

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية – دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر
Organizational Culture and its relation to Organizational Effectiveness
Workers of the Directorate of Sonalgaz- Mascara.

حطاب يمينة¹، بلال ريم²

¹ جامعة معسكر، yamina.hatab@univ-mascara.dz

² جامعة معسكر، Billal.ryme@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: 2019/12/26

تاريخ القبول: 2019/11/26

تاريخ الاستلام: 2019/10/19

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، المعتقدات الأولية) بمتغير الفعالية التنظيمية وبعديها (بعد اقتصادي، بعد سلوكي) لدى عينة تكونت من 96 عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز من مختلف المستويات الإدارية باستخدام المنهج الوصفي، وقد تم الاعتماد في بناء أداتي البحث (الاستبيان) على دراسة كل من Hofstede 1990 في الثقافة التنظيمية و Steers (1977) فيما يخص الفعالية التنظيمية. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وهذا من خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، المعتقدات القاعدية، بعد اقتصادي، بعد سلوكي.

تصنيفات **Jel**: A14, Z13.

Abstract

This study aimed to identify the relationship between the organizational culture in its dimensions (symbolic system, professional values and standards of conduct, initial beliefs) with the variable regulatory effectiveness and its dimension (after economic, after behaviour) in a sample of 96 workers of the Directorate of Electricity and Gas Transmission and Distribution of Various Management levels using the descriptive approach, the construction of the two research instruments (questionnaire) has been based on the study of both Hofstede 1990 in organizational culture and Steers (1977) for organizational effectiveness.

¹ المؤلف المرسل: حطاب يمينة، الإيميل: yamina.hatab@univ-mascara.dz

The results found a correlation between organizational culture and organizational effectiveness through the use of pearson correlation coefficient JEL Classification.

Keywords : Organizational culture, organizational effectiveness, symbolic system, professional values and standards of conduct, grassroots beliefs, economic dimension, after my behavior.

Jel Classification: A14, Z13

1. مقدمة:

تشكل كل من الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية ظاهرة جوهرية تبنى عليها البنية التحتية للمنظمة، فكلاهما يتعلق بالجوانب النفسية للعامل كونها خصائص مهمة في تحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة في السعي المشترك لبلوغ غايات معينة، حيث أن الفرد يطمح لإثبات قدراته ومهاراته ضمن جماعته وفي حدود القواعد والسياسات العامة للمنظمة.

التكامل في ضوء هذا الطرح بين مكونات الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية يشكل عامل مهم في استمرار نمو المنظمة، خاصة إذا تم الاعتماد في البحث على دراسة كل من Hofsted 1990 ودراسة Steers 1977 فالأولى تتعلق بالثقافة التنظيمية؛ تحمل في طياتها تقسيم مبسط للمظاهر التي يمكن من خلالها التعرف على معالم الثقافة الموجودة داخل أي تنظيم، وهي تتمثل في الأبعاد التالية: النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، والمعتقدات القاعدية (الأولية). من خلال هذه الدراسة قدم هوفستد 1990 طرحا متكاملًا يمكننا من فهم المعنى الصحيح لهذه المقومات.

أما steers 1977 فقد بين بأن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كان هناك تساوي في الاهتمام بين المطلب الاقتصادي والمطلب السلوكي على حد سواء، معتبرا أن أي هدف يسعى التنظيم لبلوغه يرتبط بمدى العلاقات الجيدة بين العمال والإدارة بغض النظر عن علاقاتها الخارجية.

بناء على ما سبق تم تقديم الدراسة الحالية في شقين رئيسيين؛ نظري لمعرفة أهم أدبيات البحث للمتغيرين على حد سواء من مفاهيم وخصائص ومختلف التوجهات والتيارات الفكرية، أما الشق التطبيقي فقد تم عرض فيه نتائج البحث الميداني بكل تفاصيلها.

لقد أثبتت البحوث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإنساني داخل التنظيمات أن الظواهر السلوكية للعامل ما هي إلا إفرازات تخلقها القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة بين جماعات

العمل محددة لميثاق وفلسفة معينة يسير وفقها التنظيم تتشكل خلال التنشئة التنظيمية وتضم "جل القيم والمعايير والطقوس والمعتقدات التي تنبع من السياسة العامة للتنظيم والتي يجتمع الأفراد على تطبيقها إن كانت تصب في خانة التوازي في تحقيق المصلحة الشخصية بالدرجة الأولى" (Thévent, M. 2006. P49): ولعل هذا من بين الجوانب المهمة التي ينبغي التكفل بها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق ما تهدف إليه.

إن الثقافة التنظيمية وفق ما طرحه hofsted 1990 نجدها في أي تنظيم لكن الأمر الذي يغلب عنه أغلب المسيرين أنها محدد رئيسي للحكم على مدى نجاحها وفعاليتها خاصة إذا تم الاهتمام بالجوانب المعنوية للعمال بشكل يحفزهم على الانتماء الإيجابي، هذا ما أشار إليه steers 1977 في دراسته لفعالية التنظيمات حين بين أن الجانب السلوكي عامل مهم في النجاح بالإضافة إلى الجانب الاقتصادي المتمحور حوله العملية الإنتاجية، "فاستعمل المعارف والتقنيات من أجل تطوير المنظمات وذلك باندماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة" (تاويريت، ن، ب. 2009. ص195).

الفعالية التنظيمية تجلى في قدرة التنظيم على التعامل بنجاح مع البيئة الداخلية والخارجية من خلال "الاهتمام بالمطلب الاقتصادي المتمثل في تحديد الأهداف تحديدا واضحا، هيكله المنظمة واستقرار السلطة، التطلع إلى التكنولوجيا الحديثة خاصة في طرق التسيير، أما المطلب السلوكي فيضم خصائص المحيط الداخلي (ثقافة المنظمة) من تحقيق للعدالة في توزيع الأدوار والمكافآت وتحقيق الأمن الوظيفي" (Gauzent, c. 2000. Pp145 – 165)

● إشكالية الدراسة : تأسيسا على ما سبق ذكره تأتي إشكالية البحث كما يلي:

ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث والفعالية التنظيمية ببعدها الاقتصادي والسلوكي بمؤسسة سونلغاز بمعسكر؟

● فرضيات الدراسة: تم اقتراح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر.

- توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، المعتقدات الاولية) وأبعاد الفعالية التنظيمية (بعد اقتصادي ، بعد سلوكي) لدى عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر.

• حدود الدراسة:

- الحدود المكانية والزمانية للدراسة الميدانية: أجريت الدراسة بمديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر بداية من شهر نوفمبر لسنة 2017 إلى غاية شهر مارس من سنة 2018 .

- الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية: بلغ عددها 36 عامل من مختلف المستويات الإدارية من إطارات، عمال تحكم وعمال تنفيذ اختيرت بطريقة عشوائية.

2- الإطار النظري:

1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

ثقافة المنظمة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة نال حظه من الدراسة والاهتمام نظرا لاعتباره من المحددات الرئيسية في نجاح المنظمات، فهي تركز بالدرجة الأولى على الجانب السلوكي للأفراد.

عبر عنها Davis بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تقدم كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمة" (مسعداوي، ي. 2013، ص435)، هذا ما يفسر بأنها "نموذج السلوك الذي ينمو في المنظمة من خلال تعلمها التكيف والتعامل مع المشكلات، التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي والذي أثبتت فعاليته بدرجة كافية بحيث يمكن اعتباره صحيح ويمكن تعليمه للأعضاء الجدد بحكم الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور" (رحاب، م، ع. 2015، ص85).

يؤكد هذا المفهوم على أن الثقافة التنظيمية خاصية فريدة تميّز كل تنظيم عن غيره من حيث المكونات والمستويات العميقة للفهم بين أعضاء التنظيم الواحد، في نفس السياق نجد من عبر عنها أنها " عنصر من عناصر المنظمة الذي يجعلها تختلف عن باقي التنظيمات حيث

تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل التنظيم والتي تتكون خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبها تكون نسق من التصرفات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل" (Mercier, s. 1997. Pp23,24).

من خلال هذه المفاهيم يمكن استخلاص بأن الميزة البارزة في الثقافة التنظيمية هي تقاسم العمال القيم والمعايير والمعتقدات التي يتبنونها ويساهمون في نموها مادام أنهم على قناعة كافية بها لتجعلهم يحافظون عليها.

بما أن الثقافة بالمنظمة تركيبة من العناصر فستحاول الباحثة في العنصر الموالي تحديد أهم مكوناتها.

2.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

يقسم كل الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية إلى مكونين رئيسيين هما المادي واللامادي:
أولاً: المكونات المادية: هي العناصر التي يمكن رؤيتها وإدراكها بحواسنا تتلخص في الطقوس، الرموز والموروث الثقافي.

○ الطقوس: "هي مجموعة مخططة من الأنشطة الاحتفالية التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة مثل: حفلات توزيع الجوائز للموظفين المجددين، حفلات خاصة للعمال المتقاعدين، أو النشاطات الاجتماعية" (مسعداوي، ي. 2013. ص44).

○ الرموز: هي "عبارة عن أشياء أو أحداث نوعية أو علاقة بوصفها وسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى العمال مثل: شعار المنظمة أو علمها أو اسمها التجاري أو نمط اللباس المعتمد وغيرها، ترتبط هذه الرموز بقيم المنظمة ومعاييرها" (مساعدة، م. 2016. ص326).

○ الموروث الثقافي: "يقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول التركيز عليه ونشره باعتبارها مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي فتحاول المنظمة التغاضي عنه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمنظمة ككل"

(بروش، ز. 2007. ص58) يتجسد الموروث الثقافي في العناصر التي تنتقل شفهيًا بين العمال بحيث يتكوّن من: القصص والأساطير، اللّغة، الشخصيات البارزة...إلخ.

ثانياً: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: هي العناصر التي يمكن التعرف عليها بحواسنا وتمثل جزء كبير من عناصر ثقافة أي تنظيم وأهمها على عكس المكونات المادية، تتمثل في:

○ القِيم المهنية: "هي الاتجاهات العامة المرتبطة بالمعاني التي ينسبها الفرد لدوره في العمل فتعكس الخصائص الداخلية للتنظيم وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك" (غزالي، ع. 2007. ص22) أو هي تلك " المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء والحكم عليها والتأثير فيها.. " (الزبيدي، غ، ت. 2015. ص102).

○ الأعراف والتقاليد: "تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وهي من أهم مكونات ثقافة المنظمة حيث تعكس قيّم سلوك الفرد مهما كان منصبه، كما انها تؤثر على شخصيته وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد، وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي توجد بها المنظمة" (منصور، ب. 2007. ص34)

○ المعتقدات التنظيمية: "هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز المهام" (سكارنه، ب. 2011. ص333) لذلك فإننا نجد أن هناك من "المعتقدات ما هو سلبي ومنا هو ايجابي وهنا تكمل مسئولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل: الجِدّ، الصداقة، الاحترام والولاء للمنظمة" (بروش، ز. 2007. ص57)

3.2 دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمات:

لها دورين أساسيين هما: (بروش، د. 2007. ص60)

- الدور الخارجي: تساهم في رسم وتعيين حدود المنظمة وذلك من خلال إعطاء هوية وخصوصية تميّزها عن باقي المنظمات الموجودة في محيط نشاطها، وبهذا تظهر ثقافة المنظمة كأحد عوامل إثبات التميّز انطلاقاً من القِيم والعناصر المشتركة بين العمال.

- الدور الداخلي: لثقافة المنظمة دور داخلي مهم جدًا داخل المنظمة حيث من خلالها يتم جمع العديد من العمال على خلاف مستوياتهم التعليمية ومصالحهم الشخصية، فهم يعلمون معا لتحقيق أهداف مشتركة؛ لذلك فالثقافة التي تجمعهم هي أهم عوامل الاندماج والانتماء وتعزز السلوك المنسق والثابت.

4.2. مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعددت الآراء حول المفهوم نظرا لتعدد مداخل دراسته فقد عبر عنه (1970) steers والذي يعد من الباحثين البارزين في هذا المجال بأنها "عملية مستمرة ذات طبيعة ظرفية تهدف إلى معرفة قدرة التنظيم على التعامل بنجاح مع الخصائص الاقتصادية والسلوكية للمؤسسة" (Lewin, A.& Minton, W. 1986. P518)، وقد اقترن المصطلح كذلك " باستعمال مجموعة من المعارف والتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات وذلك باندماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المؤسسة" (تاويريت، ب، ن. 2009. ص 195) هذا يعني أن الفعالية هي أن تحقق المنظمة التكامل بين الجانب الاقتصادي المتمثل في نوعية وجودة المادة الأولية وسياسة وطرق التسيير، مع الجانب السلوكي المكوّن للمحيط الداخلي والمتعلق بالخصائص النفسية للفرد.

بالنظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها إطار مهم للحكم على مخرجات التي يحققها أي تنظيم فقد اعتبرها سلاطنية بأنها " صفة للسلوك التي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي" (سلاطنية، ب. وآخرون. 2013. ص13).

من خلال ما تم تناوله في المفاهيم السابقة نستنتج بأن الفعالية التنظيمية هي قدرة التنظيم على رسم سياسة واضحة تمكنه من تحقيق أهدافه في حدود إمكانياته المادية والبشرية.

5.2. خصائص دراسة الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائصها نذكر ما يلي: (السلمي، ع. 1998. ص 230).

- الاستمرارية: هي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

-التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: المجتمع، الأفراد العاملين بالتنظيم، العملاء.

-التعقيد: لديها علاقة غير واضحة بين الأبعاد حيث تستدعي البحث المعمق للكشف عن محتويات هذه الأبعاد.

-النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية تنظيم ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعاليتها فيه.

6.2. مؤشرات ومعايير قياس الفعالية التنظيمية:

"على الرغم من الاهتمام الأكاديمي الواسع في موضوع الفعالية التنظيمية لا يزال هناك ارتباك وجدل حول كيف تقاس الفعالية، فوجود العديد من البدائل لقياسها والتي تعكس أنها تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين ومع ذلك فإن قياسها هي إشكالية من الناحية النظرية التنظيمية لأنه لا يوجد معيار واحد لقياسها، وقد تتغير معايير الفعالية ذات الصلة على مدى دورة حياة المنظمة فهي على مستوى تنظيمي واحد قد لا تكون بالقدر نفسه على مستوى تنظيمي آخر" (بوهلال، ف. 2016، ص164).

7.2 أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

من بين أهم النقاط التي يجب التركيز عليها ما يلي: (ماتيسون، م. 1999، ص572)

-اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات ذات نسق مغلق ومنه درجة الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية، أهم ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

-توسيع العمل: تعني تشجيع العمال على تقبل المسؤولية خاصة لدى أدنى مستويات التنظيم بحيث يوفر فرصة للتفاعل ويقضي على الملل.

-الإدارة بالاستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين ليقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو أهداف المنظمة بإفراح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

-زيادة فعالية الاتصال: تمكن العملية من القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصال داخل التنظيم وذلك بإنشاء قنوات بأحدث الوسائل لتسهيل تدفق المعلومات في جميع المستويات والاتجاهات، كذلك إنشاء لجان مشتركة تنظم عناصر ممثلين من جميع المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها بالاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل.

من خلال ما سبق نستنتج بأن زيادة الفعالية يتطلب تضافر جهود كل من الإدارة والعمال بما يتناسب والظروف التي تحيط بها والعمل أكثر على تحسين الوضع النفسي للعامل باعتباره دافع للتحفيز على الإنجاز.

3. الإطار الميداني للدراسة:

1.3. الأدوات المنهجية المستخدمة: بحكم أن أي باحث ينطلق من واقع الظاهرة المراد دراستها ليبحث في مضمونها ويجد تفسيرات منطقية فقد ارتأت الباحثة استخدام أداتي الملاحظة والمقابلة لجمع أكبر قدر من المعلومات حول العينة، لكن استعمال هاتين أداتين سيكون بهدف بناء أداة البحث الأساسية وهي الاستبيان.

2.3. عينة الدراسة: تمثلت في الحصر الشامل لكافة العمال باختلاف مستوياتهم الإدارية والمقدر عددهم 95 عامل.

3.3. أساليب التحليل الإحصائي:

تم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً في برنامج spss v20 وذلك لإيجاد التحليلات التالية:
-حساب التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي بما في ذلك الإنحراف المعياري وكل ذلك لتحليل مختلف البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة والعينة.
-اختبار T-test لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
-اختبار Anova لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

-استخدام مقياس بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرين المستقل والتابع.

3.3. تحليل نتائج الصديق والثبات

الاتساق الداخلي لفقرات استبيان الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية:

الجدول رقم (01) يمثل معاملات الارتباط لاستبيان الثقافة التنظيمية والأبعاد التابعة له

معامل الارتباط		الأبعاد	الاستبيان
معامل بيرسون	**0.889	النظام الرمزي	الثقافة التنظيمية
الدلالة المعنوية	0.01		
معامل بيرسون	**0.800	القيّم المهنية ومعايير التصرف	الثقافة التنظيمية
الدلالة المعنوية	0.01		
معامل بيرسون	**0.741	المعتقدات القاعدية (الأولية)	الثقافة التنظيمية
الدلالة المعنوية	0.01		
معامل بيرسون	**0.858	بعد اقتصادي	الفعالية التنظيمية
الدلالة المعنوية	0.01		
معامل بيرسون	**0.847	بعد سلوكي	الفعالية التنظيمية
الدلالة المعنوية	0.01		

من خلال نتائج التي يوضحها الجدولين السابقين نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط في كل مجالات الاستبيان وفي كلا المتغيرين دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

نتائج التحليل العنقودي: تبين نتائج الجدول التالي كيفية تجميع الفقرات لكلا الاستبيانين لتشكّل مجموعة من العناقيد وبين أيضاً مدى تقارب الفقرات لبعضها البعض من خلال قراءة المعاملات التي تمثل المسافة الإقليدية حيث يتم ترتيب الفقرات الأكثر تقارباً إلى الأقل تقارباً في مجموعة من الخطوات.

الملحق رقم (01) يمثل تكوين العناقيد بين العبارات والمراحل اللاحقة لاستمارتي الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية:

إذا نظرنا إلى الجدولين في الملحق رقم (01) (الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية والثاني بالفعالية التنظيمية) نجد أن الفقرات قد ارتبطت معاً بشكل قوي في كلا المتغيرين وهذا ما يوضحه المخطط الشجري (الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية والثاني يتعلق بالفعالية التنظيمية) فقد ارتبطت كل فقرات الأبعاد فيما بينها لتشكّل عنقود واحد، هذا يدل على أن فقرات الاستبيانين صادقة ويمكن مواصلة الدراسة الميدانية به.

4.3. معاملات ألفا كرونباخ:

جدول رقم (02) يوضح معاملات الثبات لاستبيان الثقافة التنظيمية

معامل الارتباط		الأبعاد	الاستبيان
معامل بيرسون	0.889**	النظام الرمزي	الثقافة التنظيمية
الدلالة المعنوية	0.01		
معامل بيرسون	0.800**	القيّم المهنية ومعايير التصرف	
الدلالة المعنوية	0.01		
معامل بيرسون	0.741**	المعتقدات الأولية	
الدلالة المعنوية	0.01	(القاعدية)	

المصدر: ملحق رقم

** مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.01

(01)

جدول رقم (02) يوضح معاملات الثبات لاستبيان الفعالية التنظيمية

معامل الارتباط		الأبعاد	الاستبيان
معامل الارتباط بيرسون	0.858**	بعد اقتصادي	الفعالية التنظيمية
الدلالة المعنوية	0.01		
معامل الارتباط بيرسون	0.847**	بعد سلوكي	
الدلالة المعنوية	0.01		

**مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.01 المصدر: ملحق رقم (01)

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن معاملات الارتباط مرتفعة في كلا المتغيرين وهي تدل على ثبات الاستبيان حيث بلغ معامل الثبات في استبيان الثقافة التنظيمية 0.94 في حين بلغ 0.83 في استبيان الفعالية التنظيمية وهي نتائج جد مرضية.

بعد التأكد من صدق وثبات أداتي البحث باستعمال طرق إحصائية متنوعة والتوصل إلى استبيان في صورته النهائية قامت الباحثة بإجراء الدراسة الأساسية في نفس المؤسسة.

5.3. عرض نتائج النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (03) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين متغير الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

الثقافة التنظيمية	مستوى الدلالة
الفعالية التنظيمية	0.714** دال عند 0.01

المصدر: ملحق رقم (02)

تم استخراج معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية وقد وجد أن قيمة المعامل تساوي 0.714 ودالة عند مستوى الدلالة 0.01 حيث أنها قيمة جد مرضية مما يؤكد وجود علاقة قوية بين المتغيرين؛ وهذا دليل على أن العمال بالمديرية تجمعهم ثقافة مشتركة تترجم في القيم والمعايير والمعتقدات التي تعتبر بمثابة بطاقة الهوية للتعريف بالخصائص المكونة للنظام الداخلي الذي يمارس العمال مهامهم وفقا لها؛ حيث أن هذه الثقافة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية خاصة لأن الموضوع تم تناوله في الدراسة الحالية من الجانبين المهمين الاقتصادي والسلوكي مما يعبر بأن الجمع بين المطلب الاقتصادي والمتمثل في تحقيق الأهداف وبلوغ أعلى ربح مادي؛ وكذلك الجانب النفسي الذي يعتبر الركيزة

المهمة كونها تتعلق بالفرد الذي يعد العنصر الحيوي المساهم في عملية الإنتاج؛ فالاهتمام به من ناحية إشباع حاجاته المادية والمعنوية هو مكسب بحد ذاته في زيادة النمو لأي تنظيم على غرار مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

في العنصر الموالي سنعرض تحليل نتائج الفرضيات المتعلقة بأبعاد المتغيرين

جدول (04) يوضح معاملات الارتباط بين كل الأبعاد لكلا المتغيرين

أبعاد الفعالية التنظيمية	أبعاد الثقافة التنظيمية	النظام الرمزي	القيّم المهنية ومعايير التصرف	المعتقدات الأولية	مستوى الدلالة
البعد الاقتصادي	0.481**	0.360**	0.475**	0.01	
البعد السلوكي	0.394**	0.323**	0.629**	0.01	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يتبن من خلال الجدول بأن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية لها علاقة مع بعدي الفعالية التنظيمية، حيث بلغت أقوى علاقة بين بعد المعتقدات الأولية والبعد السلوكي 0.629 بينما بلغت أدنى علاقة 0.323 بين بعد القيم المهنية ومعايير التصرف والبعد السلوكي لمُتغير الفعالية التنظيمية.

6.3. مناقشة نتائج الفرضيات:

إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر بحكم النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية كما أنها تبدو واضحة إلى حد بعيد؛ فقد تم التأكد من أن أبعاد الثقافة التنظيمية وفق ما جاء به Hofsted 1990 لها علاقة جدّ قوية مع أبعاد الفعالية التنظيمية التي جاء بها Steers.

تظهر أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في بعد النظام الرمزي وبعد القيم المهنية ومعايير التصرف وكذا بعد المعتقدات الأولية في علاقتها القوية مع بعدي الفعالية التنظيمية التي تشمل بعد اقتصادي وبعد سلوكي وهذا ما تبين خلال الدراسة الحالية؛ حيث تتعلق أبعاد الثقافة التنظيمية حسب البعد الاقتصادي في كل الممارسات الإيجابية التي يقوم بها العمال لخدمة أهداف المديرية والمتمثلة أساساً في القيم والمعتقدات والمعايير التي يجمع عليها العمال ولها دور كبير في توجيه سلوكياتهم نحو تكوين مناخ مساعد على الإبداع والعمل الجاد؛ والتكاتف لانجاز كل المشاريع التي تطمح المديرية لبلوغها؛ بما في ذلك تحقيق المكانة التنافسية بين المنظمات

الأخرى نظرا لأنها قادرة على صياغة خطط عمل بشكل واضح ومدروس في ظل التغيرات البيئية وهو ما لمسناه خلال الدراسة، أما عن علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالبعد السلوكي فتتمثل في أن المديرية على وعي كاف بأهمية الاهتمام بالجانب النفسي لعمالها وذلك لتحفيزهم على بذل كل ما لديهم من معارف وخبرات ومن جهة أخرى يسعى العمال للحفاظ على مناصبهم لكون المديرية لها مكانتها المتميزة في البيئة المحلية نظرا لأنها تقدم أجراء مقارنة بالمؤسسات الأخرى بالولاية، لهذا نجد أن أي عامل يساهم في تحقيق مصالح المديرية قبل مصلحة والتي تعد مضمونة لأنها تتعلق بالمال.

ومن هنا يمكن القول بأن العمال تجمعهم ثقافة تنظيمية متميزة تصب في مصلحة المديرية؛ فالانسجام الواضح بين الإدارة والعمال في الأفكار والنشاطات يظهر جليا من خلال الوفاق في التواصل المشترك الذي يجعلهم يسلكون نفس السلوكيات نحو المديرية ومتجانسين مع تحقيق الفعالية في المخرجات التي تطمح إليها.

4. الخاتمة:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتجلى أهمها فيما يلي:

1.1. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد طرح الموضوع على عمال المديرية وأثناء إجراء المقابلة والملاحظة استخلصت الباحثتان مجموعة من النقاط التالية:

- أغلب القيّم تدعو إلى العمل الجاد والتحلي بالمسئولية في تلبية طلبات الزبائن.
- نلمس مساواة في تقسيم العمل بين العمال خاصة بين فئة عمال التحكم والتنفيذ.
- نادرا ما تقع الأخطاء لان العمال يتلقون تدريب مكثف لتفادي لذلك حيث تخصص له إمكانيات مادية وبشرية معتبرة.
- العمل بالمديرية يشكل فخرا لأغلب العمال نظرا للمكانة التي تحتلها بين أوساط المؤسسات الأخرى.
- يولي العمال أهمية للعمل أكثر من الحاجات الاجتماعية لهم لان الظروف المادية والمعنوية متوفرة بالمديرية.

2.4. نتائج الدراسة الأساسية

يشكل العمل الحلقة المهمة التي تدفع الفرد لإشباع رغباته المادية والمعنوية كأجرة والمكافآت التي يحصلون عليها وفرص صقل مهاراته و معارفه الوظيفية والحصول على المكانة والسلطة واثبات الذات التي يطمح إليها أي فرد.

بموجب هذا فإن الفرد عند التحاقه بالمنظمة للمرة الأولى يحمل خلفيات ثقافية معينة تكون ناتجة عن التنشئة الاجتماعية أو التنظيمية إذا كان قد سبق له العمل في تنظيم آخر، وعند احتكاكه بجماعة العمل يبدأ في تكوين نظرة جديدة عن مجريات العمل ككل فإذا كانت المنظمة تتمتع بثقافة تنظيمية سليمة وقوية فإن هذا الفرد سيندمج ويتفاعل معها ويساهم في تحقيق الرسالة العامة لها وإذا حصل عكس ذلك يكون هذا الفرد دائم الشك والخوف من فقدان وظيفته.

فالثقافة التنظيمية التي كونها الفرد عن المنظمة وبكل عناصرها من النظام الرمزي لها والقيّم ومعايير التصرف وكذا المعتقدات الأولية هي التي سيقوم بالمشاركة فيها ودعمها عن طريق التفاعل مع الآخرين والاندماج الفعلي مع أهدافها بغية تحقيق الفعالية في المخرجات؛ وهذا ما يعطي صورة عن الوضع الداخلي للمنظمة،

كم أن الثقافة التنظيمية سلوك يتجسد في تصرفات العمال التي يقومون بها تجاه المنظمة معبرين من خلالها على اتجاههم الإيجابي أو السلبي نحو تحقيق أهدافها، وهي الفكرة التي ارتأت الباحثة أن تعتمد عليها في دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لعمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز حيث توصلت إلى أنه لا توجد ثقافات فرعية والعمال ينطوون تحت ثقافة واحدة تحمل في طياتها التعاون في انجاز المهام ووفق مبدأ العمل الجماعي والافتخار بالانتماء للمديرية.

بالرغم من أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية حسب ما تم التوصل إليه إلا أن بعض التنظيمات لا تولي أهمية لها معتبرة أنها مجرد أفعال لا تساهم في زيادة النمو؛ لكن هذا الطرح يعد خاطئ إلى حد كبير؛ فبالنظر إلى نتائج الدراسة الحالية نجد أن الثقافة عامل مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية خاصة عندما لمسنا اهتمام المديرية بالجانب النفسي والسلوكي للعمال معتبرة إياه السمة الوحيدة التي تركز عليها لبلوغ أهدافها، كما أن زيادة البحوث والدراسات التي أكدت على ضرورة الاهتمام بعمليات التسيير من الناحيتين السلوكية والاقتصادية فبمجرد نشأ المنظمة يكون أهم شيء تطمح إليه هو الربح المادي لكن عندما تريد

الاستمرار في النشاط يجب عليها أن تولي أهمية جدّ كبيرة بالجانب السلوكي وذلك للحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه من خلال توفير الظروف النفسية والمادية على حد سواء للعامل قصد إعطاء كل ما لديه من مجهود ذهني وبدني. هذا ما جاءت به دراسة Steers حين أكد على ضرورة تكريس المطلبين معا من أجل تحقيق التوازن في المنظمة.

كل تلك الظروف التي يجب أن تتخللها العملية التنظيمية ما هي إلا محصلة لتفاعل العمال مع بعضهم البعض ووعي الجهات الإدارية بضرورة إدراج البحوث والنظريات الحديثة في التنظيم وبالتالي إنتاجية وكفاءة على الصعيدي.

5. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- السلمي، علي. (1998). تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات. الكويت.
- بروش، زين الدين. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC. مجلة الأبحاث الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، جوان. سطيف، الجزائر.
- وهلال، فاطيمة. (2016). التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكلي التنظيمي وتأثيره على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة معسكر. الجزائر.
- تاويريت، نور الدين بشير. (2009). الفعالية التنظيمية بين النظري والتطبيقي. عالم الكتب الحديث. الجزائر.
- رحاب، عبد الرحمان. (2015). أثر الإدارة بالقيّم على الأداء المتوازن. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
- سكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
- سلاطنية، بلقاسم. وآخرون. (2013). الفعالية الإدارية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر.
- غزالي، عادل. (2007). أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة AMC ، ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة سطيف، الجزائر.
- ماتيسون، مايكل. ترجمة هشام عبد الله. (1999). كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي. الأردن.

• مسعداوي، يوسف. (2013). أساسيات في إدارة المؤسسات. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر.

• منصور، بوبكر. (2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر.

المراجع باللّغة الأجنبيّة:

- Baetlov, Katrina, (2013), L'analyse de la culture d'entreprise Françaises, Mémoire de Master, Filiere Françaises spécialisé en pratique.
- Gauzent, Claire, (2000), Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectif : Quelle validite ? Revue finance control et, stratégie, Vol3, W=2 Juin.
- Maurise, Thévenet, (2006), La culture d'entreprise, édition Mardaga.
- Samuel, Mercier, (1997). Une cotribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grands entreprises , thèse de doctorat, Paris.

ملحق (01) نتائج الدراسة الاستطلاعية

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	29

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q1 q3 q5 q7 q9 q11 q13 q15 q17 q19 q21 q23
q25 q27 q29 q2 q4 q6 q8 q10 q12 q14 q16 q18 q20 q22 q24
q26 q28
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\pc\Documents\dirasa_istitla3iya.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	26

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q01 q03 q05 q07 q09 q011 q013 q015
```

حطاب يمينة – بلال ريم

```
q017 q019 q021 q023 q025 q02 q04 q06 q08 q010 q012
q014 q016 q018 q020 q022 q024 q026
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

Correlations

[DataSet1] C:\Users\pc\Documents\dirasa istitla3iya.sa

		culture	nidamramzi	kiyammihania	mo3takadaka3idia
Culture	Pearson Correlation	1	,889**	,800**	,741**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
Nidamramzi	Pearson Correlation	,889**	1	,533**	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000
	N	31	31	31	31
Kiyammihania	Pearson Correlation	,800**	,533**	1	,299
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		,102
	N	31	31	31	31
mo3takadaka3idia	Pearson Correlation	,741**	,642**	,299	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,102	
	N	31	31	31	31

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=fa3alyai bo3dektisadi bo3dsoloki
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

[DataSet1] C:\Users\pc\Documents\dirasa istitla3iya.sav

		fa3alyai	bo3dektisadi	bo3dsoloki
fa3alyai	Pearson Correlation	1	,858**	,847**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	31	31	31
bo3dektisadi	Pearson Correlation	,858**	1	,454*
	Sig. (2-tailed)	,000		,010
	N	31	31	31
bo3dsoloki	Pearson Correlation	,847**	,454*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	
	N	31	31	31

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

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

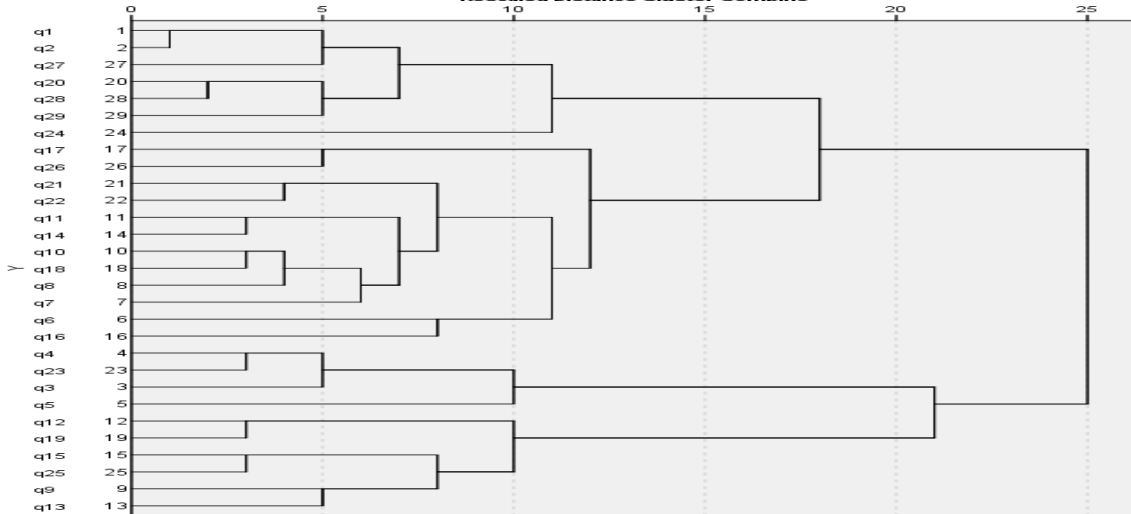
Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	1	2	,100	0	0	12
2	20	28	,180	0	0	10
3	11	14	,500	0	0	16
4	15	25	,720	0	0	18
5	10	18	,960	0	0	8
6	4	23	1,220	0	0	14
7	12	19	1,480	0	0	22
8	8	10	1,773	0	5	15
9	21	22	2,000	0	0	19
10	20	29	2,001	2	0	17
11	9	13	2,033	0	0	18
12	1	27	2,045	1	0	17
13	17	26	2,050	0	0	25
14	3	4	2,055	0	6	21
15	7	8	2,060	0	8	16
16	7	11	2,069	15	3	19
17	1	20	2,080	12	10	23
18	9	15	2,091	11	4	22

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

19	7	21	2,095	16	9	24
20	6	16	2,010	0	0	24
21	3	5	2,100	14	0	27
22	9	12	2,102	18	7	27
23	1	24	2,169	17	0	26
24	6	7	2,250	20	19	25
25	6	17	2,288	24	13	26
26	1	6	2,306	23	25	28
27	3	9	3,530	21	22	28
28	1	3	3,533	26	27	0

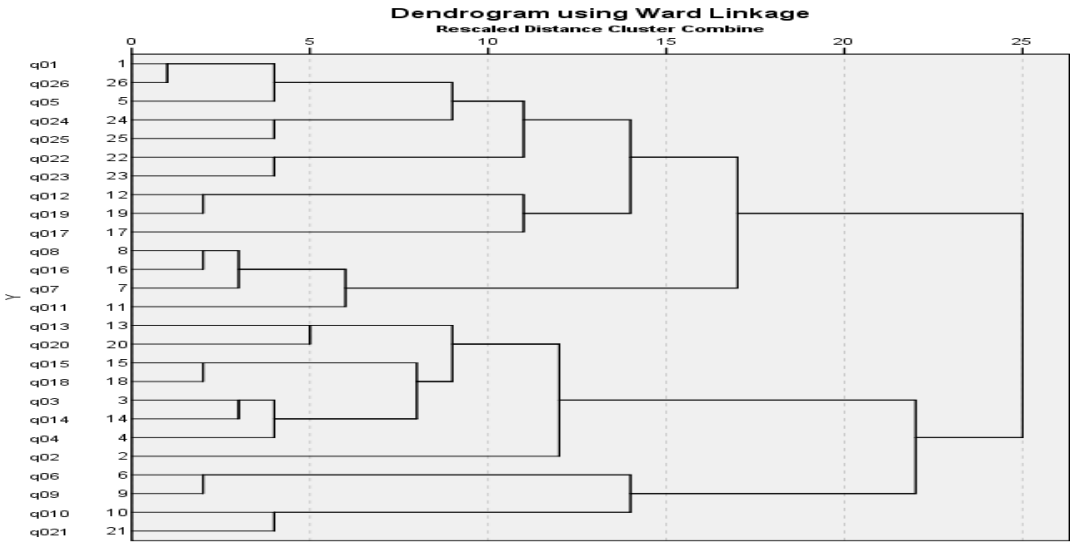
Dendrogram using Ward Linkage
Rescaled Distance Cluster Combine



Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	1	26	,123	0	0	8
2	8	16	,337	0	0	6
3	12	19	,340	0	0	19
4	15	18	,437	0	0	15
5	6	9	,539	0	0	22
6	7	8	,763	0	2	14
7	3	14	,778	0	0	12
8	1	5	1,051	1	0	16
9	24	25	1,099	0	0	16
10	22	23	1,102	0	0	18
11	10	21	1,126	0	0	22
12	3	4	1,608	7	0	15
13	13	20	2,340	0	0	17
14	7	11	2,521	6	0	23
15	3	15	3,093	12	4	17
16	1	24	3,148	8	9	18
17	3	13	3,287	15	13	20
18	1	22	3,539	16	10	21
19	12	17	3,820	3	0	21
20	2	3	3,904	0	17	24
21	1	12	4,001	18	19	23
22	6	10	4,301	5	11	24
23	1	7	4,336	21	14	25
24	2	6	4,416	20	22	25
25	1	2	4,519	23	24	0

حطاب يمينة - بلال ريم



ملحق (02) نتائج الدراسة الأساسية

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=culture fa3aliya
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Correlations

[DataSet1] C:\Users\pc\Documents\dirasa asasiya.sav

Correlations

		culture	fa3aliya
culture	Pearson Correlation	1	,714**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	95	95
fa3aliya	Pearson Correlation	,714**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	95	95

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