

الثقافة التنظيمية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية
دراسة ميدانية ب مديرية مساعدة الشركاء، قسم الشراكة بالمؤسسة الوطنية
سوناتراك، ناحية حاسي مسعود

**Organizational culture and its impact on the quality of job
performance in productive institutions: A field study in the
Partners Assistance Directorate, Partnership Department of the
National Sonatrach Foundation, Hassi Messaoud district**

تاريخ النشر: 2025/06/11

تاريخ القبول: 2025/05/30

تاريخ الإرسال: 2025/01/26

بركات عبد الحليم¹، قبقوب عيسى²

¹ مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر،

EMAIL : abdelhalim.barkat@univ-biskra.dz

² مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر،

EMAIL : a.kebkoub@univ-biskra.dz

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي بمديرية مساعدة الشركاء، التابعة لقسم الشراكة، بمؤسسة سوناطراك، ناحية حاسي مسعود. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال الاستبانة والملاحظة لجمع البيانات المطلوبة، وقد تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة على اعتبار أن كل العمال معنيين بموضوع البحث. وقد توصلت الدراسة إلى صحة فروضها واثبتت أثر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء التنظيمي، من خلال مكوناتها وعناصرها التي تعتبر من المحفزات الأساسية لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، جودة الأداء.

المؤلف المرسل: بركات عبد الحليم، الإيميل: abdelhalim.barkat@univ-biskra.dz

Abstract:

This study aims to identify the impact of organizational culture on the quality of job performance in the Partners Assistance Directorate, affiliated with the Partnership Department, Sonatrach Foundation, Hassi Messaoud district. The descriptive analytical approach was adopted, and the questionnaire and observation were used to collect the required data. The research sample consisted of all employees of the organization, considering that all workers are concerned with the subject of the research.

The study reached the validity of its hypotheses and proved the impact of organizational culture on the quality of organizational performance, through its components. And its elements that are considered among the basic motivators for improving and developing job performance.

Keywords: Organizational culture; job performance; performance quality.

مقدمة:

تسعى كل مؤسسة إلى تحسين إنتاجها وتطويره وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق وتحقيق أهدافها، أين يعتبر المورد البشري من أهم العوامل لتحقيق ذلك، وبما أن المؤسسة تتأثر لا محالة بالتركيبة الاجتماعية السائدة وتتلون بمعتقدات وقيم أفرادها، فإن نجاحها أو فشلها يعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية للأفراد من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم التي اكتسبوها سواء داخل المنظمة أو بالاحتكاك مع المحيط الخارجي، وهذه الثقافة لها تأثير فعال على أداء الأفراد، والذي ينعكس بدوره على الأداء الكلي للمنظمة، على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها.

لذا فقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين، لأن العامل البشري هو المحور الأساسي في العمل، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد، وتوفير ثقافة تنظيمية قادرة على خلق هذا الولاء وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تسنها المؤسسة.

من خلال ما تقدم ولإبراز أثر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة المراد دراستها على النحو التالي:
ما أثر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية؟
الأسئلة الفرعية:

- هل تؤثر مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية؟

- هل يؤثر نظام الحوافز والتشجيع على الإبداع والابتكار في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية؟

- هل لطبيعة علاقة الإدارة بالعاملين تأثير على جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية؟

فرضيات الدراسة:

بناء على ماسبق ذكره، أوردنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

..تؤثر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإنتاجية .

الفرضيات الفرعية :

- تؤثر مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية.

- يؤثر نظام الحوافز والتشجيع على الإبداع والابتكار في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية.

- لطبيعة علاقة الإدارة بالعاملين تأثير على جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية؟

وللإجابة على هذه الاشكالية تضمنت هذه الدراسة أربع نقاط أساسية تتمثل في:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي.

ثالثاً: أثر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي.

رابعاً: دراسة ميدانية بمديرية مساعداة الشركاء، قسم الشراكة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، ناحية هاسي مسعود.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين والدارسين، وقد عُنيت جل البحوث بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات في محاولة لمعرفة تأثيراتها أو علاقاتها بتلك المتغيرات، وقد جاءت دراستنا هذه لتكون واحدة من الدراسات التي قد تساهم في تبيان علاقة الثقافة التنظيمية بجودة الأداء الوظيفي، باعتبار هذا الأخير المحرك الأساسي للإنتاجية والنمو، ويلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية. وهو ما نصبو إلى تبيانها من خلال بحثنا هذا.

الإطار النظري

1. مفهوم الثقافة التنظيمية

1-1. تعريف الثقافة التنظيمية:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، ومفاده أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، حيث تتكون من القيم والمبادئ والمعتقدات التي ينشأ الأفراد داخل منظماتهم، والتي تؤثر على سلوكياتهم، وقد عرفت هذه الثقافة التنظيمية عدة مفاهيم نذكر من بينها:

"هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات". (الفريجات، 2009)

وتعرف كذلك بأنها " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة، وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم. (أوبكر، 2000)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول ان الثقافة التنظيمية تتمثل في مختلف القيم والمعتقدات والمفاهيم والمعاني والرموز المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تشكلت مع مرور الزمن وأصبحت تتحكم في توجيه سلوكياتهم وتعاملاتهم، والتي تؤثر بالضرورة في ولائهم وجودة أدائهم.

2.1. مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية لأي منظمة من مجموعة من المكونات، والتي تقسم إلى:

- مكونات معنوية: متمثلة في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد؛
- مكونات سلوكية: وتضم كل العناصر السلوكية من عادات، تقاليد، أدب، فنون...؛
- مكونات مادية: وتضم كل الأشياء الملموسة الموجودة في المنظمة كالمباني، الأدوات، المعدات، المنتجات وغيرها. (أوبكر، 2000)

3.1. خصائص الثقافة التنظيمية:

ترى مجموعة من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تتصف بمجموعة من الخصائص هي كالآتي: (العطية، 2003)

- الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقين منتهيين للتفاصيل.

- الانتباه للنتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية في التعامل معهم.

- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ويرى بعض الباحثين أن للثقافة التنظيمية خاصيتان أساسيتان هما: العمق الثقافي والتكامل الثقافي، ويشير مفهوم العمق الثقافي إلى قوة الثقافة من حيث مدى قبول واقتناع أعضاء وحدة تنظيمية معينة بمجموعة من المعايير والقيم والمكونات الثقافية الأخرى التي تنشأ داخل تلك الوحدة. أما التكامل الثقافي فيعكس مدى قبول واقتناع العاملين في إدارات المنظمة المختلفة بقيم الثقافة التنظيمية برغم الاختلافات التنظيمية بين تلك الوحدات، وتتميز المنظمة التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل الثقافي بدرجة عالية من السيطرة على العاملين من خلال الهيكل التنظيمي وعلاقات القوى. (زايد، 2006)

يظهر مما ذكر سابقا أن كل منظمة لها ثقافتها التنظيمية الخاصة بها والتي تميزها عن غيرها، لذلك نجد أن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد خصائص الثقافة التنظيمية على حسب المنطلق الفكري لكل باحث، وطبيعة كل منظمة.

4.1. أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك أنواع متعددة من الثقافة التنظيمية، إلا أن أغلب المختصين والباحثين قد توصلوا إلى شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية وهما:

أ- الثقافة القوية (strong culture) :

يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر و تحظى بالثقة و القبول من الجميع، أو معظم أعضاء المنظمة يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة. (خيرى، 2014)

ب- الثقافة الضعيفة (weak culture):

يكون هناك اتفاق قليل و تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، و على الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة إلا أن لها أثرا ضئيلا في أداء المنظمة وفعاليتها. (دريدي، 2018)

5.1. أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- توضح الثقافة التنظيمية للأفراد نماذج السلوك والعلاقات الواجب إتباعها، حيث تميزها عن باقي المنظمات؛
 - تحقق الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة: حيث تساهم الثقافة القوية في جلب الأفراد الملائمين والمتسمين بالكفاءة والطموح؛
 - تؤثر الثقافة التنظيمية على قابلية المنظمة للتغيير، فكلما كانت ثقافة المنظمة مرنة كانت أقدر على التغيير؛
 - تساعد أفراد المنظمة في صياغة الاستراتيجيات وتحديد الأهداف؛
 - تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء.
 - تساهم في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. (جرينبرج و بارون، 2004)
 - ومن هنا يظهر أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في ترابط وانسجام أعضاء المؤسسة، وتسهل عمل الإدارة، كما تعطي الثقافة القوية شعورا بالاعتزاز وتزيد من درجة الولاء للمنظمة، وهو ما يدفع بأعضائها إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز، يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
2. مفهوم الأداء الوظيفي

اهتمت الدراسات والبحوث العلمية بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لعلاقته بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما يعتبر أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات.

1.2. تعريف الأداء الوظيفي:

عرف الأداء الوظيفي بأنه "بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية". (مصطفى، 2002)

كما عرف على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة". (راوية، 2003)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الأداء الوظيفي على أنه ذلك الجهد الذي يبذله العامل سواء كان بدنيا أو فكريا قصد القيام بالأعمال الموكلة إليه داخل المؤسسة.

2.2. محددات الأداء: تتوضح محددات الأداء في:

- الجهد: أي الجهد المبذول من طرف الفرد؛
 - القدرات: وتعني القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة؛
 - إدراك الدور: أي مدى إدراك العامل لمتطلبات وظيفته. (راوية، 2003)
- ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

3.2. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى

أداء الأفراد، والتي تعتبر أكبر انتشارا وشيوعا وتتمثل فيما يلي:

أ- السياسات والممارسات التنظيمية:

- عدم كفاءة التعيين في الوظائف.
- عدم كفاءة التدريب على الوظائف.
- التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء.
- انخفاض كفاءة نظم الاتصال.

ب- المشكلات الشخصية:

- المشكلات الزوجية والمالية.

- الاضطرابات المعنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد.

- الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية.

- القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها.

- ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات العائلية الأخرى.

- انخفاض المجهود وعدم النضج وقصور التفكير.

ج- العوامل المرتبطة بالوظيفة:

- عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.

- التغيير المستمر في الأعمال والوظائف.

- الصراع بين الإدارة والموظفين.

- عدم أمان ظروف العمل.

- عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات والموارد الخام ومستلزمات العمل.

- عدم القدرة على أداء الوظيفة وقصور المهارات الفنية.

د- العوامل الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي (البيئة):

- قصور أو زيادة حدة المنافسة.

- القيود القانونية.

- الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.

- الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية. (جاد الرب، 2008)

3. أثر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية

العاملين، وكذا إرضائهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لديهم، وحسب "كندي وديال"

(Kennedy and Deal) أن الشركات الأكثر نجاحا هي التي لديها ثقافات قوية، وهي التي

تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.

- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
 - تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
 - تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
 - إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
 - وجود معايير مرتفعة للأداء.
 - لديها ميثاق محدد وواضح للجميع. (سالم، 2006)
- بالإضافة إلى هذه المعتقدات يرى بعض الباحثين أنه يعترف للثقافة التنظيمية بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر على الميزات التالية:
- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة.
 - إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية.
 - تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة، والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
 - إرساء نظام الاتصالات، على أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
 - الاهتمام بالعملاء والتقرب منهم، وتفهم حاجاتهم، والاستفادة من اقتراحاتهم.
 - ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية، ويعمل بروح الفريق ولا مركزي، حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع و قبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية و الشديدة المركزية ، يغرس في المنظمة ثقافة تقضي على أي محاولة للتجديد والتطوير.

• ضرورة اعتماد الشفافية، وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأفراد ورؤسائهم، مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم، وتفانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة. (سويبي، 2012)

ومن هنا يتضح جليا أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعامل وبالتالي أداء المنظمة ككل، وذلك من خلال أبعادها ومكوناتها وأنواعها.

الإطار التطبيقي للدراسة:

الثقافة التنظيمية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي بمديرية مساعدة الشركاء، قسم الشراكة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، ناحية حاسي مسعود.

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة، سنقوم بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية، حيث أخذنا مديرية مساعدة الشركاء التابعة لقسم الشراكة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك -حاسي مسعود، كميدان لإجراء هذه الدراسة.

أولا: التعريف بالمؤسسة ومنهجية وأدوات الدراسة

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مديرية مساعدة الشركاء (Direction Assistance aux Opérateurs)

وهي مديرية يقع مقرها بإقليم بلدية حاسي مسعود، تابعة لقسم الشراكة تحت نشاط الاستكشاف والإنتاج للشركة الوطنية سوناطراك. وتجدر الإشارة هنا إلى أن أصل تسمية سوناطراك يعود إلى بداية تأسيسها، حيث أسست في بادئ الأمر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31، تحت إسم : الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures (SONATRACH)

ثم وسع نطاق صلاحياتها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 299/66 المؤرخ في 1966/09/22، ليشمل مجالات البحث، الإنتاج، نقل، تحويل، وتسويق المحروقات. (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures) وقد تأسست شركة سوناطراك تجسيدا لرغبة السلطات العليا للبلاد في السيطرة على الثروة البترولية، وهدفت السلطات من إنشاء هذه الشركة لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي الذي كان خاضعا حينها لفرنسا القوة الاستعمارية السابقة، إلى غاية تاريخ 1971/02/24 أين تم تأميم المحروقات، ووضع القانون الأساسي للشركة التي أصبحت فيما بعد عملاق النفط الجزائري ومن أكبر الشركات الرائدة على المستوى العربي والافريقي والعالمي في مجال المحروقات ومشتقاتها.

أما فيما يخص قسم الشراكة فهو قسم يهتم بتسيير إتفاقيات الشراكة القائمة بين شركة سوناطراك والشركات الأجنبية العاملة في ميدان النفط والمحروقات على مستوى كامل التراب الوطني.

وبالنسبة لمديرتنا محل الدراسة فهي هيئة تهتم بتسيير الموارد البشرية التابعة للمجمعات المنشأة والواقعة في الجنوب الجزائري، وكذا تسيير أملاك الشركة الموضوعة تحت تصرف هذه المجمعات، والتي بلغ عددها حتى الآن 14 مجمعا تضم في مجملها حوالي 7500 عامل، وهي كالتالي:

- Groupement Berkine (Sonatrach/Anadarko)
- Groupement Sonatrach/ENI
- Groupement TFT (Sonatrach/Total/Repsol)
- Groupement Bir Sbaa (Sonatrach/PVEP/PTTEP)
- Groupement Sonatrach/Sinopec
- Groupement Reggane (SH/Repsol/ RWE DEA /Edison)
- Groupement Bir Rekaiz (Sonatrach/ PTTEP)
- Groupement RKF (Sonatrach/Cepsa)
- Groupement Touat Gaz (Sonatrach/GDF)
- Groupement Timimoun (Sonatrach/ Total/Cepsa)

- Association Sonatrach/BP Equinor
- Organisation Ourhoud (Sonatrach , Cepsa , Eni , Occidental Petroleum , PT Pertamina , Repsol)
- OOC BMS (Sonatrach/Cepsa)
- Champ MLN (Sonatrach/Pertamina/Repsol)

2- منهج وأدوات الدراسة

أ- المنهج المعتمد:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع محل البحث، إضافة إلى قيامنا بدراسة حالة مديرية مساعداة الشركاء التابعة لقسم الشراكة تحت نشاط الاستكشاف والإنتاج للشركة الوطنية سوناطراك، والكائن مقرها بناحية حاسي مسعود ولاية ورقلة.

ب- أدوات الدراسة:

تم بناء وتصميم استبيان الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل الأكاديمي والمهني، كما تمت الاستعانة بالملاحظة من خلال ملاحظة أساليب وطرق أداء العمل في مديرية مساعداة الشركاء، وملاحظة سلوك العاملين أثناء قيامهم بالمهام الموكلة لهم.

ج- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على لأساليب الإحصائية التالية: التكرار، النسبة المئوية، كما تم استخدام الجداول البسيطة في عملية عرض النتائج، وقد تم حساب النسبة وفق العلاقة التالية:

قانون النسبة المئوية = (عدد التكرارات / المجموع الكلي للعينة $100 \times$)

إضافة لاستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) بهدف الحصول على النتائج وتحليلها.

ثانيا: خصائص العينة وتحليل محاور الاستبيان

1- خصائص عينة الدراسة

أ) مجالات الدراسة: تشمل كل دراسة ثلاث مجالات وهي: المجال المكاني، المجال، البشري الزمني.

✓ المجال المكاني: مديرية مساعداة الشركاء التابعة لقسم الشراكة لمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود.

✓ المجال البشري: يشمل جميع عمال مديرية مساعداة الشركاء.

✓ المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال السداسي الأول من سنة 2024.

ب) مجتمع الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على عمال مديرية مساعداة الشركاء والبالغ عددهم 85 عاملا من إطارات سامية، إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.
ج) عينة الدراسة: باعتبار أن كل أفراد مجتمع الدراسة معني بموضوع البحث، فقد تم اعتماد جميع العمال كعينة للدراسة، حيث اخترنا المسح الشامل وهي طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة. وفي هذا الإطار تمّ توزيع 85 استمارة عن طريق البريد الالكتروني واسترجاع 75 منها، وهذا بعد جمع استمارات الاستبيان وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة.

2- تحليل محاور الاستبيان

تضمن الاستبيان 17 سؤالا، كانت أغلبيتها أسئلة مغلقة أو أسئلة لها إجابات محددة، وهذا للأسباب التالية:

- لتفادي عزوف أفراد العينة عن الاجابة بسبب طول الأسئلة؛

- لما تتطلبه الأسئلة المفتوحة عادة من تفكير أكثر من الأسئلة التي تحدد إجاباتها مسبقا؛

- لتسهيل عملية الإجابة وتفاذي أي غموض في فهم الأسئلة من قبل العمال؛

- لتفادي الخروج عن موضوع البحث.

وقد جاءت أسئلة الاستبيان في ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: أسئلة تتعلق بالثقافة التنظيمية.

المحور الثالث: أسئلة تتعلق بالأداء الوظيفي.

ثالثا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

بعد التطرق في الجزء السابق إلى إجراءات الدراسة الميدانية سوف نقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل نتائج الدراسة، لنصل إلى ذكر الاستنتاجات المتوصل إليها وتقديم التوصيات المناسبة.

أ- عرض وتحليل نتائج الدراسة

❖ صدق وثبات الاستبيان

أ- معامل الصدق لفقرات الاستبيان.

يهدف التأكد من صدق الأداة تم عرض محاور الاستبيان على عدد من الأساتذة بوصفهم محكمين متخصصين، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وأجراء التعديلات المطلوبة. وقد جاءت نتائج التحكيم مقاربة بين هؤلاء المحكمين، كما تبين أيضا من خلال النتائج أن هناك ارتباط قوي بين جميع العبارات في كل المحاور، مما يدل على أن فقرات الاستبيان تتسم بالصدق ومناسبة للتطبيق على مجتمع الدراسة وهي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- معامل الثبات لعبارات الاستبيان

من خلال حساب معامل الثبات يتم التأكد من صحة النتائج المتحصل عليها من عدمها، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 01: معامل الثبات ألفا لمتغيرات الدراسة

المحاور	عدد العبارات	الثبات
الثقافة التنظيمية	07	0.935

الأداء الوظيفي	05	0.965
الاستبيان	12	0.955

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
 بالنسبة لمقياس الثقافة التنظيمية بلغت قيمة الثبات 93.50% مما يدل على ان المقياس يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع، أما فيما يخص مقياس الأداء الوظيفي فقد بلغت قيمة الثبات 96.50% مما يدل على ان هذا المقياس يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع أيضا. وبالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغت قيمة الثبات 95.50% مما يدل ان استبيان الدراسة يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع كذلك، مقارنة بالنسبة المقبولة اقتصاديا وهي 60%، مما يؤكد وجود علاقة ترابط واتصال بين عبارات الاستبيان جميعها.

المحور الأول: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة:

توضح الجداول التالية خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة، وهي مرتبة كما جاءت في استمارة الاستبيان.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	62	82.7 %
أنثى	13	17.3 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
 من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال هم من الذكور بنسبة 82.7 %، في حين بلغت نسبة الاناث 17.3 %، ويرجع ذلك إلى مكان العمل المتواجد بالصحراء، حيث يعزف العنصر النسوي عن العيش بقواعد الحياة المخصصة للعمال، إضافة لطريقة

العمل (4x4) والتي تعتمد على أربعة أسابيع عمل من الساعة السابعة صباحا إلى غاية الساعة مساء، دون أي عطلة، مقابل أربعة أسابيع عطلة تعويضية.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
29.3 %	22	من 30 إلى 39 سنة
38.7 %	29	من 40 إلى 49 سنة
24 %	18	من 50 إلى 59 سنة
8 %	6	أكثر من 60 سنة
100 %	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (من 40 إلى 49 سنة) حيث يمثل عدد أفرادها 29 فردا بنسبة 38.7 % من افراد العينة، وهذا ما يبين أن هذه المؤسسة تمتلك كفاءات بشرية كهلة، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بعدد 22 فردا بنسبة 29.3 %، وهذا ما يعكس إستراتيجية المؤسسة لتوظيف الفئة الشبابية أكثر، في حين أن الفئات العمرية من 50 إلى 59 سنة و أكثر من 60 سنة جاءت على التوالي 24 % و 8 % من أفراد العينة، وهي تمثل نسب ضئيلة مقارنة مع النسب السابقة، و هو ما يعني أن فئة كبار السن في المؤسسة أقل منها من الشباب.

3- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	العدد	الدرجة الوظيفية
12 %	9	إطار سامي
52 %	39	إطار
30.7 %	23	أعوان التحكم

أعوان التنفيذ	4	5.3 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من الإطارات بنسبة 52 %، وهو ما يفسر اعتماد المؤسسة في تسيير مختلف مهامها على الإطارات بمختلف رتبهم، وجاء في المرتبة الثانية أعوان التحكم بنسبة 30.7 %، يليها الإطارات السامية بنسبة 12 %، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ، فالملاحظ أن هذه الفئة تمثل أضعف نسبة في العينة إذ تقدر بـ 5.3 %.

4- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	4	5.3 %
ثانوي	8	10.7 %
تقني سامي	19	25.3 %
ليسانس	30	40 %
مهندس	12	16 %
دراسات عليا	2	2.7 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
 إن الملاحظ على هذه النسب أن أغلب أفراد العينة ذوو مستوى دراسي متخصص، فمنهم المتحصلين على شهادات جامعية، أو من مراكز تكوين متخصصة، إذ تعود أكبر نسبة للأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس بـ 40 %، ثم الأفراد المتحصلين على مستوى تقني سامي بنسبة 25.3 %، كما أن 16 % من أفراد العينة متحصلين على شهادة مهندس، إضافة إلى 2.7 % منهم من أصحاب الدراسات العليا، أما الباقي فهم من العمال الذين لهم

مستوى دراسي إما ثانوي أو متوسط، وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة تتمتع بكفاءات وبموارد بشرية مؤهلة.

5- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	18	24 %
من 11 إلى 20 سنة	39	52 %
من 21 إلى 30 سنة	9	12 %
أكثر من 30 سنة	9	12 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
 من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة معتبرة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 52 %، تليها فئة من يمتلكون أقل من 10 سنوات خبرة بنسبة 24 %، ثم فئة من يمتلكون عدد سنوات خبرة من 21 سنة إلى 30 سنة، ومن يمتلكون أكثر من 30 سنة خبرة بنسبة 12 % لكل منهما، وهو ما يفسر لجوء المؤسسة إلى التوظيف الخارجي في السنوات العشر الأخيرة لسد احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة وكذا تعويض العمال المغادرين لعدة أسباب (الإحالة على التقاعد، الوفاة، الاستقالة...الخ).

المحور الثاني: يتعلق بالثقافة التنظيمية:

6- أهمية الوقت في المؤسسة

الجدول رقم 07: خاص بأهمية الوقت في المؤسسة

أهمية الوقت في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	70	93.34 %
لا	5	6.66 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 93.34 بالمئة من أفراد العينة يرون ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للوقت، في حين أن نسبة 6.66 بالمئة لا يرون ذلك، وهذا نظرا لطبيعة مناصب عملهم التي تقتضي الخروج والتنقل الدائم لهم خارج المؤسسة، بغرض الاتصال بالمؤسسات والهيئات الأخرى، واتمام المهام الموكلة لهم بالتنسيق مع هذه الهيئات.

7- إلزام العمال بمواقيت العمل:

الجدول رقم 08 : متعلق بإلزام العمال بمواقيت العمل

إلزام العمال بمواقيت العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	67	89.3 %
لا	8	10.7 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
من خلال الجدول أعلاه نرى أن نسبة 89.3 بالمئة يرون أن عمال المؤسسة يلتزمون بمواقيت العمل، في حين أن نسبة 10.7 بالمئة من أفراد العينة لا يرون ذلك، وعليه نستطيع القول ان هناك التزام بمواقيت العمل، مرده إلى انضباط العمال واحترام القوانين.

8- الإلتزام بالقوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة:

الجدول رقم 09 : خاص بالإلتزام بالقوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة

الإلتزام بالقوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	68	90.67 %
لا	07	9.33 %

المجموع	75	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة يرون أن العمال يلتزمون بالقوانين والإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة، وذلك بنسبة 90.67 بالمئة، في حين كانت نسبة 9.33 بالمئة من لا يرون ذلك، وهذا يرجع لمنطلق تفكير كل فرد ونظريته لزملائه.

9- علاقة الإدارة بالعمال:

الجدول رقم 10 : خاص بعلاقة الإدارة بالعمال

علاقة الإدارة بالعمال تتميز بالانسجام والاحترام المتبادل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	% 86.67
لا	10	% 13.33
المجموع	75	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة تبين النتائج المذكورة في الجدول أعلاه أن نسبة 86.67 بالمئة من أفراد العينة يرون أن علاقة الإدارة بالعمال تتميز بالانسجام والاحترام المتبادل، في حين أن نسبة 13.33 بالمئة لا يرون ذلك، وذلك قد يكون راجع لانشغالات بعض العمال التي لم تؤخذ بعين الاعتبار.

10- طبيعة علاقة العمال فيما بينهم:

الجدول رقم 11 : خاص بطبيعة علاقة العمال فيما بينهم

طبيعة علاقة العمال فيما بينهم	التكرار	النسبة المئوية
تتميز بالتفاهم والتعاون	63	% 84
تسودها مظاهر الصراع	12	% 16

المجموع	75	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
 نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة يرون أن علاقة العمال فيما بينهم يسودها التفاهم والتعاون، وهو ما قد يزيد من جودة الأداء ويقلل نسبة دوران العمل، في حين أن نسبة 16 بالمائة فقط من يرون أن هذه العلاقة تسودها مظاهر الصراع، قد يكون أغلبها راجع لأسباب شخصية.

11- استشارة العمال عند اتخاذ بعض القرارات التنظيمية:

الجدول رقم 12 : خاص باستشارة العمال عند اتخاذ بعض القرارات التنظيمية

النسبة المئوية	التكرار	تقوم المؤسسة بأخذ رأي العمال واستشارتهم عند اتخاذ بعض القرارات التنظيمية
% 80	60	نعم، دائما
% 14.67	11	في بعض الأحيان
% 5.33	04	لا أبدا
%100	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
 أجاب أغلب أفراد العينة بأن المؤسسة دائما تقوم بأخذ رأي العمال واستشارتهم عند اتخاذ بعض القرارات التنظيمية، كون العمال ممثلين في جميع اللجان المتساوية الأعضاء، أما نسبة 14.67 بالمائة فيميلون إلى أن استشارتهم تكون في بعض الأحيان وليس بصورة دائمة، ونسبة 5.33 بالمائة أجابوا بأن الإدارة لا تستشيرهم عند اتخاذ القرارات، وهذا مرده إلى أن هذه الفئة من العمال لم يأخذوا بعين الاعتبار أن جزء مهم من قرارات المؤسسة يأتي من الإدارة المركزية في شكل تعليمات وأوامر ملزمة التنفيذ، وأن هذه التعليمات قد أخذ برأي ممثلي العمال على المستوى المركزي.

12- فعالية نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة:

الجدول رقم 13 : خاص بفعالية نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة فعال
93.33 %	70	نعم
6.67 %	05	لا
100 %	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جل أفراد العينة راضون عن نظام التحفيز
المعتمد في المؤسسة ويرون أنه فعال، والقلة من أفراد العينة من ترى أنه غير فعال،
وذلك لعدم توافق هذا النظام مع طموحاتهم الفردية.

المحور الثالث: يتعلق بالأداء الوظيفي

13- حرص المؤسسة على جودة أداء عمالها:

الجدول رقم 14 : خاص بحرص المؤسسة على جودة أداء عمالها

النسبة المئوية	التكرار	تحرص المؤسسة على جودة أداء عمالها
96 %	72	نعم
04 %	03	لا
100 %	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
أغلب أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تولي اهتماما كبيرا لجودة أدائهم، وتحرص عل أن
يكون العمل حسب ما هو مطلوب وفي الوقت المخطط له، وهو ما يجعل العاملين في
تطوير دائم لأدائهم لربح ثقة المؤسسة، أما نسبة 4 بالمئة فلا ترى ذلك، وقد يعود ذلك
لعدم إيلاء اهتمام الإدارة لعمل هذه الفئة التي تمثل نسبة من المنفذين حسب ما جاء في
استمارة الاستبانة.

14- الإجراءات المعمول بها تحفز على تحسين الأداء الوظيفي:

الجدول رقم 15 : خاص بالإجراءات المعمول في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجراءات المعمول بها تحفز على تحسين الأداء الوظيفي
88 %	66	نعم
12 %	09	لا
100 %	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
 من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 88 بالمائة من أفراد العينة يرون أن الإجراءات المعمول بها في المؤسسة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي، وهذا مؤشر إيجابي يساعد على جودة الأداء ويزيد من الميزة التنافسية، أما نسبة 9 بالمائة فلها رأي آخر، حيث ترى أن الإجراءات المعمول بها في المؤسسة لا تعمل على تحسين الأداء، ويرجع ذلك لصرامة بعض الإجراءات كون المؤسسة تنشط في مجال حساس ألا وهو ميدان المحروقات، وبالتالي ليس هناك مجال للخطأ، مما يجعل بعض العاملين يرون أنها إجراءات جامدة وليست مرنة.

15- ظروف العمل في المؤسسة:

الجدول رقم 16 : خاص بظروف العمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	هل ظروف العمل ملائمة في المؤسسة
92 %	69	نعم
08 %	06	لا
100 %	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة

حسب نتائج الجدول أعلاه والتي أشارت إلى أن أغلب افراد العينة راضين على ظروف العمل في المؤسسة ويرون أنها ملائمة لأداء أعمالهم، أما نسبة 8 بالمائة المتبقية فلا ترى ذلك، وقد يكون مرده إلى نظام المكاتب المفتوح الذي صار معمول به في أغلب المؤسسات الدولية، إلا أنه في الجزائر مازال العامل يحب خصوصية مفرطة في مكان العمل، ولا يحب تقاسم المكتب مع أكثر من زميل أو اثنين.

16- التشجيع على الابداع والابتكار:

الجدول رقم 17 : خاص بالتشجيع على الابداع والابتكار

النسبة المئوية	التكرار	تشجع المؤسسة عمالها على الابداع والابتكار
82.67 %	62	نعم
17.33 %	13	لا
100 %	75	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
 بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن نسبة 82.67 بالمئة من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تشجع عمالها على الابداع والابتكار، وهو ما يرفع من درجة الولاء وحب العاملين لمؤسستهم، وبالتالي يسعون إلى زيادة جودة أدائهم، في حين كانت نسبة من لا يرون ذلك 17.33 بالمئة، ومرد ذلك للمستوى التعليمي المحدود لبعض العمال، وكذا نوعية المناصب التي يشغلونها.

17- حرص العمال على انجاز الأعمال الموكلة إليهم بدقة وجودة عالية وفي الوقت المحدد:

الجدول رقم 18 : خاص بحرص العمال على انجاز الأعمال الموكلة إليهم بدقة وجودة عالية وفي الوقت المحدد

النسبة المئوية	التكرار	يحرص العمال على انجاز الأعمال الموكلة إليهم بدقة وجودة عالية وفي
-------------------	---------	---

الوقت المحدد		
نعم دائما	70	93.4 %
أحيانا	4	5.3 %
لا أبدا	1	1.3 %
المجموع	75	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة
تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 93.4 بالمئة من أفراد العينة يرون أن العمال يحرصون على انجاز الأعمال الموكلة إليهم بدقة وجودة عالية وفي الوقت المحدد، و نسبة 5.3 بالمئة يرون ذلك يكون في بعض الأحيان فقط، أما نسبة 1.3 بالمئة فقط من يرون أن العمال لا يحرصون على انجاز الأعمال الموكلة إليهم بدقة وجودة عالية وفي الوقت المحدد، وهذا ما يدعونا للقول أن عمال المؤسسة يتمتعون بنسبة عالية من الحرص على تقديم أعلى جودة في المنتج وفي أحسن الظروف، وهو ما كان لها الأثر البالغ فيما تحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

II- مناقشة النتائج واختبار صحة الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال عملية تفسير وتحليل البيانات واستخلاص النتائج الأولية للفرضية الأولى المقترحة في الدراسة، والتي مفادها أن مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية تؤثر في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية، اتضح أنه:

من خلال الجدول رقم 12 الخاص باستشارة العمال عند اتخاذ بعض القرارات التنظيمية، أن أغلبية أفراد العينة عبروا عن ارتياحهم في هذا الجانب، لأن أخذ رأي العاملين واستشارتهم في تسيير شؤون المؤسسة يعطي انطبعا حسنا لديهم مما يدفعهم للعمل أكثر لتحسين أدائهم خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها سوق العمل. كما أظهرت نتائج الجدول رقم 15 المتعلق بآثر الإجراءات المعمول بها على تحسين الأداء الوظيفي، أن أغلبية العمال المبحوثين يرون أن للإجراءات المعتمدة في المؤسسة لها أثر

إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي، حيث سهلت من أداء المهام الموكلة لهم، وهو ما يزيد من جودة الأداء الوظيفي ويدعم تمسك العاملين بمؤسستهم. كما اتضح من خلال الجدول رقم 16 المتعلق بملائمة ظروف العمل في المؤسسة، أن أغلب العمال المبحوثين راضين على ظروف العمل في المؤسسة، ويرون أنها ملائمة لأداء أعمالهم بكل أريحية ويسر، وهذا ما يسهل لهم تقديم أداء بجودة عالية. من خلال ما سبق من نتائج يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد ثبتت صحتها أي أن مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية تؤثر في جودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية مساعداة الشركاء، قسم الشراكة، سوناطراك حاسي مسعود.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال عملية تحليل وتفسير النتائج الأولية للفرضية الثانية المقترحة في الدراسة، والتي مفادها أن نظام الحوافز والتشجيع على الإبداع والابتكار يؤثر في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية، اتضح أنه: من خلال الجدول رقم 13 والخاص بمدى فعالية نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة، تبين لنا أن جل أفراد العينة راضون عن نظام التحفيز المعتمد في المؤسسة ويرون أنه فعال، وهو ما يزيد من رضاهم على طريقة تسيير مساراتهم المهنية، مما يدفعهم إلى تجويد أدائهم بشكل دائم. أما نتائج الجدول رقم 17 والمتعلق بالتشجيع على الإبداع والابتكار من قبل المؤسسة، فتظهر جليا أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة تشجع عمالها على الإبداع والابتكار، وهو ما يرفع من درجة الولاء وحب العاملين لمؤسستهم، وبالتالي يسعون إلى زيادة جودة أدائهم، مما يؤثر في كفاءة المؤسسة بشكل عام. ومما سبق يمكن القول ان الفرضية الثانية قد ثبتت صحتها والتي مفادها أن نظام الحوافز والتشجيع على الإبداع والابتكار يؤثر في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة..

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال عملية تحليل وتفسير النتائج الأولية للفرضية الثالثة المقترحة في الدراسة، والتي نصت على لطبيعة علاقة الإدارة بالعاملين تأثير على جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية، اتضح أنه:

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم 10 والخاص بعلاقة الإدارة بالعمال، والتي تبين أن علاقة الإدارة بالعمال تتميز بالانسجام والاحترام المتبادل، وكذلك الجدول رقم 11، والمتعلق بعلاقة العمال فيما بينهم، حيث اشارت النتائج إلى أن هذه العلاقة يسودها التفاهم والتعاون، وهو مؤشر إيجابي له أثر كبير في زيادة الكفاءة الإنتاجية وجودة الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الفرضية الثالثة قد ثبتت صحتها، أي أن نظام الحوافز والتشجيع على الإبداع والابتكار يؤثر في جودة الأداء الوظيفي بمديرية مساهمة الشركاء بشركة سوناطراك.

❖ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

لقد كان مسعى الدراسة الحالية موجها نحو معرفة أثر الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية، وأخذنا مديرية مساهمة الشركاء، قسم الشراكة التابع للمؤسسة الوطنية سوناطراك، ناحية حاسي مسعود، كميدان لدراستنا الميدانية، وذلك من خلال استمارة الاستبانة التي صممت لهذا الغرض.

ومن خلال النتائج المحصل عليها وبعد اثبات صحة الفرضيات الفرعية للبحث، والتوصل إلى أن مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية ونظام الحوافز والتشجيع على الإبداع والابتكار، وكذلك طبيعة علاقة الإدارة بالعاملين، تؤثر جميعها في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث، حيث تساعد على إتمام العمل في الوقت المحدد وبالنوعية المطلوبة، مما يزيد من تحسين وكفاءة الأداء، وتعزز من خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، يمكننا القول ان الفرضية العامة للدراسة قد ثبتت صحتها، والتي مفادها أن الثقافة التنظيمية تؤثر في جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإنتاجية.

التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في تحقيق أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي في المؤسسة، خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات نذكرها فيما يلي:

- نظرا لما تشهده بيئة العمل اليوم من تغيرات وتطورات هائلة في جميع الميادين، على المؤسسات توفير ثقافة تنظيمية تسمح لها من خلق بيئة مميزة لضمان بقائها واستمراريتها ومواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة.
- ضرورة نقل الثقافة الإيجابية التي تتمتع بها المؤسسة للأجيال القادمة من العاملين الجدد، من أجل تمكينهم من التعامل مع المؤثرات الخارجية وعدم التأثير بها.
- يجب توفير مختلف التجهيزات والأليات لمسايرة التطورات والمستجدات في ميدان العمل، والتي تساهم في تسهيل عمل الموظفين وأدائهم لوظائفهم على أحسن وجه وفي أسرع وقت ممكن.
- ضرورة الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا لنقل مفاهيم وركائز ثقافة المؤسسة من الإدارة إلى العمال، أو فيما بين العمال أنفسهم.

الخاتمة:

وأخيرا ومن خلال دراستنا الميدانية خلصنا إلى أن مديرية مساهمة الشركاء بمؤسسة سوناطراك تتمتع بثقافة تنظيمية قوية والتي لها بالغ الأهمية في جودة الأداء الوظيفي، كما تستغلها المؤسسة في الحفاظ على رأسمالها البشري، كونه محور كل نجاح مؤسساتي، وتعتبره من بين الإستراتيجيات الأساسية الداعمة لمزاياها التنافسية، ولا عجب في ذلك كونها تمثل المؤسسة الأولى والرائدة في مجال المحروقات في الجزائر، وتحتل المراتب الأولى إفريقيا ودوليا، ولم يتأتى ذلك إلا من خلال تظافر جهود مواردها البشرية المؤهلة التي تضمن لها جودة أدائها الوظيفي.

قائمة المراجع:

المؤلفات:

الثقافة التنظيمية وأثرها في جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية: دراسة ميدانية بمديرية مساهمة الشركاء، قسم الشراكة بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، ناهية هاسي مسعود
بركات عبد الحليم - تقيوب ميسى

- أبوبكر، مصطفى محمود. (2000). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية .
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الفريجات، خضير كاظم حمود وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد محمد. (2008). إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية) مصر: كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- جرينبرج، جيرالد، و بارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، و بسيوني اسماعيل علي، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- زايد، عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، صفحة 89.
- مصطفى، أحمد. (2002). إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل). القاهرة، مصر: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- راوية، حسن. (2003). إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- خيري، اسامة. (2014). التمييز التنظيمي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

الأطروحات:

- دريدي، فاطمة. (2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- سالم، إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة بالشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير. جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر.
- سويس، أحمد. (2012). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط. رسالة ماجستير في علم الاجتماع - تنظيم وعمل، جامعة عاشور زيان، الجلفة، الجزائر.

