الثلاثة المؤثرة فقط للحصول على المعاملات النهائية كما يلي:

جدول (7): معاملات نموذج الانحدار المتعدد بين بعض أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	Beta	الخَطأ المعياري	A	
0,000	4,797		0,403	1,932	الثابت
0,001	2,665	0,297	0,087	0,231	الانضباط
0,003	3,043	0,326	0,097	0,296	السلوك
0,003	0,874	0,091	0,083	0,072	العناصر المادية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

فيكون بذلك: الالتزام التنظيمي = $1.932 + 0.231 * \text{الانضباط} + 0.296 * \text{السلوك} + 0.072 * \text{العناصر المادية}$.

III- النتائج ومناقشتها:

- تمكنا من خلال دراستها على مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران من التأكد من صحة الفرضية الرئيسة بأن هناك تأثيرا ايجابيا للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وكذا الخروج بالنتائج التالية:
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد القيم للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال عنصر الانضباط لأن مستوى الدلالة يساوي 0.011 وهو أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.
 - هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد السلوك للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

بلحمو خديجة.....بلغالي أنفال يمينة.

○ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد العناصر المادية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لأن مستوى الدلالة يساوي 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية 5%. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة. وما سبق يمكننا القول بأنه يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال عنصر الانضباط وبعدي السلوك والعناصر المادية، ومنه فرضية الدراسة صحيحة ومؤكدة.

IV- الخلاصة :

يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرتها على تحقيق أهدافها، وهو ما يعتمد على مدى قدرة أفرادها وكفاءاتهم وقوة أدائهم، و التزامهم العالي بالعمل.

أولاً، الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

- تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ، المعارف، المفاهيم والقيم الأساسية المشتركة بين العاملين في المؤسسة، وترتبط بفعاليتهم بمدى قدرتهم على إدراكها، فهي بمثابة هوية للمؤسسة والمحدد الأساسي لنجاحها أو فشلها.
- للالتزام التنظيمي دور مهم في تحسين أداء العاملين، كما يسهم الاستخدام الفعال لنظام الحوافز في ارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي، ويعتبر الالتزام الاخلاقي النمط الأكثر تأثيراً في مؤسسة.

ثانياً. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي على مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهرا

■ هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة القيم، السلوك والعناصر المادية وبين الإلتزام التنظيمي في مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهرا بنسبة 54.2%.

■ هناك تأثير عال للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي على مستوى مؤسسة الدراسة بلغت نسبته 30.9% من خلال: بعد الانضباط للأفراد وسلوكهم ومدى توفر العناصر المادية لهم بالنسب التالية على التوالي 23.1%، 29.6%، 7.2%.

■ تهتم مؤسسة هيبروك بثقافتها التنظيمية، فلديها مدونتها الأخلاقية التي تهتم بتسيخ مجموعة من القيم المؤسسية التنموية كالنزاهة؛ الانصاف وتكافؤ الفرص؛ احترام الأشخاص والالتزامات نحو مستخدميها، زبائننا، شركائنا وكذا السلطات، كما تهتم بتشجيع المبادرة وتعزيز التشاركية بين الأفراد لتحقيق ثقافتها المبنية على تامين الجهود والكفاءات، وتهتم بحماية الأفراد والممتلكات والبيئة من خلال احترام معايير الصحة والسلامة المهنية، البيئة والمسؤولية الاجتماعية وكل ذلك يعزز وحدة المؤسسة لبناء استراتيجياتها.

إقتراحات الدراسة:

تدعم الثقافة التنظيمية استراتيجية المؤسسة، فعلى مؤسسة هيبروك الاهتمام بجميع القيم أكثر وترسيخها، حيث وجدنا ان عنصر الانضباط فقط هو الذي يؤثر على التزامها إضافة للسلوك والعناصر المادية، كما يجب عليها زيادة مساهمة الثقافة التنظيمية أكثر في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة لأنها تشجع على الإبداع والابتكار، وتمييزها عن غيرها.

V - ملاحق :

الملحق 1: مخرجات نظام SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	86	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	86	100,0

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

Reliability Statistics

الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة: حالة مؤسسة هيروك للنقل البحري بوهران

Cronbach's Alpha	N of Items
0,952	54

Correlation

		الثقة	الالتزام	القيم	العدالة	الاحترام	التعاون	المشاركة	التشجيع	الانضباط	السلوك	العناصر	المطلوب	الاستمراري	المعزى	
الثقة	Pearson Correlation	1	,542**	,934**	,760**	,736**	,760**	,725**	,746**	,746**	,739**	,674**	,735**	,556**	,348**	,488**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
الالتزام	Pearson Correlation	,542**	1	,418**	,274*	,427**	,408**	,421**	,393**	,277**	,513**	,521**	,374**	,749**	,724**	,728**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
القيم	Pearson Correlation	,934**	,418**	1	,780**	,745**	,764**	,719**	,790**	,780**	,732**	,547**	,729**	,485**	,248*	,390**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,021	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
العدالة	Pearson Correlation	,760**	,274*	,780**	1	,515**	,650**	,507**	,649**	,743**	,400**	,322**	,649**	,364**	,154	,297**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,001	,156	,003
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
الاحترام	Pearson Correlation	,736**	,427**	,745**	,515**	1	,636**	,668**	,635**	,463**	,648**	,538**	,440**	,498**	,245*	,370**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,023	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
التعاون	Pearson Correlation	,760**	,408**	,764**	,650**	,636**	1	,672**	,662**	,550**	,565**	,526**	,656**	,514**	,303**	,286**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,008
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
المشاركة	Pearson Correlation	,725**	,421**	,719**	,507**	,668**	,672**	1	,650**	,522**	,578**	,584**	,511**	,382**	,316**	,287**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,007
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
التشجيع	Pearson Correlation	,746**	,393**	,790**	,649**	,635**	,662**	,650**	1	,745**	,590**	,386**	,574**	,531**	,217*	,322**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,045	,003
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
الانضباط	Pearson Correlation	,746**	,277**	,780**	,743**	,463**	,550**	,522**	,745**	1	,461**	,398**	,752**	,529**	,143	,264*
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,190	,014
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86

Regression Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,815	,424		4,278	,000
العدالة	,023	,071	,050	,324	,747
الاحترام	-,002	,108	-,003	-,018	,986
الثقة	-,063	,126	-,081	-,500	,618
التعاون	-,008	,106	-,011	-,077	,939
المشاركة	,152	,107	,248	1,423	,159
التشجيع	-,180	,108	-,323	-1,670	,099
الانضباط	,193	,103	,247	1,872	,001
السلوك	,328	,112	,361	2,934	,004
العناصر	,181	,125	,229	1,446	,001

a. Dependent Variable: الالتزام

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1 (Constant)	1,932	,403		4,797	,000
الانضباط	,473	,087	,297	2,665	,009
السلوك	,400	,097	,326	3,043	,003
العناصر	,296	,083	,091	,874	,001

- ابتسام عاشوري (2017)، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم 3(6)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 63-75. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/348/3/6/12183> (تاريخ الزيارة: 2023/2/9).
- أحمد حسان القرني (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)، جامعة دول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 123-150، على الخط: https://journals.ekb.eg/article_17347_5aa4802a184269eb703bde784d5225d0.pdf (تاريخ الزيارة: 2023/03/12).
- اسماعيل العمري، عبد الفتاح أبي مولود (2018)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 9(28)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص ص 257-266. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/46621> (تاريخ الزيارة: 2023/1/12).
- ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر(2014)، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، مصر : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- أحمد الأشقر (2002)، الاقتصاد الكلي، عمان : الدار الدولية العلمية للنشر والتوزيع.
- جهيد بوطالب، حورية سليخ (2019)، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، مجلة الاقتصاديات المالية، البنكية وإدارة الأعمال، 8 (1)، الجزائر: محمد خيضر بسكرة، ص ص 126-164، على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85553> (تاريخ الزيارة: 2023/6/6).
- حسن حريم (2013)، إدارة الموارد البشرية : إطار متكامل، الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع،
- عبد الكريم زيان، أحمد بوسهمين (2018)، أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية 4(2)، الجزائر: جامعة بشار، ص ص 388-405، على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/196/4/2/62208> (تاريخ الزيارة: 2023/6/6).
- كمال بن سليم، عبد الرحمان بقادير (2021)، تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.، مجلة المحترف علوم الرياضة العلوم الانسانية والاجتماعية 8(2)، الجزائر : جامعة زيان عاشور الجلفة، ص ص 240-259، على الخط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/380/8/2/155133> (تاريخ الزيارة: 2023/9/9).
- كمال بو الشرش (2015)، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الأردن : دار الأيام.
- م.م. نغم دايع عبد علي، محمد فائز حسن (2013)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي : دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد 7(2)، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، ص ص 63-90، على الخط : <https://www.iasj.net/iasj/download/7e979c169b9757c5> (تاريخ الزيارة: 2023/9/10)
- ماجد عبد المهدي مساعدة (2016)، السلوك التنظيمي، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مسعود جبران (1978)، قاموس رائد الطلاب، لبنان : دار العلم للملايين.
- مقدم عبيرات، أحلام بن ساحة (2018)، أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي : دراسة حالة عمال المدرسة العليا للاساتذة بالاغواط، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص ص 52-66، على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/78186> (تاريخ الزيارة: 2023/8/7).
- مهدي صالح مهدي السامرائي(2021)، الفكر الاداري والقيادي الحديث، الأردن : دار النشر والتوزيع.
- مؤيد يوسف نعمة الساعدي، انتصار عباس حمادي، نداء صالح مهدي (2009)، الرؤية المعاصرة لأبعاد الالتزام التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المؤتمر العلمي الحادي عشر لهيئة التعليم التقني، العراق : بغداد، ص ص 1-26،

https://www.researchgate.net/profile/Muayad-Al-Saidi/publication/320872047_alrwyat_almasrt_labad_alaltzam_altnzymy_wlaqtha_bslwk_almwatnt_altnzymyt_New_Vision_for_Organizational_Commitment_Dimensions_and_its_Relation_with_Organizational_Citizenship_Behavior/links/5a02405ca6fdcc55a15acfa5/alrwyat-almasrt-labad-alaltzam-altnzymy-wlaqtha-bslwk-

الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لتعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة: حالة مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران

[almwatnt-altnzmyt-New-Vision-for-Organizational-Commitment-Dimensions-and-its-Relation-with-](https://www.almwatnt-altnzmyt-New-Vision-for-Organizational-Commitment-Dimensions-and-its-Relation-with-Organizational-Citizenship-Behavior.pdf)

[Organizational-Citizenship-Behavior.pdf](https://www.almwatnt-altnzmyt-New-Vision-for-Organizational-Commitment-Dimensions-and-its-Relation-with-Organizational-Citizenship-Behavior.pdf) (تاريخ الزيارة 2023/8/9).

- نصر الدين كاسر (2006) ، سلوك المستهلك، الاردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- يوسف بحر، محمد أبو جياب (2017)، علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 5 (2)، فلسطين: الجامعة الإسلامية-غزة عمادة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، على الخط: <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/2224/1821> (تاريخ الزيارة 2023/2/1)
- يوسف حامد يوسف مناع (2014) ، تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة- جامعة الأزهر، مصر: جامعة الأزهر، ص ص 289-365، على الخط : https://jsfc.journals.ekb.org/article_26015_5a1274fcd62d99f9ad8612db39a7d788.pdf تاريخ الزيارة (2023/9/10).

- Carlos A. Rabasso, Fco. javier Rabasso (2007) , **Introduction au management interculturel Pour une gestion de la diversité**, Paris : Ellipses.
- Mayrhofer U (2017), **Management interculturel comprendre et gérer la diversité culturelle**, Paris : Vuibert.
- Meier O (2008), **Management interculturel**, Paris : Dunod.
- Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza (2007), **L'essentiel sur le management**, Algérie : BERTI.