

دراسة تحليلية لإدراك أبعاد الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وكالة تيزي وزو

Analytical study of perception of organizational culture dimensions: A field study at the Electricity and Gaz Distribution Company Sonelgaz, Tizi Ouzou agency

ليندة إيدر¹،*، طاهر بن تونس²

¹ جامعة تيزي وزو (الجزائر)، lynda.idir@ummtto.dz

² جامعة تيزي وزو (الجزائر)، tahar.bentounes@ummtto.dz

تاريخ النشر: 2026-03-30

تاريخ القبول: 2025-12-15

تاريخ الاستلام: 2025-07-31

ملخص: هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز بولاية تيزي وزو، والكشف عن الفروق في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق مقياس الثقافة التنظيمية لدينيسون على عينة مكونة من (110) عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز. بالإضافة الى عدم وجود فروق في مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الاقدمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، شركة سونلغاز.

Abstract: This study aimed to assess employees' perception of the dimensions of organisational culture at Sonelgaz Company in Tizi Ouzou and to identify any differences in perception based on gender and years of service. The descriptive approach was used to answer the research questions and the Denison Organizational Culture Survey was applied to a random sample of 110 employees. The results revealed a high level of awareness of organisational culture dimensions among Sonelgaz employees. Additionally, no significant differences were found in the perception of organisational culture dimensions based on gender or years of service.

Keywords : Organisational culture, dimensions of organisational culture, Sonelgaz Company.

1. مقدمة

اهتم العديد من خبراء الإدارة والباحثين في مجالات الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وعلوم الموارد البشرية، بالإضافة إلى علم اجتماع المنظمات، بالثقافة بشكل عام، والثقافة التنظيمية بشكل خاص، نظراً لأهميتها في تقييم كفاءة وفعالية الهياكل الإدارية وسلوك العاملين، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة وفعالية القرارات الإدارية .

تُعتبر الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية التي تتيح فهم السلوك التنظيمي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فهي عامل رئيسي في نجاح أو فشل المؤسسات، نظراً لدورها الفعال في تشكيل سلوكيات تنظيمية تعتمد على أبعاد هذه الثقافة التي تختلف من منظمة لأخرى، وتشمل طقوساً وممارسات تتراكم مع الزمن وتؤثر على أنماط التفكير وطرق العمل واتخاذ القرارات .

فالمؤسسات سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو إداري أو شركات مساهمة، تسعى لتحقيق أهدافها من خلال التركيز على البيئة التنظيمية وثقافتها، ومدى رسوخها لدى الموارد البشرية لإقناعها بالدور الذي يلعبه هذا المورد، والذي يُعتبر من المحددات الأساسية للإنتاج والأداء (Turcotte, 2018, 392) ومن هنا جاء اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في إطارها.

1.1- الإشكالية

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدر لقدراتها التنافسية، إذ يعول عليها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. هذا ما يفرض على الإدارة الإهتمام بها، وتهيئة مناخ تنظيمي سليم ذلك لأنه يمثل قاعدة أساسية تهدف بشكل عام إلى تعزيز وتقوية التزام الموارد البشرية بالمنظمة، والسعي نحو بنائها وتطويرها من خلال التصدي لكل ما يضر بعلاقاتها ومقوماتها.

ولعل المنظمة الاقتصادية لا تحمل أي اغفال عن دور العلاقات الإنسانية كوسيلة فعالة في دعم عوامل الالتزام والولاء، التي بدورها تعمل على زرع الثقة بين الأفراد العاملين فيها الذين تجمعهم نفس البيئة التنظيمية التي تحدد نمط المسار المهني وجودته.

باعتبار أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها ويشارك فيها جميع أعضائها، فإن سلوكهم التنظيمي يشكل جزءاً أساسياً من هذه الثقافة، وتختلف عن الوحدات الاجتماعية التي تتطلب هيئة ثابتة تكون العامل الموجه والضابط للانتقالات الداخلية والخارجية والربط بين الفاعلين في نطاقها التنظيمي، والذي يتكون مع مرور الزمن بشكل تراكمي من مجموعة من القيم والرموز والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة (رياب، 2002، 55)

الثقافة التنظيمية توفر هوية تنظيمية للعاملين، وتعمل كإطار مرجعي لتشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي، وتوزيع القوة والنفوذ داخل المنظمة كما تستخدم كأداة للرقابة الاجتماعية (Francois, 2005, 54).

هذا ما بحثت فيه دراسة (سالم إلياس، 2006) حيث سعت إلى الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالشركة الجزائرية للألمنيوم و معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية والتعرف على العلاقة بينهما ودراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين، توصلت الدراسة إلى ضرورة مشاركة العاملين في صناعة القرارات ورسم السياسات والتوجهات

المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم قيمة الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد نحو الأداء المطلوب (سالم، 2006، 92).

من الحقائق الواضحة ان الحاجة الى بناء ثقافة تنظيمية يعد امرا بالغ الأهمية حتى تتمكن المنظمات من المحافظة على فعاليتها وزيادة مردودها، اذ ان المؤسسات الناجحة هي التي بلغت مستوى من النضج جعلها تستوعب ان الامر لم يعد يكمن فقط في أداء واجبات العمل العادية واليومية للطموح والتطور الطبيعي ضمن التسلسل الهرمي، بل الامر يحتاج أكثر من ذلك. (Gagne Colombo, 2013, 31)

هذه الرؤية العلمية والعملية مبنية على عدة دراسات ميدانية تناولت دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها في مستوى جودة الحياة المهنية، ومردودية الموارد البشرية مما يجعلها عامل مؤثر في تقدم المجتمع واستقراره الاقتصادي والاجتماعي، فدراسة (عبد الصمد 2019) في مؤسسة جزائرية بينت ان نوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين، مؤكدا ان الثقافة التنظيمية تشكل سلوك الموظفين وتؤثر على مردودية المؤسسة من خلال أداء الموارد البشرية كما نجد دراسة (كريمة ربحي 2013) هدفت بشكل رئيسي إلى تحليل التكامل بين قيم الثقافة التنظيمية ومدخل إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المؤسسة بصفة عامة. توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تحتاج إلى تكامل الجهود كي تنمي قدرتها على الإبداع و الابتكار وهذا التكامل يعمل على تدعيم وتنمية المشاركة والارتباط والتضامن بين العاملين ، والشعور بأن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا بتضافر جهودهم، 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 (غزال، 2022، 234).

المنظمة تتبنى ثقافتها بأبعادها المختلفة من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة، اضافة إلى طريقة التحفيز والترقية والدوافع، فهي إذن تعتبر مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة، التي تتفاعل مع الافراد والهيكل التنظيمي، ونظام الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية وهي الاخيرة هي التي تعكس صورة الأداء والعمل الجيد، والمحافظة على الجودة، وتحسين الخدمة والالتزام بالمهام. ولأن الثقافة الإدارية للمؤسسة المستمدة من التقاليد الراسخة ومعطيات المجتمع كما يقول اوشي (OUCHI, 1985) هي التي تحدد نمط النشاط والسلوك الآراء والمديرون يرغبون في نمط فكري معين لدى الموظفين من خلال تصرفاتهم ثم تتسرب هذه الأفكار الى الأجيال اللاحقة من العمال (بن تونس، 2015، 99)

غير ان هذه العملية التحويلية، او خلق التغيير قد يتطلب هو في حد ذاته وجود ثقة تنظيمية تدفع الرؤوسين الى الالتزام بأهداف العاملين من جهة واهداف المنظمة من جهة أخرى لتحقيق تغيير تنظيمي يتميز بالتكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن له الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (بن تونس، 2015، 131)

في هذا السياق يعتبر مجمع سونلغاز ضمن المؤسسات التي أدركت جيدا أهمية الاستثمار في تحسين المناخ التنظيمي وبيئة العمل، من اجل الوصول الى المستوى المطلوب من الثقافة التنظيمية التي تسعى الى تطوير الكفاءات والمؤهلات اللازمة لتحقيق الالتزام والاستقرار التنظيمي من جهة و متطلبات المجتمع من جهة أخرى ، فالمؤسسة الاقتصادية اليوم تتميز بالتحول السريع والمستمر نتيجة التطور التقني والتكنولوجي وتطور تقنيات العمل والتسيير، الامر الذي زاد من حدة التنافس وجعل التغيير واقعا تعايشه المؤسسات الاقتصادية إضافة الى التحولات الكبيرة التي تعرفها السوق العالمية والوطنية، التي تجبر أصحاب القرار على الاهتمام بالتغيير والتطوير في مجال العمل، من اجل تحسين الفاعلية الإنتاجية ومواكبة المنافسة، هذا ما بينته دراسة اجرها (غزال

عبد الفتاح، 2022) حول دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء المؤسسي في مؤسسة سونلغاز، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على الهوية التي تعكس طبيعة المؤسسات ، والنظام الذي تسير عليه بالاحتكام بمجموعة من الضوابط التي يعول عليها في توجيه سلوك الأفراد من منطلق أن المخرجات التي يطرحتها 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 يساعد 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(غزال، 2022، 244).

فلم يعد النشاط الاقتصادي يعتمد على الكفاءة التقنية والأداء فحسب، بل تسعى المؤسسات الى التكيف مع المتغيرات العالمية والتعايش معها حفاظا على استمراريته ومكانتها الاجتماعية، حيث انه من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء ذلك بالدرجة الأولى هو تطوير مهارات المواد البشرية التي تعمل على تهينة المناخ المحفز للأفراد للعمل من اجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة واهدافهم الشخصية، على هذا الأساس يشكل موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد جودة الحياة المهنية من القضايا الهامة التي تستعي للبحث والتتقيب في أي تنظيم مهما كان نوعه، لما له من نتائج واثار على كفاءة وأداء الموظفين وبالتالي على المنظمة بصفة عامة.

في ظل التحديات التي توجهها شركة سونلغاز كشركة وطنية رائدة في قطاع الكهرباء و الغاز تظهر أهمية فهم ابعاد الثقافة التنظيمية و تاثيرها على الأداء التنظيمي والروابط الاجتماعية داخل المجتمع الجزائري. عدة ابحاث تناولت الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ، من حيث الإطار النظري و المنهجية والسياق الاجتماعي الذي يعكس تاثيرها على المجتمع من حيث القيم والسلوكات التنظيمية والتفاعلات الاجتماعية مثل دراسة (عاشوري ابتسام، 2018) حول الثقافة التنظيمية لتنمية و تطوير المؤسسة التي توصلت الى الثقافة التنظيمية ليست مجرد معايير وقواعد جامدة، بل هي مجموعة من القيم والمعتقدات يلتزم بها جميع أعضاء المؤسسة حيث أصبحت منظمات الأعمال تبدي اهتماما بالغا بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، اعتبر ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها، فالثقافة التنظيمية هي القيم التي يلتزم بها جميع أعضاء المؤسسة ، لتحدد ما هو مرغوب وغير مرغوب فيها، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المؤسسات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، بينت الدراسة ان التنمية الايجابية للمؤسسة مرتبط ارتباطا وثيقا بالتجانس مع القيم الاجتماعية وتنظر الى ان الثقافة التنظيمية لشركة سونلغاز من الركائز التي تدعم تنمية و تطوير المؤسسة كجزء لا يتجزء من المجتمع الجزائري (عاشوري، يونسي، 2018، 98).

تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على طريقة تفاعل العمال مع بيئة العمل، وتساهم في تعزيز التعاون والتنسيق بينهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة وخدمتها للمجتمع .عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية وواضحة، يشعر الموظفون بقيمتهم ودورهم في نجاح المشاريع، مما يخلق تأثيرا إيجابيا مستمرا على رفاهية المجتمع من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الولاء للمؤسسة، وتقليل النزاعات الداخلية والاحتكاكات التي قد تؤثر على المجتمع (Francois,2005, 58).

إذا نظرنا اليوم إلى الواقع الاقتصادي للمؤسسة الجزائرية، فإن الصورة التي تظهر لنا معقدة فيما يخص الحالة النفسية والاجتماعية والمهنية للعمال، نلاحظ أن العديد منهم يعانون من سلوكيات سلبية متنوعة، مثل ارتفاع نسبة الغيابات المتزايدة، والتأخر، وطلبات الإجازات المرضية، وغيرها من الظواهر التي لا تشجع على العمل، هذا يشير إلى مستويات متدنية من الرضا الوظيفي ونقص في الالتزام التنظيمي اللذان يلعبان دورا أساسيا في تحسين الفعالية التنظيمية التي تساهم بدورها في تطوير بيئة العمل بكل أبعاده.

توضح الابحاث أن الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقيم المشتركة مثل القبول، والعمل الجماعي، والابتكار، تساهم بشكل أكبر في خدمة المؤسسة وتعزيز تحقيق أهدافها الاستراتيجية. أظهرت دراسة ميدانية في سونلغاز أجرتها الباحثة (قريشي الزهرة، 2017) أن فهم العمال لأبعاد الثقافة التنظيمية يعزز من التزامهم، ويزيد من استغراقهم الوظيفي، ويطور كفاءاتهم، مما يساهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي والخدمات المقدمة للمجتمع كما بينت الدراسة الترابط بين الثقافة وإدراك العمال لها يلعب دورا هاما في إرساء بيئة مستدامة تعزز التنمية الاجتماعية والاقتصادية. (غزال، 2022، 233)

من خلال الملاحظات الميدانية حول الموضوع سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز، باعتبارها الهوية التي تعكس طبيعة المؤسسة من نظام التسيير وطبيعة التفكير ومستوى الالتزام وجودة الحياة المهنية التي توجه سلوك الافراد. وبناءا على هذه الملاحظات نطرح التساؤلات التالية:

ما مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في شركة سونلغاز من وجهة نظر العاملين فيها؟

هل أن هناك فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية؟

2.1-فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز وكالة تيزي وزو.
- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، الاقدمية،)

3.1- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- بيان الأسس النظرية لمفهوم أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في دعم الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على واقع إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال التحليل الميداني لآراء عينة الدراسة، مع تبرير النتائج بالتفسيرات الملائمة .
- الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد الباحثين المهتمين بموضوع الدراسة أو الممارسين من المديرين والمسؤولين في إدارة شركة سونلغاز.

4.1- أهمية الدراسة:

تُبنى أهمية الدراسة على موضوعها من خلال فحص واقع الثقافة التنظيمية بجوانبها المختلفة، مع التركيز على وعي الموارد البشرية بها، فهي العامل المسيطر على آليات المؤسسة الأساسية وتطورها، ويُعد العامل البشري المورد الوحيد الذي يملك العقل والقدرة على التفكير، بالإضافة إلى الإبداع والتجديد والتحسين، مما يساهم في التميز وخلق تنظيم قادر على مواجهة التحديات والمنافسة، مع مراعاة حساسية عمل الشركة التي تتعلق بقطاع الطاقة و دوره المهم في المجتمع عامة وفي الانتعاش الاقتصادي خاصة ، حيث تُسهم الدراسة في توضيح إستراتيجيات التسيير بشكل واضح.

5.1- المصطلحات الإجرائية للدراسة:

1.5.1- الثقافة التنظيمية: هي ذلك المناخ الفكري والنفسي والاجتماعي الذي يعيش فيه

العمال في وكالات سونلغاز، وهو الذي يمنح لهم الشعور بالانتماء للشركة ويمنح لهم مبادرات العمل، ويحدد قواعد السلوك داخلها، وبالتالي فإن الخروج عن القيم والسعادة في هذه الشركة يعد انحرافاً عن المعارف والتقاليد السائدة فيها ، وكلما كانت هذه الثقافة فعالة و عقلانية و لا توجد بها تناقضات كلما كانت المؤسسة ناجحة وتحقيق أهدافها بسهولة بحيث يمكن تكوين صورة لهذه الثقافة وفقاً لما يقترحه دينيسون في مقياسه و الذي اعتمدنا على بعض أبعاده دراستنا و هي تتمثل في :

2.5.1- أبعاد الثقافة التنظيمية:

- **توجيه الفريق:** هو تنظيم العمل على أساس الجماعة وبالتالي تحديد وتوضيح المسؤوليات لكل فرد من أجل بلوغ الهدف المشترك .
- **القدرة على التطور:** تتمثل في أن تتبنى وكالات سونلغاز سياسة استثمار دائمة في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين لتلبية متطلبات السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية .
- **القيم الأساسية:** هي أن يشترك العمال في قيم تسمح لهم بالشعور بالانتماء لهذه الشركة ككل.
- **القبول:** يعني موافقة جميع العاملين على مسار الوكالة التي ينتمون إليها بهدف الوصول إلى الاتفاق والقدرة على التنفيذ.
- **التوجه الاستراتيجي:** هو نظرة استشرافية حول ما تسعى إليه الشركة من أهداف، ويتم ذلك بمشاركة جميع الوكالات التابعة لها وتوضيح دور كل منها.
- **التنسيق والتكامل:** يقصد به أن مختلف الوكالات الشاملة لشركة سونلغاز بتيزي وزو تعمل معاً لتحقيق الأهداف والمصالح نفسها مع مراعاة الحدود الجغرافية والتنظيمي.

3.5.1- شركة سونلغاز: شركة سونلغاز وكالة تيزي وزو هي فرع إقليمي تابع للمؤسسة الوطنية

للكهرباء والغاز مسؤولة عن توزيع الكهرباء والغاز وتوفير خدمات الطاقة بمستوى الولاية، وتسعى لمرافقة المستثمرين وتحفيز التنمية المحلية من خلال تقديم التوجهات والخدمات اللازمة لضمان استقرار التزويد الطاقوي.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2-الإطار النظري:

تشكل الثقافة مجموعة من السلوكيات المرتبطة مع البيئة الاجتماعية في العمل المؤسسي، تساهم في عكس طبيعة تفاعلها مع المحيط الخارجي، يتم في هذا الإطار تناول الجوانب المختلفة للثقافة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

1.1.2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، ولعل التعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف (schein، 2010)، عرفها بأنها هي القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد. (رباب، 2022، 56)

الثقافة التنظيمية، حسب تعرف (French و Bell و Zawachi)، تمثل مجموعة متشابكة من الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة، بالإضافة إلى الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أعضاء الجماعة. وتوضح هذه الخصائص النفسية المتداخلة مستوى التوافق والانسجام الاجتماعي داخل الجماعة، سواء كان ذلك بشكل ضمني أو صريح.. (رباب، 2022، 57)

يعرفها كل من (Francesco and Gold)، بأنها «مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين والموزعين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ويمكن من خلال ثقافة المنظمة تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثير ثقافة المنظمة على سلوك أعضائها. (رباب، 2022، 57)

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي للثقافة التنظيمية:

هو نظام مشترك يتكون من القيم والمعتقدات والعادات والتوقعات والسلوكيات والأهداف المشتركة بين المنظمة والافراد، ويستمد جذوره من الثقافة الاجتماعية، ويظهر في استجابات الطرفين لمواجهة ظروف العمل بشكل فعال في تحقيق الأداء التنظيمي والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.

2.1.2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في فرض معايير سلوك وتفكير موحدة بين الأفراد، مما يعزز التناغم في العمل الجماعي ويزيد من فعالية الأداء، تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها وبذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض . تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه . فالثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء. إن الثقافة المنظمة نظام متغير بمنظور تراكمي لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة تتزايد من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر. (أبو بكر محمود، 2003، 162)

ما يمكن استنتاجه هو أن للثقافة التنظيمية دوراً أساسياً من خلال الوظائف التي تؤديها في المنظمات، والتي تنقسم إلى ثلاث مجالات رئيسية: الوظائف الخاصة بالأفراد والتماسك الاجتماعي، الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي، والوظائف المرتبطة بالتفاعل مع البيئة الخارجية والتكيف معها .

3.1.2- مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى مستويين أساسيين هما:

- الثقافة المرئية الملاحظة: وهي التي يتم رؤيتها وسماعها عندما تمشي داخل المنظمة ويلاحظها الزائر والعميل أو أي موظف وفي الثقافة القوية فإن الثقافة المرئية تظهر بوضوح ويسر، ويمكن رؤيتها من خلال الطريقة التي يعمل بها الأفراد في العمل والطريقة التي يرتبون فيها أثاث مكاتبهم والتي يتكلمون بها والتي يتصرفون بها مع بعضهم البعض، وأيضاً يتم إدراكها من خلال الطريقة التي يتحدثون بها معاً، وكيف يتحدثون ويتعاملون مع العملاء .

- الثقافة المركزية "الضمنية": وهي الثقافة غير المرئية والتي تشكل المعتقدات الضمنية المشتركة لدى الأفراد في المنظمة والتي تؤثر في سلوكياتهم، وهي تعزز الثقافة المدركة والقيم تشكل جزءاً أساسياً من الثقافة القوية للمنظمة، وهذه القيم تشكل عنصر أساسياً من رسالة المنظمة وأغراضها الاستراتيجية إن الثقافة التنظيمية تسهم في بناء الثقافة المحورية أو المركزية. (أبو بكر محمود، 2003، 175)

4.1.2- أنواع الثقافة التنظيمية

تأخذ الثقافة التنظيمية أشكالاً وصوراً مختلفة ، لكنها تقدم في جلها تفسيراً متصلاً بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها ، كما أن لكل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية تصنيفات معينة فعلى سبيل المثال نموذج (هارسون 1978) يصنف الثقافة في منظمات الأعمال إلى أربعة أنواع بحيث تتلاءم مع نوع التركيب الملائم له (أبوة القوة أو النفوذ و ثقافة الدور أو التخصص ، ثقافة المهمة أو المشروع الثقافة الشخصية أو الفردية ، كما صنف (تجي 1983) الثقافة وفق خصائصها إلى ثقافة ألية عضوية ومختلطة ، كما صنف (دونيلي 1984) الثقافة في الإدارة التنفيذية إلى ثلاثة أنواع تعتمد على التفكير الإستراتيجي لهؤلاء المديرين في رسم رسالة المنظمة التي تشكلها الثقافة إلى ثقافة النجاح أو الريادة ، الثقافة المحيرة أو الغير واضحة و ثقافة غامضة أو مبهمه، أما نموذج (تشين 1990) فقسم الثقافة إلى ثلاثة مستويات ثقافة الحقائق المصنعة و ثقافة القيم المعتقدة وثقافة الافتراضات الأساسية ، كما (أبو بكر محمود ، 2003، 157)

5.1.2- مظاهر الثقافة التنظيمية:

يمكن الاستدلال على مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة عن طريق مراجعة ثلاثة جوانب رئيسية هي:

- فلسفة العمل الجماعي والمتمثلة في سيادة روح الفريق سيادة روح المودة والنظام، الشعور بالانتماء والتفاني في العمل، الشعور بالمساواة بين العاملين .

- القدرة على التكيف والمتمثلة في مرونة الإدارة، والاعتقاد بحتمية التغيير واستعداد العاملين لإحداث التغيير والاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات نظر ، الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال .

- القدرة على الابتكار والمتمثلة في مدى تشجيع التفكير الإبداعي، حرية التعبير واحترام الرأي الآخر الاستعداد لتحمل المخاطرة، الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة. ومنه يمكننا القول أنه لمعرفة نوعية

الثقافة التنظيمية السائدة في أي تنظيم يجب التركيز على ثلاث جوانب رئيسية والمتمثلة في العمل الجماعي والقدرة على التكيف والابتكار. (السعدي، 2019، 65)

6.1.2- نظريات الثقافة التنظيمية:

منذ أن بدا الباحثون والمختصون في توجيه الاهتمام نحو الثقافة التنظيمية تنافي البحث في دراستها من مختلف الجوانب، وكان من المهم التوصل إلى النظريات التي تفسر هذه الظاهرة بخصائصها، وخرجت بعدد من النظريات وسيتم في هذا العنصر تناول نظريات الثقافة التنظيمية وفق أربع تقسيمات رئيسية هي نظرية القيم. نظرية روح الثقافة نظرية التفاعل مع الحياة نظرية سجية الثقافة.

أولاً: نظرية القيم يرى أنصار هذه النظرية بندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل واقع الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة تضم مجموعة من القيم القوية التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وبذلك فهي تسيطر على سلوكيات الأفراد.

ثانياً: نظرية روح الثقافة تنطلق هذه النظرية في أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المحررة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة وشخصيات العاملين في المنظمة، وعليه فإن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد التنظيم، وهي أيضاً تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ثالثاً: نظرية التفاعل مع الحياة تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون تصادم مع غيره. ويمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص هي:

-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

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

-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الاجتماعية.

رابعاً: نظرية سجية الثقافة: تركز أفكار النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم، والتي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. (السعدي، 2019، 88-90)

2.2- الدراسات السابقة:

دراسة بن تخيسي عبد الرحيم (2024) هدفت الى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الصناعي الجزائري باستخدام نموذج دينيسون -دراسة حالة مجمع حسناوي الصناعي ومدى مطابقتها

لثقافة الأداء العالي وفق نموذج دينيسون، ومن خلال عينة شركات (STRUGALALLUMIX MOM.BTPH) التابعة للمجمع حسناوي الصناعي، تم جمع البيانات عبر 158 استجابة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في مجمع حسناوي يعكس ثقافة أداء قوي، إضافة لتأكيد صلاحية نموذج القياس الأداة دينيسون في تقييم الثقافة التنظيمية داخل بيئة الأعمال الصناعية المحلية مستقبلاً، كما أوصت الدراسة مؤسسات القطاع الصناعي المحلية بتطوير الثقافة التنظيمية من خلال التشخيص الجاد للثقافة وتحديد الفجوة مقارنة بالثقافات الأخرى . (بن تخيسي، 2024، 213)

دراسة حسيني ابتسام (2021) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية المشاركة الاتصال، التحفيز التفويض على الثقافة التنظيمية بأنواعها (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية الثقافة الداعمة، مؤسسة سونلغاز بسكرة، حيث تم توزيع (50) استبانة، وتم استرجاع (37) ، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي كان من أبرزها أن مستوى القيادة التشاركية في مؤسسة سونلغاز متوسط، يوجد أثر إيجابي للقيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية خصوصاً من خلال ابعاد المشاركة ،الاتصال ، التحفيز والتفويض. وعليه فان القيادة التشاركية تعزز الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بسكرة. (حسيني وحميدي، 2021، 360)

دراسة Sri Handari Wahyuningsih & Al (2019) بعنوان تحليل الثقافة التنظيمية من خلال نموذج دينيسون - مقارنة لتعزيز القدرة التنافسية الدولية، أجريت الدراسة على عينة من الفنادق ذات المستوى الدولي في إندونيسيا شملت العينة 248 فرداً ، وباستخدام نموذج دينيسون لتقييم الثقافة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سلاسل الفنادق العالمية لديها القدرة على تنفيذ المواءمة الداخلية كإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية من خلال برامج تمكين الموظفين وتوجيه الفريق، وتنمية المهارات، ومواءمة قيم العمل، وتوضح نتائج الدراسة أهمية اتساق البعد الداخلي والخارجي للقدرة التنافسية للأعمال التجارية الدولية. (Handari & Al, 2019, 142)

دراسة Lund (2003) بعنوان Organizational Culture and Job Satisfaction هدفت الدراسة إلى محاولة اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ حجم العينة (1800) موظفاً، وتم استلام (360) واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة هي كالتالي : التعاطف الإنساني، الإنجاز القوة، النظم والأدوار ووجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة في حين أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتي الإنجاز والتعاطف الإنساني، وبالتالي فتأثير أنواع ثقافة المنظمة على رضا العامل تختلف من الأحسن إلى الأسوأ عن طرق التواصل بين العمليات، فكل نوع من الثقافة تتميز بنوع خاص من المعتقدات، نوع القيادة، مجموعة من القيم المشتركة التي تعتبر كرباط بين الأفراد. إن هذه الدراسة أجريت في بيئة مختلفة والنتائج التي تم التوصل إليها لا يمكن تعميمها وإنما يمكن الانطلاق منها فالمجتمع الأمريكي كما هو معروف عبارة عن خليط من الأجناس والثقافات فطبيعي أن تختلف أنواع الثقافات فيه نظراً لقيم وعادات الأفراد وما يحملونه معهم إلى المنظمة وبالتالي كان لابد من مراعاة إثر البيئة وإجراء مقارنة ربما مع مجتمع آخر المعرفة مدى اختلاف الثقافات. (Lund, 2003, 189)

لقد اتضح لنا من خلال التحليل النقدي للدراسات السالفة الذكر أن الباحثين ركزوا بشكل كبير على موضوع الثقافة التنظيمية سواء في البيئة المحلية أو الأجنبية ، كما لاحظنا استهداف مستوى الثقافة التنظيمية في

عدة قطاعات و مؤسسات مختلفة في معظم الدراسات وهذا نظرا لشمول الثقافة التنظيمية على كل العناصر المكونة للمحيط المهني المادية والمعنوية منها، هذه الدراسات السابقة توضح ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا مركزيا في تحسين الأداء التنظيمي و رفع رضا العاملين و تحفيز الابداع و ذلك من خلال تبني نماذج تقييم متعددة مثل نموذج دينيسون و ربط الثقافة بالمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل القيادة و الرضا الوظيفي و الإستراتيجيات التسييرية .

علاوة على ما سبق ذكره، وعلى غرار اشتراك جل الدراسات في الموضوع الواحد فان الدراسة التي يتم إنجازها حاولت التركيز على مستوى ادراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة عمومية اقتصادية وهي شركة سونلغاز والتي لم يتم البحث فيها في هذا المجال رغم وجود دراسات أكاديمية ركزت كل واحدة منها على أدوار ومساهمات وتأثيرات البيئة الداخلية على بعض الجوانب في المؤسسة كالأداء الوظيفي و القيادة التنظيمية وربطها بالثقافة التنظيمية ومما سبق قد تبين أن أهم ما يميز هذه الدراسة أنها سعت لإيجاد التصورات الواقعية لأبعاد الثقافة التنظيمية التي تفيد المؤسسات الاقتصادية ومتطلبات التطوير التنظيمي لها، ويأمل الباحث أن تشكل نتائج هذه الدراسة عملية تغذية راجعة للقائمين على عملية الثقافة التنظيمية وأثرها في تطوير المؤسسات. كما التمسنا من هذه الدراسات بعض البراهين التي ارتكزت عليها في تفسيرها للمستويات المختلفة للثقافة التنظيمية و تحليل الفجوات بين الثقافة الحالية والمستهدفة.

3- الطريقة والأدوات:

1.3- منهج الدراسة: المنهج هو الوسيلة أو الأسلوب الذي يُتبع في دراسة ظاهرة أو مشكلة بهدف الوصول إلى الحقيقة. يعتمد اختيار منهج الدراسة على طبيعة المشكلة وأهدافها، خاصة وأن هدف بحثنا هو تحديد الوضع الراهن للظاهرة المدروسة وتقديم تقرير وصفي عنها. (عليان وغنيم، 2007، 99) نظراً لخصوصية موضوعنا، نسعى إلى وصف الظاهرة واستكشاف الواقع المهني لعمال سونلغاز في ظل التغيرات البيئية، مع دراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة، واعتمدنا في دراستنا على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يركز على تحليل الظواهر استناداً إلى البيانات، بهدف تحديد أسبابها والعوامل المؤثرة فيها، والتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم.

2.3- مكان ومدة الدراسة:

- **الحدود المكانية:** يعد تحديد ميدان الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، ولاختبار الفرضيات اختارنا إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية تيزي وزو -سونلغاز- تعد هذه المديرية الجهة التنفيذية الأساسية لمجمع سونلغاز في ولاية تيزي وزو

- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة من شهر مارس 2024 غاية بداية شهر جوان من نفس السنة.

3.3- عينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة مكونة من 110 فردا من المجتمع الأصلي مكون من 580 فرد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عمال شركة سونلغاز لولاية تيزي وزو حيث شملت العينة اختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية. كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (01): خصائص افراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المنوية
الجنس المجموع	ذكور	75	%68.18
	اناث	35	%31.82
			%100
سنوات الاقدمية	05 -	11	%10.02
	10 - 05	22	%20.00
	15 - 11	25	%22.72
	20 - 16	28	%25.45
	21+	24	%21.81
			%100

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه ان اغلبية العاملين في شركة سونلغاز بولاية تيزي وزو ذكور بنسبة وصلت %68.18، مقابل 31.82 % اناث. كما يبين الجدول ان 25.45 % من عينة الدراسة يمتلكون سنوات عمل في الشركة من 16 الى 20 سنوات يليهم بعدها العمال الذين خبرتهم تتجاوز 21 سنة عمل بنسبة %21.81 واما العمال الذين تمتد خبرتهم من 11 الى 15 سنة فقد قدرت نسبته ب %22.72 وأخيرا فئة العمال الذين يعتبرون جدد ونقل خبرتهم عن 05 سنوات عمل جاءت بنسبة %10.02

4.3-أداة الدراسة:

-مقياس الثقافة التنظيمية لدينيسون (Denison): يعد هذا المقياس من أفضل المقاييس لقياس مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسات وهو مكون من 60 بندا مقسمة على 12 محور وهي: القيم الأساسية -القبول - القدرة على التطور - توجيه الفريق - المشاركة - التوجه الاستراتيجي - التعلم التنظيمي - مركز اهتمام الزبون - التكيف -التنسيق - الافاق المستقبلية-اهداف المنظمة.

صمم مقياس الثقافة التنظيمية وفق نموذج ليكرت (Likert) ومثلت بنوده ضمن محاور يمتد كل محور منها من (1) إلى (5)

1 = غير موافق تماما، 2= غير موافق، 3 = متردد، 4 = موافق، 5 = موافق جدا). (بن تونس، 2015، 148-149)

في دراستنا تم اختبار 06 أبعاد من بين 12 بعد وذلك بناءا على متغيرات البحث وكذا الفرضيات الموضوعية للدراسة، وبالتالي أصبح المقياس النهائي المستعمل مكون من 30 بند موزعين على 06 محاور وهي:

- توجيه الفريق: يضمن هذا المحور خمسة بنود من 01 الى 05
- القدرة على التطور: يضمن هذا المحور خمسة بنود من 06 الى 10
- القيم الأساسية: يضمن هذا المحور خمسة بنود من 11 الى 15
- القبول: يتضمن هذا المحور خمسة بنود من 16 الى 20

- التوجيه الاستراتيجي: يتضمن هذا المحور خمسة بنود من 21 الى 25
- التنسيق والتكامل: يتضمن هذا المحور خمسة بنود من 26 الى 30

-ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بن تونس في دراسته لنمط القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بتطبيق مقياس دينيسون للثقافة التنظيمية وحساب ثبات المقياس وإمكانية تطبيقه في المؤسسة الجزائرية وقد جاء معامل ثبات المقياس عال جدا قدر ب 0,93 وأجرى بعدها مقارنة بين النتائج التي تحصل عليها والنتائج التي توصل اليها دينيسون واتضح ان كل النتائج متقاربة. من أجل تأكيد من ثبات مقياس الثقافة التنظيمية اقتضى الأمر حساب معامل الثبات الذي قدر ب (0.83) تشير هذه النتائج إلى أن المقياس يتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين عباراته، وله ثبات عال ما يسمح لنا من استخدامه في الدراسة الأساسية.

5.3-التحليل الإحصائي:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة وفق للبيانات الكمية التي حصلنا عليها، تمت معالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 ، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال كل من النسب المئوية وكذا المتوسط الحسابي، استعملنا أيضا الانحراف المعياري ومعامل الثبات ألفا كرو نباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة. اختبار t.test الذي يستعمل لمقارنة متوسط متغير بين مجموعتين مستقلتين واختبار anova يستخدم في حالة مقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين

4-النتائج ومناقشتها:

1.4 -عرض وتحليل النتائج

1.1.4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

عرض نتائج الفرضية الأولى التي مفادها يوجد مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز وكالة يزي وزو .
قبل شرونا في دراسة وتحليل الفرضية الأولى قمنا بتحديد مستويات إدراك العاملين للأبعاد الثقافية التنظيمية على النحو التالي:

- مستوى منخفض من إدراك لأبعاد الثقافة التنظيمية تكون بين (5-15) في كل بعد
- مستوى مرتفع من إدراك لأبعاد الثقافة التنظيمية تكون بين (16-26) في كل بعد

جدول (02): التحليل الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته

المستوى العام	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الثقافة التنظيمية
منخفض	6	68.28	4.28	13.15	بعد توجيه الفريق
مرتفع	4	69.44	4.10	16.83	بعد التنسيق والتكامل
مرتفع	2	73.66	4.08	18.87	بعد التوجه الاستراتيجي
منخفض	5	68.94	4.94	13.91	بعد القبول
مرتفع	1	74.03	4.06	18.93	بعد القدرة على التطور
مرتفع	3	70.33	4.02	18.47	بعد القيم الأساسية
مرتفع		78.52	12.34	100.16	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن مستوى الثقافة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذه الأبعاد الستة إذ بلغ (100.16) بانحراف معياري قدره (12.34) بوزن نسبي (78.52) بمستوى مرتفع ما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن حيث ترتيب فقد جاء بعد القدرة على التطور في المرتبة الأولى بقيمة تقدر ب (18.93) بالنسبة للمتوسط الحسابي و (4.06) للانحراف المعياري بوزن نسبي (74.02) بمستوى مرتفع، يليه بعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الثانية، بنسبة (18.87) للمتوسط الحسابي و (4.08) للانحراف المعياري بوزن نسبي (73.66) بمستوى مرتفع، يليه بعد القيم الأساسية بنسبة (18.47) للمتوسط الحسابي و (4.02) للانحراف المعياري بوزن نسبي (70.33) بمستوى مرتفع في المرتبة الثالثة، ثم جاء بعد التنسيق و التكامل في المرتبة الرابعة بنسبة (16.83) للمتوسط الحسابي و (4.10) للانحراف المعياري بوزن نسبي (69.44) بمستوى مرتفع، وعليه فإن هذه الأبعاد الأربعة سجلنا تحققها جميعاً بمستويات مرتفعة مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الأربعة كانت أقل تشككاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى، حيث أن بعد القبول جاء بنسبة (13.91) للمتوسط الحسابي و (4.94) للانحراف المعياري بوزن نسبي (68.94) بمستوى منخفض في المرتبة الخامسة، يليه بعد توجيه الفريق في المرتبة السادسة بنسبة (13.15) للمتوسط الحسابي و (4.28) للانحراف المعياري بوزن نسبي (68.28) بمستوى منخفض مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشككاً وأقل تجانساً من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن معظم العاملين في شركة سونلغاز يشعرون بوجود ثقافة تنظيمية قوية ومؤثرة وهذا راجع أساساً إلى النظرة الاستشرافية للتسيير الكفاءات البشرية والنظر إليها كمصدر مهم للميزة التنافسية لمواكبة التطور على المدى البعيد (البعد 5 و البعد 3) إضافة إلى وجود مجموعة متناسقة من القيم التي تحكم تصرفات العاملين (البعد 6) كما أن توضيح وتجزئة المهام بشكل يحدد دور كل فرد وحدوده أصبح حتمية فرضت نفسها و استوجب العمل على تحسينها من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بين جميع الأطراف (البعد 2) ما يدفعهم إلى البحث عن حلول مريحة للجميع في حال وقوع خلافات (البعد 4) دون أن يؤثر ذلك على تقسيم الأدوار في جماعة العمل (البعد 1).

طبقاً لهذه النتائج تقبل الفرضية الأولى التي مفادها يوجد مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز وكالة تيزي وزو.

2.1.4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس، ولاختبار هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين (ذكور، إناث) باستخدام اختبار t.test فجاءت النتائج كما يلي:

جدول (03) نتائج اختبار (T) للفروق في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى عمال شركة سونلغاز حسب متغير الجنس.

العينة	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (T)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
110	ذكور	75	99.91	13.42	-0.639	0.30	148	0.52	0.05	لا توجد فروق
	إناث	35	103.55	10.55						

تشير نتائج الجدول رقم (02) أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور قدر بـ 99.91، بينما قدرت قيمة المتوسط الحسابي للإناث بـ 103.55 أي بفارق قدرت قيمته بـ -0.639، وبحسب الدلالة الإحصائية لهذا الفرق نجد أنه غير دال لأن قيمة (T=0.30) جاءت غير دالة إحصائياً حيث أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.52) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، هذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى عمال شركة سونلغاز حسب متغير الجنس، وعليه فإن الفرضية الثانية لم تتحقق.

3.1.4. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية ولاختبار هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار ANOVA فجاءت النتائج كما يلي:

جدول (04): نتائج اختبار للفروق في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى عمال شركة سونلغاز حسب متغير الأقدمية.

سنوات الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
أقل 05	97.92	9.078	0.657	0.623	0.05	لا توجد فروق
10 - 05	99.69	12.305				
15 - 11	99.91	12.712				
20 - 16	101.48	13.564				
21+	107.00	11.645				

تشير نتائج الجدول رقم (03) أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان لفئة (21+ سنة أقدمية في العمل) قدر بـ 107.10 بينما قدرت أقل قيمة متوسط حسابي لصالح فئة (أقل من 05 سنوات عمل) بـ 97.92، ونلاحظ من خلال الجدول تدرج طفيف في المتوسطات مع زيادة سنوات العمل وبحسب الدلالة الإحصائية لهذه الفروق نجد أنه غير دال لأن قيمة (F=0.657) جاءت غير دالة إحصائياً حيث أن الدلالة المحسوبة (sig=0.623) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى عمال شركة سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية، وعليه فإن الفرضية الثالثة لم تتحقق.

2.4- مناقشة وتفسير النتائج:

1.2.4 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى التي مفادها يوجد مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز وكالة تيزي وزو.

تبين من خلال نتائج الدراسة وجود مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز بولاية تيزي وزو، وهذا ما يتطابق مع ما افترضناه سابقا وقد نرجع هذا المستوى المرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية الى توفر ظروف و بيئة عمل جد مناسبة تتسم بوجود ثقة و هدف واضح يسعى عاملي شركة سونلغاز لتحقيقه فهم يتفقدون حول ضرورة الحفاظ على سمعة و مكانة الشركة فهي تعكس صورتهم للمجتمع ككل خاصة بعد الخطوة الكبيرة التي عرفتها شركة سونلغاز في السنوات الأخيرة فقد تطورت بشكل جد ملحوظ، كانت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ثم تحولت الى شركة قابضة تضم العديد من الشركات التابعة ، مثل هذا الوضع استوجب حتمية تفعيل عجلة التطور، اذا علمنا ان شركة سونلغاز تتفق مبالغ هائلة في التكوين القيادي و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتحفيزهم نحو اهداف موحدة تخدم المؤسسة و الفرد كعنصر فعال بانتمائه الى هذه المؤسسة ان مثل هذا الهدف يتطلب اللجوء الى تفعيل وتطوير سياسة توجيه الفريق من اجل تجنيد كل اليد العاملة وتحفيزهم بفعالية من خلال التأثير بأسلوب فعال على سلوكهم و أدائهم حتى تنمو فيهم الشعور بالانتماء وان نجاح المؤسسة هو نجاحهم (غزال، 2022، 245) وهذا ما تبين خلال إجابات افراد عينة الدراسة حول ادراك ابعاد الثقافة التنظيمية من قدرة على التطور و توجه استراتيجي و كذا القيم الأساسية والتنسيق و التكامل بمستوى مرتفع و اما بعدي توجيه الفريق و القبول بمستوى منخفض وهذا ما يتفق مع دراسة قام بها (مصطفى بن عودة، 2018) حول التوجيه بالعميل، الاتساق و التجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، و التوجه بالفريق، حيث أظهرت الدراسات ارتفاع مستوى إدراك هذه الأبعاد بين العاملين بينما كان إدراك أبعاد مثل تشجيع الإبداع و الاحتواء و الترابط بمستوى متوسط (بن عودة، 2018، 273)

عدة دراسات اكدت وجود علاقة إيجابية بين إدراك ابعاد الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي والالتزام الوظيفي، كما ان ممارسات إدارة المعرفة تلعب دورا في تعديل العلاقة بين هذه الأبعاد والأداء من بينها دراسة (حسام قرني احمد ، 2018) التي كشفت عن التقييم الإيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية من طرف عينة البحث (قرني، 2018، 123)

عليه فان إدراك ابعاد الثقافة التنظيمية يشمل فهم القيم المشتركة، الأنماط السلوكية، التوقعات، والهوية التنظيمية التي تساهم في توجيه سلوك الافراد وتعزيز الأداء والابتكار داخل المؤسسات. (بن عودة، 2018، 270)

وبناء على ما توصلت له دراستنا ان مستوى إدراك ابعاد الثقافة التنظيمية جاء مرتفع من وجهة نظر العاملين في شركة سونلغاز بولاية تيزي وزو وفقا لمقياس دينيسون للثقافة التنظيمية نرجع ذلك الى عدة عوامل تنظيمية و تسييرية كتوفير الشركة لظروف عمل ملائمة و امانة بشكل جيد و محاولة تلبية الاحتياجات التكوينية، و بيق أسلوب الاشراف في توجيه الفريق والتسيير الجماعي باشارك جميع في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام و المسؤوليات بشكل واضح و دقيق امر وجب إعادة النظر فيه حسب استجابات العاملين فكل هذه العوامل لها اثر على بناء ثقافة تنظيمية موجبة و قوية بالشركة تمهد لتحقيق مناخ تنظيمي يسوده الالتزام و الاستقرار الوظيفي.

2.2.4 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية التي افترضنا فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز تعزى لمتغير الجنس.

تبين لنا من خلال نتائج الدراسة الحالية انعدام وجود فروق دالة احصائيا في إدراك ابعاد الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وهذا ما يتعارض مع ما افترضنا سابقا حيث يمكن ارجاع هذه النتيجة الى توفر نفس بيئة وظروف العمل وكذا المهام والمسؤوليات والارغامات بالنسبة للذكور والاناث وتأثير الثقافة التنظيمية الموحدة تمثل منظومة من القيم و المعايير المشتركة التي تؤثر على سلوك جميع الافراد داخل المنظمة بعض النظر عن جنسهم فالفرق تتعدى في ادراك ابعاد الثقافة التنظيمية عندما تكون قوية و موحدة ، وتكون الأدوار الاجتماعية و التدريب متقاربة (غزال، 2022، 244)

دراسة في جامعة الملك خالد وجدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك ابعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس أي ان الذكور لا يختلفون في تقييمهم لثقافة بشكل معنوي وان افراد عينة الدراسة لديهم رؤية متجانسة لأهمية خصائص المنظمة مع اختلاف الجنس وقد اتفقت مع نتائج دراستنا (بن عوض ، 2019، 242) ،دراسة أخرى أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك ابعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس كانت على عينة من العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حيث لم تسجل فروق إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (بن عودة، 2018، 275)

دراسات عدة اشارت الى عدم وجود فروق دالة احصائيا في إدراك ابعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس مثل دراسة على عينة من الأساتذة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر حول الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بممارستهم العنف نحو الطلبة وقد اوصت الدراسة بتعزيز العمل الجماعي، تبادل الخبرات، تقديم برامج تدريبية، ودعم نفسي واجتماعي للمعلمين كما اقترحت بناء بيئة عمل صحية واشراك المعلمين في اتخاذ القرارات (موسى حبشي، 2024، 57)

3.2.4 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز تعزى لمتغير الاقدمية.

تبين لنا من خلال نتائج الدراسة الحالية انعدام وجود فروق دالة احصائيا في إدراك ابعاد الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية في العمل وهذا ما يتعارض مع ما افترضنا سابقا بحيث ان العامل سواء لديه سنوات خدمة قليلة او كثيرة فان تقييمه او فهمه لثقافة المنظمة يكون متشابها و عليه فان سنوات العمل ليست متغيرا مؤثرا احصائيا في تباين ادراك ابعاد الثقافة التنظيمية بين العاملين بمعنى اخر قد يلاحظ بعض الاختلاف في الادراك بين الموظفين الجدد والقدامى، لكن هذا الاختلاف لا يصل الى مستوى الإحصاء الذي يثبت تأثيرا مؤكدا لسنوات العمل على ابعاد الثقافة التنظيمية ،الفروق التي تظهر غالبا تكون طفيفة او غير مستقرة و عدة دراسات أيدت هذه النتيجة مثل دراسة (نور طاهر الاقرع ، 2022) التي أظهرت ان عينة العاملين بمختلف سنوات الخبرة لم تختلف وجهات نظرهم حول الثقافة التنظيمية واثروهم على تطوير المؤسسات، مما يشير الى ان سنوات الخدمة لا تؤثر دالة احصائيا على ادراك ابعاد الثقافة التنظيمية(الاقرع، 2022، 115)

دراسة (مصطفى بن عودة، 2018) في مؤسسة دباغة الجلود اظهرت مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين دون ذكر تأثير سنوات الخبرة على السلوك التنظيمي (بن عودة، 2018، 277).

5- الخلاصة:

من خلال دراستنا اتضح لنا ان مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة سونلغاز يشير الى وجود ثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على أداء العاملين في الشركة. حيث ان دراستنا الميدانية بينت مستوى مرتفع في إدراك الثقافة التنظيمية في الشركة والتي تشمل بعد القدرة على التطور، التوجه الاستراتيجي، القيم الأساسية، التنسيق والتكامل وان هذه الابعاد تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين وتحسين جودة الحياة المهنية التي تعكس بيئة عمل داعمة ومحفزة تسعى لسد الاحتياجات الخاصة للفرد والشركة من نفس المنظور.

كما تشير الدراسة الى الحاجة في إعادة النظر في سياسة تسيير فرق العمل وتقسيم المهام بشكل واضح يسمح بتحديد المسؤوليات والارغامات وهذا وفق ما جاء في نتائج دراستنا حول انخفاض مستوى الادراك في بعدي توجيه الفريق والقبول حسب عاملي شركة سونلغاز، وهذا يدل على وجود تحديات تنظيمية تؤثر على فعالية العمل الجماعي واندماج الافراد داخل المؤسسة ،عدة اليات وعوامل تقصر ذلك مثل ضعف القيادة التشاركية أي ضعف ممارسات القيادة المشجعة للعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ويؤدي الى الشعور بعدم الانتماء وكذا نقص او ضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين قد يحد من تبادل الأفكار و التغذية الرجعية وأيضا السياسات والإجراءات الرسمية الصارمة التي لا تتيح مرونة في العمل الجماعي او لا تعترف بالاختلافات الفردية قد تضعف لأهمية القبول و توجيه الفريق في الشركة ،انخفاض مستوى الادراك في بعدي القبول و توجيه الفريق يعكس تحديات في البيئة التنظيمية تتعلق بالقيادة و التواصل و الثقافة المؤسسية .معالجة هذه الجوانب تتطلب تعزيز ثقافة التعاون وتطوير برامج لدمج الافراد و تبني أساليب تشاركية وانفتاحا على التنوع و الاختلافات بين العاملين.

باختصار ثقافة سونلغاز التنظيمية تمثل اطارا متماسكا يؤثر بشكل مباشر على الأداء والاستقرار الوظيفي وجودة الخدمة وهي تتطلب استمرارية التطوير لتعزيز فعالية شركة سونلغاز.

ان عدم وجود فروق دالة احصائية ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى عمال شركة سونلغاز تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الاقدمية يشير الى ان هذه المتغيرات لا تؤثر بشكل معنوي على كيفية إدراك الافراد لأبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بمعنى اخر الذكور والاناث وكذا العاملين ذوي سنوات العمل المختلفة، لديهم تصور متشابه ومتجانس الى حد كبير لأبعاد الثقافة التنظيمية دون فروق ذات دلالة إحصائية، فالثقافة التنظيمية تتشكل وتتأثر بعوامل أخرى مثل القيم التنظيمية والأنظمة الداخلية وعليه فان متغيري الجنس وسنوات الاقدمية المتغيرات لا تؤثر بشكل جوهري على فهم العاملين للثقافة التنظيمية في بيئات العمل المختلفة.

هذا الاستنتاج يدعم فكرة (Binkkour, 2021 , 284) ان عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيرا في تشكيل إدراك الثقافة التنظيمية مثل طبيعة العمل، مستوى التنظيم، او عوامل بيئية أخرى وليس فقط الجنس او مدة العمل. يمكن القول ان إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية في شركة سونلغاز يعد عاملا أساسيا لتحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمة ويستوجب تعزيز هذه الثقافة من خلال سياسات إدارية تدعم القيم والمعتقدات التنظيمية وتعمل على تحسين التواصل والتحفيز داخل المؤسسة.

يمكن اقتراح التوصيات التالية لتحسين وتعزيز الثقافة التنظيمية في شركة سونلغاز :

-تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين لضمان تبادل مفتوح وبناء الثقة، مما يزيد من روح المشاركة وتحسين الأداء الوظيفي وهذا عبر تنظيم اجتماعات دورية وورش عمل تتيح تبادل الأفكار والملاحظات ما يمهد للالتزام بالقيم المشتركة.

- تحفيز وتشجيع العمل الجماعي بين جميع وحدات العمل.
- تطوير برامج تدريبية لتعزيز فهم العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية وربطها بأهداف الشركة مما يعزز الانتماء والولاء.
- تبني ثقافة التنوع التي تتيح وجهة نظر مختلفة تخلق بيئة عمل منفتحة تعزز الابداع وتحسن العمل الجماعي.
- تطبيق إستراتيجيات تطور ثقافي مخطط تعتمد على تشخيص الثقافة الحالية وتحليل نقاط القوة والضعف، ثم اختيار استراتيجيات ملائمة لتحسين جودة الثقافة التنظيمية بشكل مستمر ومنهجي.
- تعزيز الهوية التنظيمية وإشراك العاملين في تحديد قيم وسلوكيات المنظمة، مما يخلق بيئة متناسقة فكريا وسلوكيا تعزز الادراك المشترك للثقافة التنظيمية.

الاحالات والمراجع:

- ابو بكر محمود، مصطفى (2003). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة*. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الاقرع، نور طاهر (2022). أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 06 (21). 115.
- بن خيسي، عبد الرحيم وبن خيسي، مريم (2024). تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الصناعي الجزائري باستخدام -نموذج دينيسون - دراسة حالة مجمع حسناوي الصناعي -. *مجلة الاقتصاد الجديد*. 15 (02). 213.
- بن تونس، طاهر (2015). *نمط القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالثقافة التنظيمية*، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02: الجزائر.
- بن عودة، مصطفى (2018). دراسة وتحليل ابعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*. 15 (02). 270-277.
- بن عوض، فايز (2019). انعكاس الثقافة التنظيمية لجامعة الملك خالد على بناء المنظمة المتعلمة. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*. (21). 242.
- حسني، ابتسام وحمدى باشا، نادية (2021). أثر القيادة التشاركية على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة سونلغاز بسكرة- *مجلة العلوم الإنسانية*. 23 (02). 360.
- رباب، محروس عبد الحميد (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة*. 01 (01). 55-58.
- سالم، إلياس (2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية الخاصة بالشركة الجزائرية للألمنيوم*، مذكرة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- السعدي، فاطمة (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. بريطانيا: دار أي -كتب للنشر.
- عاشوري، ابتسام ويونسي، مختاري (2018). الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة. *مجلة العلوم الاجتماعية*. 07 (33). 98.
- عليان، ربحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد (2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق*. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- غزال، عبد الفتاح (2022). دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية الأداء المؤسسي-دراسة حالة سونلغاز- *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*. 06 (02). 245-234.
- قرني، احمد حسام (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات. *المجلة العربية للإدارة*. 38 (02). 123.
- موسى حبشي، نجدي (2024). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. *مجلة شباب الباحثين*. 01 (21). 57.
- Binkkour, Mohamad (2021). La culture organisationnelle et l'innovation, *revue Internationale des sciences de gestion*. 04 (02). 284.

- François, Jean (2005). *Organisation et Gestion des Entrepris*. Paris. France: Fourcheur.
- Handari, S., & Al. (2019). Analysis of organizational culture with Denison's model approach for international business competitiveness. Problems and Perspectives in Management. *The Journal of business & Industrial Marketing* 17 (1). 142
- Lund Daulatram (2003). *Organizational Culture and Job Satisfaction*. *The Journal of business & Industrial Marketing*. 08(3) . 189
- Raphaël, Gagne Colombo (2013). *Les responsabilités sociales des entreprises ; quel rôle pour l'état ?* thèse de doctorat en sciences de la gestion. Université du Québec à Montréal: Canada.
- Turcotte, Maries -France, (2018). *La responsabilité sociétale de l'organisation*. Presses de l'université du Québec. Deuxième Edition. Canada.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

أيدير، ليندة وبن تونس، طاهر (2026). دراسة تحليلية لإدراك أبعاد الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) وكالة تيزي وزو. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. 12(1)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر. 38-57.