

دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري
دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية بغرد النص.

عبد العالي خبار¹ ، أ.د.قودة عزيز²
^{2.1} جامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2021-11-26 ؛ تاريخ المراجعة : 2022-12-08 ؛ تاريخ القبول : 2022-12-31

الملخص :

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري انطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. و تماشياً مع طبيعة و أهداف الدراسة التي أقيمت بغرض وصف ثقافة المؤسسة و أثرها على أداء العاملين بالمؤسسة فقد أستخدم الباحث لمنهج الوصفي و الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تطويرها كميّاً و كيفياً . كما تم اعتماد عينة قصدية (عرضية) ، و التي كانت بتعداد (35) مفردة ، كما تم الاعتماد كذلك على أداة المقابلة و كذا الملاحظة بالمشاركة للحصول على البيانات و المعلومات ، و بعد تجميع تلك البيانات و المعلومات تم معالجتها كميّاً و التعليق عليها ، و تم الحصول على النتائج التالية:

- 1- تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين .
- 2- للرموز و الإشارات تأثير إيجابي على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة.
- 3- المعتقدات و الأعراف التنظيمية زادت من مهارات العاملين بالمؤسسة.
- 4- للطقوس و الشعائر السائدة بالمؤسسة تأثير إيجابي على مواظبة العاملين بالعمل.
- 5- ثقافة المؤسسة السائدة لها دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : ثقافة ، ثقافة المؤسسة ، الأداء ، الأداء الوظيفي.

Abstract :

The goal objective of this study is to decipher the meaning role of corporate culture in improving the functioning of the human resource, from the main question of whether there is a role for corporate culture in improving the human resource performance .

In line with the nature and objectives of the study undertaken with a view to describing the corporate culture and its impact on the performance of the employees, the researcher used the descriptive method, which is a way of describing and developing the studied phenomenon in quantitative and qualitative terms.

An intended sample (spin-off), which was a single count (35), was also adopted, as was the corresponding tool as well as a participatory observation to obtain data and information and after the compilation of such data and information was quantified and commented upon, and the following results were obtained:

- 1- The prevailing organizational values of the enterprise contribute to the productivity of workers.
- 2- Symbols and signals have a positive impact on the quality of the work done at the enterprise.
- 3- Organizational beliefs and customs have increased the skills of the employees of the institution.
- 4- The institution's rituals and rituals have a positive effect on the attendance of workers.
- 5- The prevailing culture of the enterprise has a role to play in improving the functioning of the employees of the enterprise.

أولاً: تحديد إشكالية الدراسة.

يشهد عالم اليوم تغيرات سريعة ومتعددة ومتشابكة العناصر وشديدة التعقيد أصبحت في مجملها تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال، تهدد وجودها، استقرارها واستمرارها مما دفع بالمنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها ووظائفها المختلفة.

و يعتبر الموارد البشري أهم مكونات الثروة في المجتمع وأعلى موجودات التنظيم وهذا انطلاقاً من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية وتحقيق ذلك المبتغى يمر عبر مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها المدخل الثقافي.

و بالموازاة فقد تعاطت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها والتي تحقق بذلك الميزة التنافسية في ظل تحديات البيئة التنظيمية الراهنة .

و مما قد سبق فقد برز جلياً اهتمام المنظمات بإيجاد سبل وإستراتيجيات ناجعة و فعالة للاستثمار في المورد البشري و التي تكون كفيلة في الحصول على مخرجات من سلوكيات تنظيمية إيجابية تضمن لها الإضافة المرغوبة و المنتظرة بالمؤسسات

و عليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة وإنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في دفع عجلة التنمية و التطور المنظماتي و ذلك من خلال تبيان العلاقة بين ثقافة المؤسسة من (قيم، معتقدات ، أعراف ، رموز و شعائر) و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، و على ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟

و ذلك من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

هل تساهم القيم التنظيمية في إنتاجية العاملين بالمؤسسة؟

هل تؤثر الرموز و الإشارات على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة؟

هل تؤثر المعتقدات و الأعراف التنظيمية على مهارات العاملين بالمؤسسة؟

هل تؤثر الطقوس و الشعائر على المواظبة في العمل بالمؤسسة ؟

ثانياً : تحديد مفاهيم الدراسة:

مفهوم ثقافة المؤسسة : ينطوي تحت مفهوم ثقافة المؤسسة العديد من المصطلحات من أخلاقيات و نواحي مادية و قيم و نماذج اجتماعية و التكنولوجيا و بالتالي فهي تمثل مجموعة من العناصر التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ، و هي تكتسب صفة الاستمرارية النسبية ، كما تمارس بالغ الأثر على الأفراد بالمنظمة ، و لذلك فهي تعد ركناً أساسياً في المنظمات المعاصرة ، و هذا ما زاد من اهتمام الباحثين و المفكرين في الحقل التنظيمي بثقافة المؤسسة .

فقد عرفها إدغر شين Edgar H. Schein " على أنها نمط من الافتراضات الأساسية تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة ، بينما هي تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة ، و لذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير بالنسبة لتلك

المشكلات (SHEIN.H.EDGARD, 2009, p. 217)

كما عرفها أوليفي مير Olivier Meier بمجموع أساليب التفكير و الإحساس و الفعل المشتركة بين أعضاء نفس التنظيم ، فهي تتعلق إذاً بإطار التفكير ضمن نضام القيم و القواعد المنظم نسبياً و المشترك بين مجموع الفاعلين بالمنظمة (Meier, 2009, p. 51)

و عرّفها **جيل فيرول** في قاموس علم الاجتماع بالكل المتناسك من المواقف و الاتجاهات المشتركة بين جميع العاملين في سياق العمل. (Ferreol & autres, 2009, p. 117)

وفي كتابه ثقافة المؤسسة عرف **Thévent Mourice** ثقافة المؤسسة بمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة تم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة للإجابة على المشاكل التي واجهت المؤسسة (Maurice, 2007, p. 32)

ويمكن القول بأن ثقافة المؤسسة تشير إلى منظومة المعاني و الرموز و المعتقدات و القيم و الطقوس و الممارسات التي تطورت و استقرت مع مرور الزمن و أصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم و السلوك المتوقع مع الأعضاء فيه (القريوتي، 2000، صفحة 373)

التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة : هي مجموعة أساليب التفكير و الفعل المشتركة بين العاملين بالمؤسسة في إطار نسق من القيم التنظيمية المشتركة و المعايير الأساسية المكتسبة عبر مراحل التاريخ و التي تشكل الذاكرة الجماعية للمؤسسة و كذا جل تلك الطقوس و المعتقدات الجماعية و التي تعمل كلها على مواجهة مشاكل المؤسسة في علاقتها مع بيئتها الداخلية و الخارجية.

مكونات ثقافة المؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة من عناصر ملموسة و عناصر غير ملموسة و هي تتجلى في كل من القيم و الرموز و المعتقدات و كذا الأعراف و جملة الطقوس و الشعائر بالمؤسسة و سوف نلقي الضوء على أهم تلك المصادر و المكونات كالآتي:

- **القيم التنظيمية Organizational Values:** القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أو ما هو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم ، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تتعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية (موسى، 1995، صفحة 399)، و حسب **Thévenet** القيم التنظيمية مشتقة من التجارب المعاشة إذ تقوم كل جماعة بإنشاء قيمها الخاصة و هذا بالرجوع إلى الرموز الموجودة خارجياً. (Yvan Potin, 2005_2006, p. 6).
- **الرموز Symbols :** يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي، كمنط اللباس ، المكافآت و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ، و يبرز تطور الرموز و الإشارات إلى درجة تصبح مشكلة للثقافة أحياناً ، و تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها و تلاؤمها مع البيئة ، فالرمز هو ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين و تبرز الرموز في عدة مجالات منها الهيكل التنظيمي و النظام العام، القوانين و السلوكيات الداخلية للمؤسسة ترتيب الفضاء المكاني و في خطابات المؤسسة (M.THEVENET, 1992, p. 227).
- **الطقوس و الشعائر :** تعمل على تدعيم القيم الثقافية و إعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات تتميز بالتردد في كل مناسبة أو بين فترة و أخرى بهدف تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة (عيسى، 2010، صفحة 83_84)
- **المعتقدات و الأعراف :** المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية و منها المشاركة في عملية صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي ، أما الأعراف فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة و مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة ، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع (موسى، 1995، صفحة 399).

أهمية ثقافة المؤسسة :

تتجلى أهمية ثقافة المؤسسة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي و من ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار كما تعتبر أحد الوسائل الكامنة و القوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة كما أن الاهتمام و التأكيد عليها يأتي من كون ثقافة المؤسسة القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا ، كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى اتساع تقاسم القيم الثقافية و ارتباط تلك الثقافة بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة.

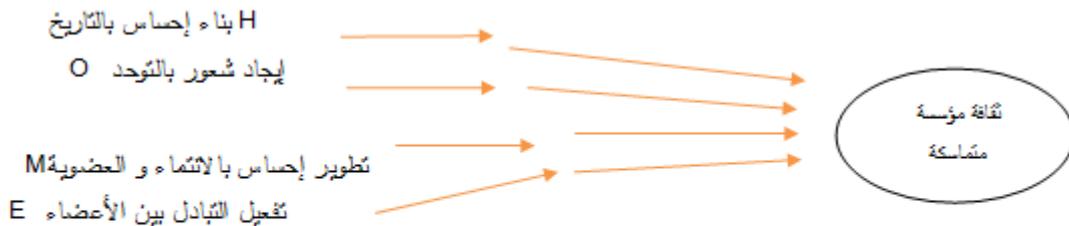
يرى **wegman** بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف وهي :

- (1) تحديد هوية المؤسسة.
- (2) نمو الهدف العام عن طريق اتصالات قوية و قبول الثقافة المكتسبة .
- (3) ترويج إستقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل و التعاون بين أعضاء التنظيم.
- (4) توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة. (الواحد، 2010، صفحة 190)

و يمكن النظر لأهمية الثقافة التنظيمية من خلال الأربع خطوات الآتية :

- (1) بناء إحساس بالتاريخ **History** :فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المميز و كذا الأشخاص البارزين في المؤسسة .
- (2) إيجاد شعور بالتوحد **Oneness** : حيث توجه الثقافة السلوك و تعطي معنى للأدوار و تعزز القيم .
- (3) تطوير إحساس العضوية و الإلتزام **Membership** : تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم المعلومات تعطي استقراراً وظيفياً ، كما توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم .
- (4) زيادة التبادل بين الأعضاء **Exchange** : و هذا من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد. (إدريس، 2007، صفحة 296)

و يمكن توضيح هذه الفكرة في الشكل التالي : شكل رقم (01) : أهمية ثقافة المؤسسة.



المصدر: الغالبي طاهر محسن منصور ، محمد صبحي، إدريس،، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، الجزائر، دار وائل للنشر، ص296.

و الملاحظ أنه إذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة **HOME** باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة في المنزل .

أنواع ثقافة المؤسسة: لثقافة المؤسسة أنواعها العديدة و التي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم المعتمد، كما تختلف من منظمة إلى أخرى و من قطاع إلى آخر و فيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

- **الثقافة البيروقراطية أو التسلسل الوظيفي bureaucratic Culture** : إذ تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات ، فالعمل يكون منظماً و الوحدات يتم بينها التنسيق و تسلسل السلطة بشكل هرمي ، وتقوم على التحكم و الالتزام (quinn, 2011, pp. 42-49)
- **الثقافة الإبداعية Innovative Culture** : تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع و تساعد على الإبداع و يتصف أفرادها بالجرأة و المخاطرة في إتخاذ القرارات و مواجهة التحديات ، ففي سنة 2006 شدد ميشال دوفير فيل مدير الموارد البشرية لـ RENAULT على فكرة أن المؤسسة و مسيرتها ينبغي لهم أن يفكروا في مصير مؤسستهم و توجهاتها ، و مع التغيرات السريعة للمحيط أصبح الإبداع ضرورة فعلى المؤسسات الراغبة في الاستمرار و التفوق توجه ثقافتها نحو الإبداع (Olivier Devillard, 2008, p. 191)
- **الثقافة المساندة Supportive Culture** : تتسم فيها بيئة العمل بالصدقة و مساعدة العاملين و العمل في انسجام و مؤازرة و تعمل المنظمة على خلق جو من الثقة و المساواة و الروح الودية و التركيز على الجانب الإنساني في بيئة العمل (القاضي، 2015، الصفحات 198-199)
- **ثقافة العمليات Process Culture** : يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل و ليس على النتائج التي تتحقق فتتشر الحيلة و الحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم ، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة و تنظيماً و اهتماماً بتفاصيل عمله.
- **ثقافة المهمة Task Culture** : ترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل ، و تهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .
- **ثقافة الدور Role Culture** : ترتكز على نوع التخصص الوظيفي و بالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من اهتمامها بالفرد ، و تهتم بالأنظمة و القواعد كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء. (الشمبلي، 2017، صفحة 144).

ووفقاً لإطار القيم التنافسية فإن هناك أربعة أنواع من ثقافات المؤسسة قسمها كل من **Cameron and Quinn**

كالآتي:

- **ثقافة العشيرة (The Clan) Collaborate Culture** : يمكن وصفها بأنها موجهة نحو المشاركة أو الطابع الأسري و ترتكز على إنجاز المجموعة بدلاً من الفرد و يؤكد هذا النوع على الولاء و الاستقلالية الذاتية و بيئة عمل تتسم بالصدقة و مساعدة العاملين بعضهم البعض.
- **ثقافة ديناميكية The Adhocrecy** : تتصف بالديناميكية و الإبداع ، فهي ذات هدف خاص و ذات طبيعة مؤقتة فسرعان ما يتم تشكيل الفرق و حلها ، فالمنظمات في هذه البيئة تكون في غاية المرونة و تستجيب لمتغيرات السوق.
- **ثقافة التسلسل الوظيفي The Hierarchy (Control Culture)** : تقوم على مبادئ البيروقراطية و التسلسلية ، إذ تهتم هذه المؤسسات بالقوانين و المعلومات و ضبط السيطرة من أجل وحدة المؤسسة ، كما تؤكد على الكفاءة و يمتاز القياديون فيها بالتنسيق و التنظيم .
- **ثقافة السوق The Market (Compet Culture)** : تركز هذه الثقافة على المنافسين و حصة السوق و كذا التعاملات مع الزبائن و المزودين ، و هدفها إحداث زيادات في الإنتاج و المبيعات ، كما تركز على مقاييس التنافسية مثل المكانة الخارجية و التبادلات ، فالأفراد فيها لا يركزون على العمليات و الإجراءات الداخلية بل يركزون خارجياً على عقد الصفقات. (quinn, 2011, pp. 42-49)

وحسب نظرية Quinn فإنه على الرغم من إمكانية تداخل هذه الأنواع من الثقافات فإنه نوعاً ما يميل إلى التنافس مع قيم النوع الآخر ، أما نظرية إدارة الأزمات فتقول إنه ليس ثمة طريقة مثلى لتنظيم المنظمة و لكن لرفع الأداء إلى أعلى حد ممكن، و مستوى الإستراتيجية قد يعتمد على مستوى ثقافة الجماعة.

مفهوم الأداء الوظيفي: يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن ، 2000، صفحة 215) .

و إتيولوجياً هذه الكلمة تأتي من الفعل الإنجليزي **To perform** و هو نفسه من الفعل الفرنسي **Performer** و الذي يعني الإنجاز، ومنه يمكن أن نعرفه على أنه محصلة أو نتيجة فعل (autres, 2000, p. 15)

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2005، صفحة 209)

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي : يشير الأداء الوظيفي إلى مدى تحقيق الفرد للمهام الموكلة إليه بالمؤسسة و التي تعكس نتيجة جهوده انطلاقاً من القدرات و المهارات التي يمتلكها و إدراكه للمهام التي يؤديها.

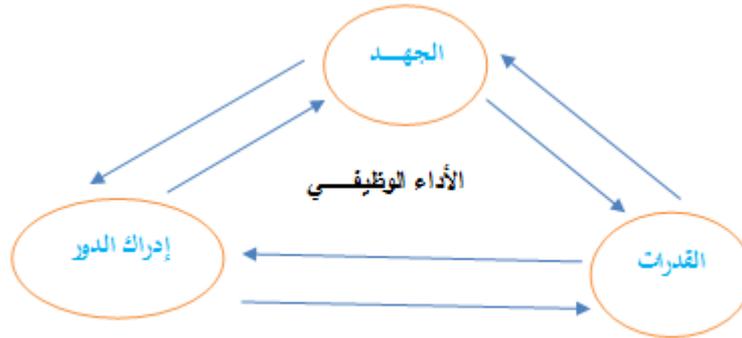
محددات الأداء الوظيفي: بما أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور و التي تفصل فيها كالاتي:

1. الجهد : و يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) من طاقة جسمانية و عقلية و التي يبذلها الفرد لأداء مهمته (عكاشة، 2008، صفحة 35) و هناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل ، و التي يمكن أن تلاحظ جلياً من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله و إتجاهاته (الزهران، 2010، صفحة 39).

2. القدرات : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و هي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة (عكاشة، 2008، صفحة 35).

3. إدراك الدور: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه. (جمعة، 2015، صفحة 107)

و الشكل الموالي رقم (02) يبرز العلاقة بين المحددات الثلاث للأداء الوظيفي:



المصدر: جمعة ، خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في إقتصاد و تسيير المؤسسة، بكرة، 2015، ص107

عناصر الأداء الوظيفي: يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجاذبية و التقاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين. (عكاشة، 2008، صفحة 34)

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- مجالات الدراسة :

- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية للمحروقات _ سوناطراك _ قسم الاستكشاف و الإنتاج _ المديرية الجهوية بغرد النص و لاية إليزي.
- **المجال الزمني:** أجريت الدراسة بالفترة الزمنية الممتدة بين شهر مارس 2020 إلى غاية شهر جانفي 2021، و هذا من خلال فترات متعددة من حيث التواجد كون المجال المكاني للدراسة بمحيط يتصف بالعزلة و البعد عن المجالات الحضرية و كذا طبيعة نظام العمل به 4x4 أي أربع أسابيع عمل مقابل أربع أسابيع عطلة .
- **المجال البشري:** تكونت عينة الدراسة من 35 عاملاً (رؤساء المصالح) تم اختيارهم بطريقة قصديه _ عرضيه _ (أنجيس، ص 311). لاعتبارات علمية كونهم يعتبرون ك رؤساء و مرؤوسين و كذا عاملين في احتكاك دائم مع جميع الأصناف المهنية بالمؤسسة ، و هذا بغرض إجراء حوار معهم حول آرائهم و تجاربهم و ملاحظاتهم الميدانية المعاشة بالمؤسسة ميدان الدراسة.

- **2- المنهج و أدواته:** تماشياً مع طبيعة و أهداف الدراسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي و الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تطويرها كمياً و كيفياً ، كما تم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة مقابلة لمجتمع البحث و كذا الملاحظة بالمشاركة، كون الباحث احد أفراد مجتمع الدراسة
- رابعاً: عرض، تحليل و تفسير البيانات:

تعد مرحلة عرض و تحليل و تفسير البيانات من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسولوجي لذلك سنقدم نتائج استغلال الاستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العاملين عينة الدراسة و ستستخدم في ذلك معايير متعارف عليها.

الجدول رقم (01): يوضح سن و جنس المبحوثين بالمؤسسة.

النسبة المئوية	الجنس		الإحتمالات الفئة العمرية
	ذكور	إناث	
00%	00	00	أقل من 30 سنة
5.71 %	02	00	30 - 40
71.43 %	25	00	41-50
22.86 %	08	00	51 فأكثر
100 %	35	00	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

تبين معطيات الجدول أعلاه أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة 0 لا يمثلها أي من الجنسين كما هو وارد بنسبة 0% من مجموع أفراد عينة الدراسة و الفئة العمرية من 30-40 سنة تمثل 5,71% من مجموع أفراد عينة و كلها من الذكور، أما عن الفئة العمرية من 41-50 سنة فتمثل 71,43% و كلها من الذكور كذلك، و في ما يخص الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر فتمثل 22,86% من مجموع أفراد عينة الدراسة و كلها من ذكور .

و من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نستنتج أن مجتمع الدراسة ذو طابع ذكوري و هذا راجع لكون المجال البشري المجرات فيه الدراسة ذا تجربة حديثة في توظيف الإناث واختيارنا لعينة قصديه تمثلت في رؤساء المصالح الصبغة التي تتطلب خبرة و مسار وظيفي تتطلب مدة زمنية ما ، و هو غير متوفر في فئة الإناث حديثة العهد بالمؤسسة، و الملاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تتركز في الفئة العمرية من 41-50 سنة و هذا ما يضمن تشبع غالبيتهم بثقافة المؤسسة و لهم دراية كافية بأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .

الجدول رقم (02) : يوضح تأثير القيم التنظيمية بالمؤسسة على إنتاجية العاملين بها.

الإحتمالات	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
العلاقة الحسنة بالزملاء تزيد من إنتاجيتي في العمل	نعم	28	80 %
	لا	7	20%
	المجموع	35	100 %
إشراكك في إتخاذ القرارات يؤثر في كمية و سرعة الأعمال المنجزة	نعم	31	88,57%
	لا	4	11,43%
	المجموع	35	100 %
يتأثر أداؤك بمعاملة الرؤساء لك	نعم	35	100%
	لا	0	0%
	المجموع	35	100 %
المصدر : من إعداد الباحث			

تبين معطيات الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين المقدر عددهم بـ 28 بنسبة 80% عبروا عن إيجابية العلاقات الحسنة مع الزملاء في زيادة إنتاجيتهم في العمل أما نسبة 20% الممثلة لـ 7 أفراد فعبروا بـ لا و هذا راجع حسب ما تلقيناه منهم عن تجاربهم المعاشة من العلاقات التي أصبحت تضعف من نفاذ أوامرهم و توجيهاتهم على مرؤوسيتهم و هذا ما أثار سلباً على إنتاجيتهم ، و في ما يخص المشاركة في إتخاذ القرارات فقد عبر 31 منهم أي بمقدار 88,57% عن تأييدهم فكرة المشاركة في إتخاذ القرارات يؤثر في كمية و سرعة الأعمال المنجزة بمبرر أن الأفراد برمتهم يصبحون على مستوى واحد من فهم المهمة و ما تمي إليه ما يفضي إلى توحيد الجهود المبذولة نحو نتائج عالية كماً و كيفاً ، في المقابل كان لـ 4 مبحوثين ما قدره 11,43% رأي مخالف كون أن عملية إتخاذ القرار في هذه الحالة تأخذ وقت أطول في التشاور و الإدلاء بالأراء المختلفة مما يؤدي حسب رأيهم إلى إضاعة الوقت و هذا ما يؤثر على الإنتاجية ، و في ما يخص معاملة الرؤساء و أثرها على إنتاجيتهم كانت إجاباتهم بالإجماع بـ نعم أي نسبة 100% إذ المعاملة الحسنة لهم تزيد من دافعيتهم للعمل و العكس يحبطهم و يذني من عطائهم و إنتاجيتهم.

الجدول رقم (03): يوضح تأثير الرموز و الإشارات بالمؤسسة على نوعية الأعمال المنجزة بها.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات	الإحتمالات
85.71 %	30	نعم	تؤثر اللغة المستعملة على نوعية العمل المنجز
14.29 %	5	لا	
100 %	35	المجموع	
22,84 %	8	نعم	شعارات المؤسسة تعني لي الكثير و تزيد من أدائي في العمل
77.16 %	27	لا	
100 %	35	المجموع	
المصدر : من إعداد الباحث			

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 85,71 % من المبحوثين أي الغالبية يدعمون فرضية تأثير اللغة المستعملة على نوعية الأعمال المنجزة ، و حسب الحوار المجرى معهم أنهم يجدون شيء من الصعوبة خاصة في إيصال و التعبير عن أفكارهم كون اللغة المستعملة في العمل هي الفرنسية و هذه الأخيرة ليست بالشيء المتقن و المتحكم فيه لدى غالبية العاملين ، و في المقابل هناك 14.29 % من المبحوثين يرون العكس كون كل قواعد البيانات و المعطيات المخزنة بالمؤسسة منذ تاريخ طويل باللغة الفرنسية و تكييفها باللغة الأم بالشيء المستحيل حسب رأيهم و هذا يعلل بخلفيتهم الثقافية و التكوين الأكاديمي الفرنكوفوني.

كما قوبل سؤال شعارات المؤسسة و ما تعنيه لأفراد المؤسسة و أثرها على أدائهم في العمل بـ نعم بنسبة ضئيلة من مجموع أفراد عينة الدراسة قدرت بـ 22,84 % و هذا كون أغليبتهم من الأفراد ذوي أقدميهم و لهم دراية بتاريخ المؤسسة ، في المقابل نجد أن نسبة 77.16 % من المبحوثين يرون أن شعارات المؤسسة ليس لها أي معنى لديهم و دون أي تأثير في أدائهم للعمل ، إذ أن غالبيتهم بعد النقاش معهم لا يعرفون المعنى المستوحى من شعار المؤسسة . Slogan



الجدول رقم (04) : يوضح تأثير المعتقدات و الأعراف بالمؤسسة على مهارات العاملين بها.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات	الإحتمالات
54,29 %	19	نعم	انضباطك في العمل يلقي التقدير من طرف الزملاء
45,71 %	16	لا	
100 %	35	المجموع	
94,28 %	33	نعم	الأخذ باقتراحاتك في العمل يزيد من أدائك في العمل
5,72 %	2	لا	
100 %	35	المجموع	
المصدر : من إعداد الباحث			

يتضح من خلال الجدول السابق أن الانضباط في العمل كـمعتقد يلقي التقدير من طرف العاملين بالمؤسسة و هذا ما عبرت عنه النتائج بنسبة 54,29 % ، و كانت فئة أخرى بنسبة أقل تساوي 45,71 % لها رأي مغاير كون الانضباط في العمل لا يلقي تقدير الزملاء في العمل و هذا راجع حسبهم لكون الانضباط في العمل لا يلقي صاحبه التقدير من الزملاء و الرؤساء و خاصة في الترقيات و المنح المختلفة بالمؤسسة.

الجدول رقم (05) : يوضح تأثير الطقوس و الشعائر على المواظبة على العمل بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات	الإحتمالات
34.28 %	12	نعم	تكريم العاملين ذوي الخبرة و المتقاعدين يزيد من جديتي في العمل.
65.72 %	23	لا	
100 %	35	المجموع	
74.28 %	26	نعم	الاحتفال بعد كل إنجاز بالمؤسسة يزيد من انضباطي و مواظبتي .
25.72 %	9	لا	
100 %	35	المجموع	
المصدر : من إعداد الباحث			

من خلال الجدول السابق يتضح جلياً مدى تأثير الطقوس و الشعائر الممارسة بالمؤسسة على المواظبة في العمل و هذا من خلال إجابات المبحوثين على سؤال تكريم العاملين ذوي الخبرة و المتقاعدين في زيادة جديتهم في العمل و التي كانت بنسبة 34.28 % المجيبين بـ نعم و هي النسبة الأضعف مقارنة بنسبة 65,72 % الذين أجابوا بـ لا ، و من خلال المعطيات المستقاة منهم أصبحوا يرون أن التكريمات الممارسة بالمؤسسة لا ترقى إلى مستوى انضباط و تضحيات العاملين بالمؤسسة حتى أن الهدايا المقدمة غير معتبرة و ذات دلالة سلبية .

و من الملاحظ كذلك أن الاحتفال بعد كل إنجاز بالمؤسسة يزيد من انضباط و مواظبة العاملين بالمؤسسة و المعبر عنه فيما نسبته 74.28 % بـ نعم ، و هي دلالة على تلبية حاجات العاملين في التقدير لإنجازاتهم الجماعية و بعكس ذلك كانت نسبة 25.72 % المجيبة بـ لا على السؤال معللين ذلك بعدم تقدير المؤسسة لإنجازاتهم الفردية ما يمنع زيادة انضباطهم و مواظبتهم رغم الاحتفال بعد الإنجازات الجماعية.

خامساً . نتائج الدراسة الميدانية :

من خلال تتبع النتائج الكمية و الاستخلاصات النوعية من الجداول السابقة يمكن أن نستنتج جملة من النتائج هي

كالآتي :

النتيجة الجزئية الأولى : يظهر من خلال الجدول رقم (02) و المتعلق بالتساؤل الفرعي الأول و الخاص بمؤشر القيم التنظيمية و كيف تساهم في إنتاجية العاملين بالمؤسسة و التي يمكن التعبير عنها في العلاقات الحسنة بالزملاء كقيمة تنظيمية في علاقتها بإنتاجية العاملين و كذا القيم التشاركية من المشاركة في إتخاذ القرارات بالمؤسسة و أثرها على الأعمال المنجزة من طرف العاملين كما و كيفاً ، صف إلى ذلك قيم التعامل مع العاملين بالمؤسسة و أثرها أدائهم الوظيفي ، من خلال إجابات المبحوثين تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين .

النتيجة الجزئية الثانية : يظهر من خلال الجدول رقم (03) و المتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني و الخاص بمؤشر الرموز و الإشارات و أثرها على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة ؟ و التي جاءت في عبارات تأثير اللغة المستعملة بالمؤسسة على نوعية العمل المنجز و كذا معنى و أثر شعارات المؤسسة على أداء العاملين، و من خلال الإجابات المستقاة من المبحوثين أتضح جلياً التأثير الإيجابي و البالغ الأهمية للرموز و الإشارات على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة و هذا ما يدخل في نطاق أزمة الهويات كما يسميها كلود دويار إذ الهوية المهنية التي تتشكل بالموروث المهني غير مرغوب فيه ينعكس على سلوكيات الأفراد العاملين دون إدراك و هو المعبر عنه في مقابلاتهم.

النتيجة الجزئية الثالثة : يظهر من خلال الجدول رقم (04) و المتعلق بالتساؤل الفرعي الثالث و الخاص بمؤشر تأثير المعتقدات و الأعراف التنظيمية على مهارات العاملين بالمؤسسة؟ و الممثلة في عبارات التساؤل ، الانضباط في العمل يلقي التقدير من طرف الزملاء و كذا الأخذ بالافتراحتات في العمل يزيد من الأداء في العمل، نستنتج أن المعتقدات و التوقعات

و القيم المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة و التي توجه تصرفات العاملين لا تنفك أن تكون سبباً في زيادة مهارات العاملين بالمؤسسة.

النتيجة الجزئية الرابعة : من خلال الجدول رقم (05) و المتعلق بالتساؤل الفرعي الرابع و الخاص بمؤشر تأثير الطقوس و الشعائر على المواظبة في العمل بالمؤسسة ؟ و المعبر عنها في التساؤل هل تكريم العاملين ذوي الخبرة و المتقاعدين يزيد من جديتك في العمل ، و هل الاحتفال بعد كل إنجاز بالمؤسسة يزيد من انضباطك و مواظبتك في العمل، إن الإستخلاصات الكمية البادية من نتائج الجدول المذكور أعلاه تظهر أفضلية طفيفة للإجابات المؤكدة لتأثير الطقوس و الشعائر على المواظبة في العمل بالمؤسسة على حساب الإجابات المفنفة لذلك ، و هذا يفسر بالهدف المرجو من تلك الطقوس و الشعائر الرامية إلى تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة و الواضح هنا أن هناك مشكل ما في شعور العاملين حتى و إن كانت نسبتهم قليلة بالانتماء و التزامهم الوظيفي معها ، و رغم كل هذا يمكننا أن نؤكد على تأثير الطقوس و الشعائر على المواظبة في العمل بالمؤسسة بشكل إيجابي.

النتيجة العامة :

من خلال الإثراء النظري و الميداني للدراسة نستخلص أن المؤسسة حال الدراسة تسود بها قيم تنظيمية تتمثل في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و كذا قيم التعامل مع العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين و كذا قيم المشاركة في إتخاذ القرارات و هذا ما أعطى أثر إيجابي تجسد في زيادة إنتاجية العاملين ، كما أنها تولي أهمية كبيرة للرموز و الإشارات و معانيها من لغة و لباس و شارات و التي كان لها بالغ الأثر على نوعية الأعمال المنجزة من طرف العاملين كما و كيفاً بالمؤسسة ، إضافة إلى ذلك اهتمام الإطار المسير للمؤسسة بالمعتقدات و الأعراف المنظمة من انضباط و فتح مجال للاقتراحات في العمل زاد من مهارات العاملين بالمؤسسة .

من جانب آخر فإن تلك الطقوس و الشعائر الممارسة بالمؤسسة من تكريم للعاملين في مناسبات محددة و كذا الاحتفال بعد كل إنجاز محقق بالمؤسسة ساهم و بشكل هام في تعزيز مواظبة العاملين في الأعمال الموكلة إليهم و عليه فإن محصلة هذه الدراسة الاستطلاعية الأولية و التي يمكن أن تثري من خلال دراسات لاحقة يمكن أن تؤكد أو تنفيها ، في الأخير يمكننا القول بأن للثقافة القوية دور أساس في الرفع من إنتاجية العاملين و كذا رضاهم الوظيفي و الرفع من الروح المعنوية لهم و يسهل عملية الاتصال فيما بينهم و ينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون و الالتزام و التجانس حيث يعمل جميعهم داخل إطار ثقافي موحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة و التفوق في تحقيق الأداء إذاً يمكننا الجزم بأن ثقافة المؤسسة لها دور و تأثير جد إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

المراجع:

1. عكاشة، أسعد أحمد محمد، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، غزة ، فلسطين ، ص 35.
2. الجزاوي ، المدهون، موسى، إبراهيم، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً و إدارياً للعاملين و الجمهور ، الإصدار 1، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان، ص 399.
3. عدون ، ناصر دادي ، الواحد ، عبد الله قويدر، (2010) ،مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية_ المؤسسة العمومية بالجزائر، الجزائر، دار المحمدية العامة، ص 190.
4. جمعة ، خير الدين، (2015) ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في إقتصاد و تسيير المؤسسة، بسكرة، ص 107.
5. محمد حسن، راوية، (2005)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مصر، كلية التجارة جامعة الإسكندرية الدار الجامعية، ص 209.

6. محمد حسن ، راوية،(2000)، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، ص 215.
7. الغالبي ، طاهر محسن منصور ، محمد صبحي، إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، الجزائر، دار وائل للنشر،ص296.
8. يوسف الشمبلي ، عائشة،(2017)، الإدارة الإستراتيجية الحديثة - التخطيط الإستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة و الحوكمة، دار الفجر للنشر و التوزيع،ص144.
9. حريرية ، عتيقة ، نيطراوي، خالد،(2013)، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية - دراسة في مؤسسة الأقمشة الصناعية مسيلة. دراسات في علم الإجتماع ، ص 199.
10. بن عيسى ، محمد المهدي، علم إجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة،الجزائر،ص83-84.
11. القريوتي ، محمد قاسم،(2000)، نظرية المنظمة و التنظيم،عمان، دار وائل للنشر،ص 373.
12. مهديد ،فاطمة الزهراء،(2010)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة،ص 39.
13. أنجرس ، موريس،(2004) ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصة،ص 311.
14. القاضي ،يوسف،(2015) ، السلوك التنظيمي، عمان ، الأكاديميون للنشر و التوزيع،ص198_199.
15. GILLES,Ferreol et autres ,(2000),**Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux** , France, larmattan, P15 .
16. GILLES,Ferreol, & autres , (2009) ,**Dictionnaire de Sociologie**, (éd. 3ème), Armand Colin,P117 .
17. M .THEVENET, JL .VACHETTE, (1992),**Culture et comportements**, Vuibert ,Paris,P227 .
18. THEVENT,Maurice, (2007), **La culture d'entreprise** ,(5ème Ed) de Que sais _Je,Paris,P32.
19. Olivier ,Meier,(2009),**Dico du Manager**, Dunod, P51 .
20. Devillard , Olivier, (2008),**Culture d'entreprise : Un actif stratégique efficacité et performance collective**, Dunod ,Paris,P191 .
21. Cameron , quinn, (2011), **Diagnosing and changing organizational culture , Based on the competing values**, (3ed), P42_49.
22. EDGARD , SHEIN.H, (2009),**The corporate culture,Survival Guide (New and rev ed)**, Jossey_ Basse,P217.
23. Potin ,Yvan.Claude Coze,Annie,(2005_2006),**La culture d'entreprise**,GREG,Veille,informationnelle,P6 .

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عبد العالي خبار ، أ.د.قودة عزيز ، (2022) ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية بغرد النص، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14(04)/2022، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 43- 54.