

دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع-

The role of organizational culture in increasing the effectiveness of institutional performance- Case study of Sonelgaz Distribution Corporation-

غزال عبد الفتاح¹، مصطفى موسى بيسان²

¹جامعة لونيبي علي-البلدة 02، مخبر الحوكمة والتنمية المستدامة، الجزائر، ea.ghezal@univ-blida2.dz

²جامعة الجزائر 03، البحوث الإستراتيجية حول السياسة الخارجية الجزائرية نحو محيطها الجيو-السياسي، الجزائر،

mosttafamousa.bessan@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/06/13

تاريخ الاستلام: 2022/04/26

ملخص:

تسلط هذه الدراسة الضوء على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع باعتبارها الهوية التي تعكس طبيعة المؤسسات، مبادئها، والنظام الذي تسير عليه بالإحتكام لمجموعة من الضوابط التي يعول عليها في توجيه سلوك الأفراد، من منطلق أن المخرجات التي يطرحها الأداء المورد البشري على مستوى أية مؤسسة بات يتأثر بمستوى ثقافتها التنظيمية وبمؤشرات قوتها أو ضعفها باعتبار المعتقدات التنظيمية الفعالة تحفز على تقديم أداء فعال يعين المؤسسات على الارتقاء أداء و إنتاجا في حين الثقافة التنظيمية الضعيفة لا تطرح سوى مؤشرات تزيد من تراجع مستويات الأداء حتى لو دعم هذا الأخير بمهارات وكفاءات.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي، مؤسسة سونلغاز للتوزيع.

تصنيفات JEL: M14، L25.

Abstract:

This study sheds light on organizational culture in sonelgaz distribution corporation as an identity that reflects the nature of institutions, their principles, and the system they follow by appealing to a set of controls that are reliable in directing the behavior of individuals, on the grounds that the outputs presented by the performance of the human resource at the level of any institution are affected by the level of its organizational culture And indicators of their strength or weakness, given that effective organizational beliefs motivate the provision of effective performance that helps institutions improve performance and production, while the weak organizational culture presents only indicators that increase the decline in performance levels even if the latter supports skills and competencies.

Keywords: organizational culture; institutional performance; Sonelgaz Distribution Corporation.

Jel Classification Codes:M14, L25.

1. مقدمة:

إن المؤسسات سواء كانت ذات طابع إجتماعي وإداري أو كانت عبارة عن شركة ذات أسهم وفي طريقها لتحقيق أهدافها تعطي إهتماما بالغا للبيئة التنظيمية ولثقافتها التنظيمية ومدى رسوخها لدى موردها البشري لإقتناعها الراسخ بالدور الذي يقوم به هذا الأخير، والذي يعتبر من المحددات الرئيسية للإنتاج والأداء، ومن هنا جاء إهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وإتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية و بالتالي في مستوى أدائها، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور في تشكيل وصقل عادات الفرد وقيمه وإتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والوظائف والعمليات التسييرية المختلفة.

إن دراسة الثقافة التسييرية بما تحمله من تقلبات وتحولات تدفع المؤسسة إلى الرفع من أدائها خاصة من ناحية السلوك والتصرف، حيث يمكنها من الظفر بموقع متميز في السوق، فدراسة هذه البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لفهم كيفية ممارسة المؤسسة نشاطاتها وطريقة تفاعلها مع محيطها.

2.1 إشكالية الدراسة :

إنطلاقا من الدور الذي تقدمه الثقافة التنظيمية لدى العديد من المؤسسات على إختلاف أشكالها سواء الخاصة أو العمومية نقوم بإنجاز دراسة في هذا الإطار حول تبنى الثقافة التنظيمية في مؤسسة عمومية ، وعليه نقوم بطرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تزيد من فعالية أداء مؤسسة سونلغاز للتوزيع ؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية :

- ما هو دور الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع ؟

- ما هي متطلبات تحقيق أداء مؤسساتي فعال و متميز في شركة سونلغاز للتوزيع ؟

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء المؤسساتي في مؤسسة سونلغاز للتوزيع ؟

3.1 فرضية الدراسة : لمعالجة الإشكالية تم طرح الفرضية التالية :

بلوغ مؤسسة سونلغاز للتوزيع لأداء فعال يقتضي توفر ثقافة تنظيمية قوية عبر إصلاح منظومة المبادئ و القيم والنمط الإداري المسير والقوانين.

4.1 أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، فقد تناولت الدراسة العلاقة بين بعدين، بعد إنساني وبعد مؤسساتي، فال مورد البشري هو المسيطر على الميكانيزمات الأساسية للمؤسسة وتطورها، وهو الأكثر قيمة من باقي الموارد ، فهو المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة على التفكير ومن ثمة الإبداع والتجديد والتطوير والتحسين ومنه التميز وخلق تنظيم قادر على المواجهة والمنافسة والصمود، بالإضافة إلى حساسية عمل المؤسسة محل الدراسة والتي تشرف على قطاع طاووي جد مهم في البلد وفي الإنتعاش الإقتصادي، بحيث تساهم الدراسة في إعطاء رؤية واضحة المعالم للقيادة الإدارية، كما يمكن للنتائج المتوصل إليها والإقتراحات المقدمة أن تكون موجها في مجال إدارة الرأس المال البشري في المؤسسة عموما.

5.1 منهج الدراسة :

حتى يتسنى لنا بلوغ الهدف من هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتفسير وتحليل البيانات.

6.1 الدراسات السابقة :

في إطار معالجتنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية، تمكنا من الإطلاع على بعض الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو أحد جوانب الموضوع و أهم هذه الدراسات نوردتها كما يلي :

- دراسة سهام شيكاوي (2007)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيره على أداء المنظمة، وأيضا التطرق إلى هوية المنظمة بإعتبارها أحد أهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة التعرف على القيم الثقافية والسلوكيات المختلفة في المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، بحيث أن هنالك علاقة طردية بين قوة الثقافة التنظيمية ونجاعة أداء المنظمات، حيث تعمل الثقافة القوية على تعظيم التوليفة (القيمة / التكلفة)، إلا أن هنالك بعض الحالات حسب الدراسة تحقق فيها المنظمات مستويات مرتفعة من الأداء رغم ثقافتها التنظيمية الضعيفة، وهذا عندما تملك ميزات تنافسية قوية كسمعة المنظمة وإستحواذها على حصص سوقية كبيرة، هذا وتبقى النتيجة الأخيرة نتيجة إستثنائية لا تعم باقي المؤسسات.

- دراسة سارة خلفه ومراد بومنقار (2019)، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مقال في مجلة التواصل جامعة باجي مختار عنابة، ويهدف إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وتبسيط الضوء على الجوانب الأساسية لآليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

من النتائج التي تم التوصل إليها عدم وجود آليات وإستراتيجيات موحدة لتكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، بل يجب مراعاة أهداف وخصوصية المنظمة وفي الوقت نفسه أهداف العمال حتى يكون هناك إنسجام بين قيم العمال وقيم التنظيم ما ينتج عنه إنصهار العمل في التنظيم والذوبان فيه والنتيجة أداء مؤسسي مرتفع.

- دراسة مصطفى بن عودة (2019)، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مقال في مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة، هدفت الدراسة إلى توضيح الخلفية النظرية لمفهوم أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في إثبات الجدوى من الأداء الشامل بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظفا من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف، حيث إستخدمت الدراسة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الإستبيان على العاملين في مؤسسات دباغة الجلود، وذلك على إختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، وسطي، دنيا)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها إرتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (التوجه بالعميل، الإتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق) إذ سجل صاحب الدراسة تحققها بمستويات مرتفعة، ما عدا بعدي (تشجيع الإبداع والإبتكار، الإحتواء والترابط)، الذين تم تسجيل تحققهم بمستويات متوسطة، كما

إتفقت آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية وذلك على الرغم من إختلاف نوعهم الإجماعي، مستوى تعليمهم، مدة خدمتهم، طبيعة وظيفتهم، توزيعهم الجغرافي، إلا أنهم لم يتفقوا حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب أعمارهم وطبيعة عقود العمل التي تربطهم بمؤسساتهم.

- دراسة كريمة ربحي (2013)، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية - دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ، أطروحة دكتوراة علوم، جامعة الجزائر 03، هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل التكامل بين قيم الثقافة التنظيمية ومدخل إدارة الجودة الشاملة ودراسة أبعاد ذلك على الأداء في الجامعات الجزائرية بصفة عامة. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن المنظمات تحتاج إلى تكامل الجهود كي تساعد قدرتها على الإبداع و الإبتكار وهذا التكامل يعمل على تدعيم وتنمية المشاركة و الإرتباط والتضامن بين العاملين في المنظمة ، والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهود العاملين في المنظمة مجتمعاً، وكذلك تدعيم قدرتها على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية مما يزيد من فرصة نموها ويساعدها على المنافسة وعلى هذا الأساس فإن كل من ثقافة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق هذه المبادئ.

إن ما يمكن قوله أن هناك عدة دراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وكل دراسة تطرقت إلى جانب معين، وبدورها هذه الدراسة التي يتم إنجازها حاولت التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء المؤسساتي في مؤسسة عمومية إقتصادية وهي شركة سونلغاز للتوزيع، والتي لم يتم البحث فيها في هذا المجال رغم وجود دراسات أكاديمية وحاولات من قبل الإدارة العليا ركزت كل واحدة منها على أدوار ومساهمات وتأثيرات البيئة الداخلية على بعض الجوانب في المؤسسة كالأداء الوظيفي و الخدمة العمومية.

2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفت الثقافة التنظيمية بالمفهوم الواسع كونها ذلك الكل المركب، كما يقول تايلور Taylor ، إنها : " ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع " (الدين، 2016، صفحة 177) وفي تعريف شامل للثقافة التنظيمية إعتبرت على أنها : " مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، وهي نتاج تفاعل بين القيم النهائية، مثل : تحقيق الإستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والإبتكار والقيم المساعدة ، مثل : الإستعداد للمخاطرة والعمل الجاد وإحترام الآخرين، فالثقافة بذلك يمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة "(سهام، 2007، صفحة 7) .

2.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بمحاصيتين أساسيتين والتي يمكن عرضها فيما يلي :

- تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات وهي كل ما يعتقده الأفراد ويعد غير قابل للنقاش، تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المنظمة وتتكون من خلال إيجاد الأفراد العاملين لحل يعتبرونه الأمثل لمشكلة ما تواجههم، هذا الحل وبعد أن ثبتت فعاليته يصبح نوعاً ما من المسلمات ففي كل مرة يواجه فيها الأفراد لأوضاع مشابهة يقومون بانتهاج هذا الحل.

- تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الإستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (ليندة، 2008، الصفحات 19-20).

3.2 عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي مؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر و الإتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة ولكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص إلى آخر ومن هذه العناصر نجد ما يأتي : **المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.** (بومنقار، 2018، الصفحات 172-173)

4.2 مصادر الثقافة التنظيمية :

توجد عدة مصادر أساسية للثقافة التنظيمية أهمها ما يلي :

✓ **الثقافة المجتمعية:** وهي مجموع المعتقدات والقيم، والتوقعات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة.

✓ **ثقافة المجال أو القطاع:** أي أن المنظمات التي تتبع مجالاً أو قطاعاً معيناً، غالباً ما يكون لديها بعض العناصر الثقافية التي تتشابه مع بعضها، نظراً لتعرضها إلى نفس الظروف والقواعد ، وكثيراً ما يعمل بها أفراد يكونون قد نالوا نفس التدريب أو التعليم، ومن ثم قد تتواجد لديهم نفس المعتقدات والقيم.

✓ **ثقافة مؤسسي المنظمة:** عادة ما تكون لمؤسسي المنظمة رؤية معينة حول ما قد يحقق النجاح لها، ومن ثم يبدأ هؤلاء في تبنى مجموعة من القيم والمعتقدات، والافتراضات التي تدعم تحقيق هذا النجاح وهذه الرؤية. (حسين، 2017، صفحة 484) .

5.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

ميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات وهي كالتالي :

✓ **الثقافة المضادة:** حسب الباحث " سكاران " فإنه نظراً لاحتواء الشركات ذات الحجم الكبير للجماعات الفرعية الناجمة عن الاختلافات الناجمة عن عامل الجنس وعامل المستوى التعليمي والانتماءات الجغرافية والأخلاق و إختلاف الأجيال، فإن احتمال ظهور الثقافة التنظيمية المضادة والتي تسعى إلى رفض قيم وفلسفة النظام الكبير يكون وارداً. و بناء على ذلك، فإن العمليات المتمثلة في دمج المؤسسات والاستحواذ عليها قد تنتج ثقافة تنظيمية مضادة تماماً لقيم وافتراضات وممارسات المؤسسات المستحوذة أو المالكة.

✓ **الثقافة التنظيمية القوية:** هي حسب كل من "ديل و كيندي" (Deal and Kennedy,1982) تلك الثقافة التي يكون فيها أغلبية الأعضاء يتقاسمون نفس القيم والمعتقدات والقواعد المرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة.

✓ **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** وهي تلك الثقافة، التي تقوم بتطبيق على العمال إجراءات رديئة من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي بحت (برو، 2017، الصفحات 428-429).

6.2 أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات، ولدى كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك كل من "بيترز ووترمان" (Peters and Waterman)، في كتابهما " البحث عن التميز " حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية فيشيران إلى أنه بلا إستثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك، وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح. (الباتول، 2013، الصفحات 85-87)

3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي:

تتحدد الثقافة التنظيمية إنطلاقا من مجموعة من المتغيرات، بعضها له تأثير خارجي يخرج عن نطاق و سيطرة المنظمة، وبعضها ذو طابع داخلي تنظيمي تحاول المؤسسة أن تسيطر عليه لجعله يتوافق مع ثقافتها الداخلية، ومنه مساعدتها على تحسين مستويات أدائها، يمكن تصنيف هذه المتغيرات عموما إلى :

- البيئة الخارجية للمؤسسة وما تتضمنه من متغيرات إقتصادية وإجتماعية وسياسية وقانونية وثقافية.
- المناخ التنظيمي وما يتضمنه من أشكال للتنظيم الإداري، ونظم التحفيز و إتخاذ القرارات، إضافة إلى هيكل الموارد البشرية الذي تتبناه المؤسسة.

والثقافة التنظيمية إضافة إلى كونها أحد المصادر الهامة لتحديد الأداء المؤسسي، فهي تعتبر دالة في بيئة المؤسسة ومؤثر رئيسي على مختلف العمليات الإدارية، والهيكل التنظيمي وإستراتيجية المؤسسة، وبناء على تفاعل الثقافة مع كل هذه المتغيرات يتحدد لنا الأداء المؤسسي. (سهام، 2007، صفحة 65)

4. الدراسة الميدانية:

1.4 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة : أجريت هذه الدراسة الميدانية في النصف الأول من شهر أفريل 2022 على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبلوزداد التابعة لمؤسسة سونلغاز للتوزيع، تم إنشاء هذه الأخيرة والتي هي عبارة عن شركة جزائرية ذات أسهم لتوزيع الكهرباء والغاز من قبل السلطات العمومية التي أقرت مخططا تنظيميا جديدا مفاده إعادة هيكلة مجمع سونلغاز ليتم من خلاله أي المخطط ضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب والجزائر في شركة واحدة بتاريخ : 2017/05/22 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري، تدير هذه الشركة 52 مديرية للتوزيع و 48 إمتياز توزيع للكهرباء والغاز، موزعة عبر التراب الوطني، وتصدر الإشارة أن المجمع تعرض لإعادة هيكلة ثانية موسعة في بداية سنة 2022 ، مست كافة الشركات التابعة له بحيث تم ضم العديد من الشركات إلى مختلف الأقطاب (قطب الإنتاج، قطب التوصيل، قطب التوزيع... إلخ) وعلى إثر ذلك أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تابعة لقطب التوزيع تحت إسم مؤسسة سونلغاز للتوزيع الكائنة بجسر قسنطينة ، ولاية الجزائر.
تضمن مؤسسة سونلغاز للتوزيع في إطار مهامها وتخصصها توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها 216 مقاطعة للكهرباء و 188 مقاطعة للغاز بالإضافة إلى 377 وكالة تجارية.

دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع-

سمحت المكانة المرموقة للمؤسسة في السوق الوطنية، تطويرها لمجموعة من النشاطات مست مجال شراء الطاقوتين (الكهرباء والغاز) ويبيعهما للزبائن النهائيين (توتر وضغط عالي، متوسط ومنخفض)، كما تضمن المؤسسة تطور الشبكات و التركيبات الكهربائية والغازية ومعها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام الساري المفعول، وتتمحور مهام مؤسسة سونلغاز للتوزيع حول :

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة من أجل تلبية حاجيات الزبائن.

- تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الإستهلاك، خاصة إستهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية)، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث الكبرى.

- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية إنسجاما مع قيم وأهداف مجمع سونلغاز.

- مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية المدرجة في إطار برامج الدولة وفقا لمهام المؤسسة.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين والعمال على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبلوزداد بولاية الجزائر، يمكن تقسيمهم إلى أولئك المكلفين بالعمل داخل مقر المديرية و أولئك المتواجدون على مستوى الوكالات التجارية التابعة لنفس المديرية هذا ويمكن تقسيمهم أيضا إلى ثلاث فئات حسب ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : عدد الموظفين و العمال المتواجدون داخل مقر المديرية حسب فئاتهم الاجتماعية الثقافية :

عدد الأفراد المتواجدين داخل المديرية	الفئة الاجتماعية المهنية
21	إطار بمسؤولية
47	إطار بدون مسؤولية
102	عون تحكم
208	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 02 : عدد الموظفين والعمال المتواجدون في الوكالات التجارية التابعة للمديرية حسب فئاتهم الاجتماعية الثقافية :

الثقافية :

عدد الأفراد المتواجدين داخل المديرية	الفئة الاجتماعية المهنية

8	إطار بمسؤولية
24	إطار بدون مسؤولية
58	عون تحكم
196	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

بذلك يكون العدد الإجمالي للموارد البشرية المكلفة بالعمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز هو 664 عامل بمختلف فئاتهم الاجتماعية و مقر تواجدهم.

وزعت مجموعة من الاستبيانات على عينة بحث ضمت 70 مبحوثا من عمال وموظفين خلال عشرة أيام متتالية، وبعد إسترجاع الإستمارات ثم إستبعاد ستة منها لإحتوائها تناقضات في الإجابة بالتالي فقد بلغ عدد الإستمارات القابلة للتحليل 64 إستمارة.

3.4 تحليل النتائج :

1.3.4. تحليل نتائج القسم الأول من الإستبيان :

الجدول رقم 03 : توزيع المبحوثين من عمال وموظفين حسب الخصائص الديمغرافية.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
64,06 %	41	الذكور
35,94 %	23	الإناث
100 %	64	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج تحليل الإستبيان.

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن عدد الموظفين والعمال من جنس الذكور الذي بلغت نسبته 64,06 % يفوق عدد المبحوثين من جنس الإناث الذي بلغت نسبتهم 35,94 %.

الجدول رقم 04 : توزيع المبحوثين من عمال و موظفين حسب سنوات الخبرة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
17,19 %	11	من 05 إلى 10 سنوات
23,44 %	15	من 10 إلى 15 سنة
59,37 %	26	أكثر من 15 سنة
100 %	64	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين وفقا لنتائج تحليل الإستبيان.

دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع -

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن 17,19 % من الباحثين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات بالمنظمة محل البحث، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة 28,35 %، في حين بلغت نسبة أولئك الذين تفوق نسبة خبرتهم 15 سنة 59,37 %.

2.3.4 تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبيان والمتعلقة بالثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 05 : توزيع الباحثين من عمال و موظفين حسب شعورهم بإرتياحهم الوظيفي حسب ما يشغلونه من وظائف.

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
هل أنت مرتاح في منصبك الوظيفي ؟	نعم	44	68,75 %
	لا	06	09,37 %
	أحاول التكيف دائما	14	21,88 %
	المجموع	64	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج الاستبيان.

تبين النتائج المحصل عليها في الجدول أن أكبر عدد من الباحثين الذين بلغت نسبتهم 68,75 % يشعرون بالإرتياح في وظائفهم ما يعكس إستقرارهم الوظيفي في حين عبر ما نسبته 21,88 % منهم عن محاولتهم للتكيف ووظائفهم، وقد يعود ذلك لطبيع المهام التقنية على مستوى أقسام التوزيع، في حين عبرت نسبة قليلة جدا بلغت 09,37 % عن عدم إرتياحها في منصبها الوظيفي.

الجدول رقم 06 : توزيع الباحثين من عمال و موظفين حسب درجة إقتناعهم بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
هل أنت مقتنع بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ؟	نعم	35	54,69 %
	لا	10	15,63 %
	مقتنع نسبيا	19	29,68 %
	المجموع	64	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج الاستبيان.

يتبين من خلال النتائج المحصل عليها أن معظم الباحثين مقتنعون بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة بنسبة 54,69 % أما نسبة عدم الإقتناع فقد حظيت بنسبة 15,63 % في حين أن نسبة الإقتناع نسبيا قد بلغت 29,68 % غير أن نلاحظ أغلبية الباحثين مقتنعون بالقيم التنظيمية السائدة في مؤسستهم.

الجدول رقم 07 : توزيع الباحثين من عمال و موظفين حسب وجهة نظرهم في مصادر الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	---------	----------------

56,25 %	36	الثقافة المجتمعية	إختر مصدرا من مصادر الثقافة التنظيمية التالية والتي تجدها أكثر فعالية في تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؟
26,56 %	17	ثقافة المجال أو القطاع	
17,19 %	11	ثقافة مؤسسي المؤسسة	
100 %	64	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج الإستبيان.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن أغلبية الباحثين أجمعوا على أن الثقافة المجتمعية كمصدر للثقافة التنظيمية هي الأكثر فعالية في تكوين هذه الأخيرة معبرين عن ذلك بنسبة قدرت 56,25 % في حين عبرت نسبة 26,56 % على أن ثقافة القطاع هي المصدر الفعال من بين المصادر الأخرى، في تكوين الثقافة التنظيمية بالمقابل نجد نسبة ضئيلة قدرت بـ : 17,19 % إختارت ثقافة مؤسسي القطاع على أنها المصدر الفعال في تكوين ثقافة المؤسسة.

الجدول رقم 08: توزيع الباحثين من عمال و موظفين حسب وجهة نظرهم في نوع الثقافة التنظيمية المتواجد في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	السؤال
53,13 %	34	الثقافة التنظيمية المضادة	إختر نوعا من أنواع الثقافة التنظيمية التالية والتي تراها متواجدة في المؤسسة ؟
32,81 %	21	الثقافة التنظيمية القوية	
14,06 %	09	الثقافة التنظيمية الضعيفة	
100 %	64	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج الإستبيان.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن أغلبية الباحثين أجمعوا على أن الثقافة التنظيمية المضادة كنوع للثقافة التنظيمية هي الأكثر إنتشارا في المؤسسة معبرين عن ذلك بنسبة قدرت 53,13 % في حين عبرت نسبة 32,81 % على أن الثقافة التنظيمية القوية هي الثقافة السائدة، بالمقابل نجد نسبة ضئيلة قدرت بـ : 14,06 % رأيت أن الثقافة التنظيمية المتواجدة في المؤسسة ضعيفة.

الجدول رقم 09: توزيع الباحثين من عمال و موظفين حسب وجهة نظرهم في أهمية الثقافة التنظيمية.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	السؤال
57,81 %	37	تشكيل سلوك العاملين	فيما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في نظرك حسب الإقتراحات الآتية وذلك في المؤسسة ؟
29,69 %	19	تدعيم إستراتيجيات المؤسسة	
12,5 %	08	الثقافة التنظيمية هي المؤسسة بحد ذاتها	
100 %	64	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج الإستبيان.

دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع-

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن أغلبية الباحثين أجمعوا على أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في تشكيل سلوك العاملين معبرين عن ذلك بنسبة قدرت 57,81% في حين عبرت نسبة 29,69% على أن أهمية الثقافة التنظيمية تتجسد في تدعيم إستراتيجيات المؤسسة ، أما عدد الباحثين الذين يرون أن الثقافة التنظيمية هي المؤسسة بحد ذاتها وهم قلة، بلغت نسبتهم 12,5% .

3.3.4 تحليل نتائج القسم الثالث من الإستبيان والمرتبطة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء المؤسسي :

الجدول رقم 10: توزيع الباحثين من عمال و موظفين حسب قبولهم لفكرة التأثير البارز للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي.

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
هل ترى أن للثقافة التنظيمية دور بارز في التأثير على الأداء المؤسسي ؟	نعم	40	62,5%
	لا	06	9,38%
	نسبيا	18	28,12%
	المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج الإستبيان.

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يتبين أن أكبر عدد من الباحثين بنسبة 62,5% يرون أن للثقافة التنظيمية دور بارز في التأثير على الأداء المؤسسي بينما أجابت نسبة 28,12% بنسبية التأثير، في حين عبرت نسبة 9,38% من الباحثين عن رفضهم لفكرة التأثير البارز للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي.

الجدول رقم 11: توزيع الباحثين من عمال و موظفين حسب وجهة نظرهم لتأثير القيادة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء المؤسسي.

السؤال	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
هل ترى أن للقيادة دور في التأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء المؤسسي ؟	نعم	42	65,62%
	لا	06	9,38%
	نسبيا	16	25%
	المجموع	64	100%

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج الإستبيان.

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين أن 65,62% من الباحثين أجمعوا على أن للقيادة دور في التأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي وهم بذلك الدور الأساسي للقائد في المؤسسة، في حين عبرت فئة منهم والبالغة نسبتهم 25% عن نسبية تأثير القيادة حيال العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، كما ترى نسبة 06% بإنعدام التأثير.

الجدول رقم 12: توزيع المبحوثين من عمال و موظفين حسب وجهة نظرهم في كيفية تأثير البيئة الخارجية على الأداء المؤسسي.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	السؤال
26,56 %	17	تشكيل سلوكيات العمال والموظفين	إحتر من بين الإقتراحات التالية ، الإقتراح الذي تراه مناسباً بالنسبة لكيفية تأثير البيئة الخارجية على الأداء المؤسسي ؟
21,88 %	14	تطوير المؤسسة في كل المستويات	
51,56 %	33	التأثير على وضعية المؤسسة في السوق الوطنية والإفريقية وحتى العالمية	
100 %	64	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الإستبيان.

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإن أكثر من نصف عدد المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ: 51,56 % يرون أن البيئة الخارجية للمؤسسة تؤثر على الأداء المؤسسي من خلال التأثير على وضعية المؤسسة في السوق الوطنية والإفريقية وحتى العالمية مقتنعين بذلك بالدور الأساسي للمنافسة التي تفرزها البيئة الخارجية على المؤسسة في جميع المجالات، بينما رأت فئة من المبحوثين قدرت نسبتها بـ: 26,56 % أن البيئة الخارجية تقوم بالتأثير على الأداء المؤسسي من خلال التأثير و تشكيل سلوكيات العمال والموظفين، في حين نجد أن نسبة 21,88 % من المبحوثين يرون أن البيئة الخارجية تطور المؤسسة في كل المستويات كونها أن البيئة الخارجية تحمل نماذج تسيير ناجعة تؤثر على الأداء المؤسسي.

الجدول رقم 13: توزيع المبحوثين من عمال و موظفين حسب وجهة نظرهم في كيفية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء المؤسسي.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	السؤال
45,31 %	29	تشكيل سلوكيات العمال والموظفين	إحتر من بين الإقتراحات التالية ، الإقتراح الذي تراه مناسباً بالنسبة لكيفية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء المؤسسي ؟
29,69 %	19	التأثير في نمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات	
25 %	16	إستقطاب الكفاءات	
100 %	64	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الإستبيان.

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ: 45,31 % يرون أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء المؤسسي من خلال تشكيل سلوكيات العمال والموظفين، وعبر ما نسبته 29,69 % على أنهم يرون أن المناخ التنظيمي يؤثر في نمط

دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع-

الإدارة السائد ونظم الإتصالات وبالتالي التأثير على الأداء المؤسسي، أما نسبة 25 ٪ منهم فقد رأيت أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء المؤسسي من خلال إستقطاب الكفاءات.

الجدول رقم 14: توزيع المبحوثين من عمال و موظفين حسب وجهة نظرهم في ماهية متطلبات بناء ثقافة تنظيمية قادرة الرفع من فعالية الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	السؤال
25٪	16	مشاركة العاملين والموظفين الإدارة العليا في بناء قيم ثقافية جديدة تواكب أنظمة التسيير الناجعة و توافق طموحات الموارد البشرية	إختر من بين الإقتراحات التالية ، الإقتراح الذي تراه مناسباً بالنسبة لمتطلبات بناء ثقافة تنظيمية قوية قادرة على زيادة فعالية الأداء المؤسسي في المؤسسة ؟
14,06 ٪	09	مرافقة المؤسسة مواردها البشرية في حياتهم الخاصة كحلها لبعض المشاكل	
26,57 ٪	17	تمكين الكفاءات وأصحاب المهارات والمواهب من صناعة بعض القرارات	
34,37 ٪	22	إصلاح منظومة المبادئ والقيم والأنماط الإدارية المسيرة والقوانين ونظم الإتصالات السائدة في المؤسسة	
100 ٪	64	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الإستبيان.

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن نسبة 34,37 ٪ إختارت إصلاح المنظومة القانونية والأنماط الإدارية ونظم الإتصالات السائدة كمتطلب أساسي لبناء ثقافة تنظيمية قادرة على الرفع من فعالية الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، بينما إختارت نسبة 26,57 ٪ إقتراح تمكين الكفاءات وأصحاب المهارات والمواهب من صناعة بعض القرارات ، في حين وقع إختيار 25 ٪ على الإقتراح الأول والمتمثل بمشاركة العاملين والموظفين الإدارة العليا في بناء قيم ثقافية جديدة تواكب أنظمة التسيير الناجعة و توافق طموحات الموارد البشرية، أما ما نسبته 14,06 ٪ من المبحوثين فقد عبرت عن إختيارها للإقتراح الثاني (مرافقة المؤسسة مواردها البشرية في حياتهم الخاصة كحلها لبعض المشاكل).

4.4 إستنتاجات الدراسة.

توضح النتائج المتحصل عليها أن أغلب العمال والموظفين على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبلوزداد بولاية الجزائر، يمتلكون خبرة في العمل على مستواها وذلك مؤشر يبرز تعودهم على ثقافتها وسياساتها (الجدول رقم 04) ، الأمر الذي يفسر الإرتياح الوظيفي (الجدول رقم 05) الذي يعكس إقتناعهم بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة (الجدول رقم 06).

كما تبين أن الثقافة المجتمعية كمصدر للثقافة التنظيمية مقارنة مع مصادر أخرى هي المصدر الأساسي في نشأة ثقافة مؤسسة سونلغاز للتوزيع (الجدول رقم 07)، مع الأخذ بعين الإعتبار أن الثقافة المضادة كنوع من أنواع الثقافات التنظيمية هي الثقافة السائدة في المؤسسة محل الدراسة (الجدول رقم 08)، ولعل ذلك راجع لحجم المؤسسة ومهامها، الأمر الذي يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية والتي تشكل سلوكيات الأفراد العاملين أكثر من شيء آخر (الجدول رقم 09) ، بالتالي التأثير على الأداء المؤسسي بشكل بارز (الجدول رقم 10). تشير كذلك النتائج أن مستوى تأثير القيادة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي مستوى عال (الجدول رقم 11) ويعود ذلك ربما إلى مكانة القيادة في توجيه الأفراد العاملين، كما أن أغلبية المحوثين يقرون بتأثير البيئة الخارجية على الأداء المؤسسي من خلال وضعية مؤسسة سونلغاز في السوق الوطنية والإفريقية وحتى العالمية (الجدول رقم 12)، كما أنهم يقرون بالدور الذي يقوم به المناخ التنظيمي في التأثير على الأداء المؤسسي من خلال تشكيل سلوكيات العمال والموظفين ومن خلال نمط الإدارة السائد ونظم الإتصالات (الجدول رقم 13)، إضافة إلى ذلك، تظهر لنا النتائج (الجدول رقم 14) أن من بين المتطلبات الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع قدرة على زيادة فعالية الأداء المؤسسي نجد كل من :

- إصلاح منظومة المبادئ والقيم والأنماط الإدارية المسيرة والقوانين ونظم الإتصالات السائدة في المؤسسة.
- تمكين الكفاءات وأصحاب المهارات والمواهب من صناعة بعض القرارات.
- مشاركة العاملين والموظفين الإدارة العليا في بناء قيم ثقافية جديدة تواكب أنظمة التسيير الناجعة و توافق طموحات الموارد البشرية.
- إنتلاقا من النتائج المحصل عليها في الدراسة الميدانية يتضح أن المؤسسات تحتاج لثقافة تنظيمية قوية ، مضادة بالنسبة للمؤسسات الضخمة، تتبنى من خلالها قيم تنظيمية سامية لكونها تخلق مناخا تنظيميا يقوي العلاقات بين القيادة والأفراد مما يؤدي إلى نجاح التغيير وبذلك يمكن تأكيد صحة الفرضية المطروحة في الدراسة والقائلة بأن بلوغ مؤسسة سونلغاز للتوزيع لأداء فعال يقتضي توفر ثقافة تنظيمية قوية عبر إصلاح منظومة المبادئ و القيم والنمط الإداري المسير والقوانين.

5. خاتمة:

ويمكن أن نوجز فيها أهم الإستنتاجات والتوصيات التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع :

1.5 الإستنتاجات :

- إن النظرة الجديدة المستندة إلى الموارد في تحقيق جودة الأداء المؤسسي وتميزه تتطلب توفير عاملين يمتلكون ثقافة وخصائص وسمات معينة لأداء مجموعة سلوكيات محققة لأهداف الأفراد والمؤسسة، مع العمل على التقليل من القيود الموجودة داخل بيئة العمل والتي قد تؤثر على الأفراد في أدائهم.

- إن التحديات الكبرى التي تواجهها المؤسسات تفرض اليوم من أجل نموها وإبقائها ضمان أداء عمالها من خلال إرساء نظام ثقافي قادر على إدارة الأداء المحقق للقيم وللفرص التي هي ميزة تنافسية بالأساس.

- لا تكتمل عملية التغيير والوصول إلى الأداء الفعال في المؤسسة إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية بإعتبارهم أداة التغيير ومحور التغيير في الأخير وهو ما يجعل من الضروري وجود نظام قيمي محفز على العمل الجاد والمنتج والمحقق للقيم الإضافية وبالتالي التميز والتنافس.

- إن الكفاءة العالية و الأداء الفعال في المؤسسات الناجحة في العالم كشركتي (Mc Donald and IBM)، تعتمد في إدارتها على البعد الإنساني والثقافي والاجتماعي للفرد كما تهتم به بتلبية حاجاته وتوفير مناخ عمل يبعث على الراحة والشعور بالإنتماء والولاء للمؤسسة ويقضي على الشعور بالإغتراب في العمل فهي ترسم إستراتيجياتها التنافسية على بناء الفرد وتطوير سلوكياته ومعتقداته وأفكاره.

2.5 التوصيات :

إن أهم التوصيات التي يمكن أن نشير إليها للمؤسسة عموما وللمؤسسة الجزائرية خصوصا هي الإستعانة بالنصائح التالية :

- إستحداث خلية أو قسم لدراسة وتوجيه والعناية بسلوك العاملين وتطويرها وتنميتها والحفاظ على القيم والثقافات الإيجابية وكل ما يساهم ويحافظ عليها.

- إسهام الإدارة العليا أو القائمين على تطوير أداء العاملين في مساعدتهم في تحقيق الإلتزاموالإرتباط بالمؤسسة وتمكين العاملين من المشاركة بإتخاذ القرارات الإدارية لتحقيق الإبداع وإحداث التعلم الذي يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء وإعتماد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق أبعاد سلوكية وإستراتيجية للأداء وقيادة قادرة ومؤثرة ومساندة لتحقيق مستويات أداء أعلى وبمرونة تجعل العاملين يشتركون بشكل واسع في عملية الإنجاز والتطوير والتحسين والتغيير في الأعمال وبالتالي الوصول إلى الفعالية في الأداء إلى تحقيق القدرة التنافسية العالية.

6. قائمة المراجع:

1. الحواس خالدي و محمد برو، علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 13، 2017.

2. بن قرورة ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

3. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، الجزائر : دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.

4. خلفه سارة و مراد بومنقار، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة التواصل، المجلد 25، العدد 2، 2019.

5. شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2007 .

6. علوط الباتول، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2013.

7. نوي طه حسين، الثقافة التنظيمية للمؤسسة : الماهية و الفوائد. مجلة المعارف، العدد23، 2017.
7. ملاحق:

ملحق رقم 01 : الإستبيان المعتمد في الجانب الميداني للدراسة.

جامعة لونيبي علي البلدية 02

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

السنة الثانية دكتوراة تخصص : إدارة الموارد البشرية



أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف من خلال ما يتضمنهمن أسئلة لإستكمال الشق الميداني المتعلق بإعداد المقال العلمي المدرج في إطار إستكمال متطلبات مناقشة أطروحة الدكتوراة والموسوم بـ : " دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء المؤسسي

- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لبلوزداد ولاية الجزائر "

أحيطكم علم بأن إجاباتكم لن يتم إستغلالها في غير هدفها الأكاديمي الذي لن ينحاز المقال المراد.

إعداد طالب الدكتوراة : إشراف :

د. مصطفى موسى بيسان

غزال عبد الفتاح

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) بجانب الخانة التي تناسي الإجابة المرغوب فيها.

القسم الأول : المعلومات الشخصية :

1. الجنس/ ذكر : أنثى :

2. الخبرة/ من 05 إلى 10 سنوات : من 10 إلى 15 سنة : أكثر من 15

سنة :

القسم الثاني : أسئلة خاصة بالثقافة التنظيمية :

3. هل أنت مرتاح في منصبك الوظيفي ؟

نعم : لا : أحاول التكيف دائما :

4. هل أنت مقتنع بالقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ؟

نعم : لا : مقتنع نسبيا :

5. إختار مصدرا من مصادر الثقافة التنظيمية التالية والتي تجدها أكثر فعالية في تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؟

الثقافة المجتمعية : ثقافة المجال أو القطاع : ثقافة مؤسسي المؤسسة :

6. إختار نوعا من أنواع الثقافة التنظيمية التالية والتي تراها متواجدة في المؤسسة ؟

الثقافة المضادة : الثقافة القوية : الثقافة الضعيفة :

7. فيما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في نظرك حسب الإقتراحات الآتية وذلك في المؤسسة ؟

تشكيل سلوك العاملين : تدعيم إستراتيجيات المؤسسة : الثقافة التنظيمية هي المؤسسة بحد

ذاتها :

القسم الثالث : أسئلة خاصة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء المؤسسي :

8. هل ترى أن للثقافة التنظيمية دور بارز في التأثير على الأداء المؤسسي ؟

نعم : لا : نسبيا :

9. هل ترى أن للقيادة دور في التأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء المؤسسي ؟

نعم : لا : نسبيا :

10. إختار من بين الإقتراحات التالية ، الإقتراح الذي تراه مناسباً بالنسبة لكيفية تأثير البيئة الخارجية على الأداء المؤسسي ؟

تشكيل سلوكيات العمال والموظفين : تطوير المؤسسة في كل المستويات :

التأثير على وضعية المؤسسة في السوق الوطنية والإفريقية وحتى العالمية :

11. إختار من بين الإقتراحات التالية ، الإقتراح الذي تراه مناسباً بالنسبة لكيفية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء المؤسسي ؟

تشكيل سلوكيات العمال والموظفين : التأثير في نمط الإدارة السائد ونظم الإتصالات :

إستقطاب الكفاءات :

12. إختتر من بين الإقتراحات التالية ، الإقتراح الذي تراه مناسباً بالنسبة لمتطلبات بناء ثقافة تنظيمية قوية قادرة على زيادة فعالية الأداء

المؤسسي في المؤسسة ؟

مشاركة العاملين والموظفين الإدارة العليا في بناء قيم ثقافية جديدة تواكب أنظمة التسيير الناجعة و توافق طموحات الموارد

البشرية.....

مرافقة المؤسسة مواردها البشرية في حياتهم الخاصة كحلها لبعض المشاكل

تمكين الكفاءات وأصحاب المهارات والمواهب من صناعة بعض القرارات

إصلاح منظومة المبادئ والقيم والأنماط الإدارية المسيرة والقوانين ونظم الإتصالات السائدة في المؤسسة