

بعد تطرقنا فيما سبق لكل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تحقيق التطور وتحسين الأداء على مستوى المنظمة والعاملين، باعتبارها محدد نجاح أو فشل المنظمة فمنا بإسقاط ما جاء في القسم النظري على واقع شركة صيانة التجهيزات الصناعية باعتبارها فرع من مؤسسة سونلغاز بالمسيلة .

وذلك بتوضيح المنهج المستخدم وطرق جمع المعلومات من جهة ، ومن جهة أخرى التعريف بميدان الدراسة ،والذي من خلاله حاولنا معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من حيث كونها قوية أو ضعيفة ،والدور الذي تلعبه ثقافة مؤسسة MEI في تفعيل أداء عاملها وكذا دور القيادة الإدارية في بناء ثقافة فعالة وقوية تدعم توجهاتها وتصوراتها الإستراتيجية.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل لثلاثة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية 3 كهرباء وغاز الجزائر3 المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA والتي تعني L'électricité et du gaz algérie وقد اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها ، وكذلك توزيع الغاز وتضم EGA المؤسسات الخاصة بالإنتاج والتوزيع وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص لوبون LEBON وشركائه الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز SAE والتي تعني société Algérienne de l'électricité et du gaz ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946،فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما أن انقضت بضع سنوات،وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

تحولت مؤسسة EGA في سنة1969 إلى سونلغاز- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- وما لبثت إلى أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام ، وقد كان الهدف من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد،والمقصود بوجه خاص التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية.¹

المطلب الثاني: التعريف بشركة صيانة التجهيزات الصناعية

شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) هي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي عمومي يقدر بـ: 250 مليون دينار جزائري مقسم إلى 5000 سهم بقيمة 50.000 دج للسهم الواحد و تسيير بواسطة مساهم وحيد يتمثل في مجمع سونلغاز.

شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) عبارة عن وحدة مستقلة تحكمها نصوص القانون التجاري الجزائري وجدت لتحل محل الورشات المركزية

¹ وثائق من المؤسسة.

للسيانة المنشأة سنة 1987 ، وقد انحدرت عن تفريع النشاطات المحيطية لمجمع سونلغاز ، بتاريخ 1997/12/29 وذلك في إطار تطبيق برنامج إعادة الهيكلة الداخلية الذي شرعت فيه الشركة الأم آنذاك ، والذي اقترح وتم اعتماده فيما بعد من طرف مجلس التوجيه والمراقبة للشركة (COS) ، هذا الأخير ألزم بإنشاء فرع النشاط صيانة التجهيزات الصناعية تحت تسمية MEI/Spa

العنوان:

تقع شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ MEI/Spa) بمنطقة ذراع الحاجة بالمسيلة على بعد 260 كلم جنوب الجزائر العاصمة.
ص.ب 178 ذراع الحاجة - طريق أولاد منصور - المسيلة 28000
المجمع الهاتفي : 31/18 41 54 35 213
الفاكس : 75 41 54 35 213
البريد الإلكتروني mei_28dzy@yahoo.fr

المنشآت القاعدية:

عند إنشاء شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ MEI/Spa) كفرع للشركة الأم مجمع سونلغاز آلت إليها مجمل الضمانات القانونية العادية ، وجميع حقوق الاستغلال للأصول العقارية التي تعود للشركة الأم بمساحة : 19.863,36 م² على مساحة كلية تقدر ب: 84.665,35 م²¹.

القدرات البشرية والمادية :

- القدرات البشرية :

يبلغ عدد عمال شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ MEI/Spa) حوالي 630 عاملا يتوزعون على مختلف الورشات والمصالح إلى جانب الفرق المتنقلة الخاصة بالتدخل الميداني عند الموقع في مختلف مناطق التراب الوطني (يتمتع عمال (ص.ت.ص/ش.ذ.أ MEI/Spa) (برصيد من الخبرة العالية يفوق 25 سنة يسمح لهم بتلبية احتياجات القطاع الصناعي في مجال الصيانة وإصلاح التجهيزات الخاصة

¹ وثائق من المؤسسة.

بمراكز التوليد الكهربائي وباقي التجهيزات الصناعية. ويدخل كذلك ضمن المهام التي تقوم بها (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) تصنيع وإصلاح مختلف القطع الميكانيكية التي تحتاجها في إطار ممارسة نشاطاتها.

- الورشات :

تتكون (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) من مجموعة من الورشات المتخصصة المجهزة تجهيزا كاملا بمختلف الأجهزة و الآلات التي تسمح لها بمراجعة وإعادة تأهيل وكذا إصلاح مختلف أنواع الآلات مثل التوربينات الغازية والبخارية ، ومحركات الديزل والمولدات الكهربائية ، إلى جانب العمل على القطع والأجزاء الميكانيكية بجميع أشكالها وأحجامها .

• ورشة الميكانيك:

- إنجاز عمليات تصنيع القطع البسيطة والمركبة إلى غاية قطر يصل إلى 400 مم وطول 1500مم مع وزن يصل إلى 280 طن.

- تصحيح القطع يصل إلى 6 م طول و 1.6 2 قطر

- القيام بعملية الموازنة : موازنة قطعة واحدة فقط بمعزل عن بقية القطع أو موازنة عدة قطع في وقت واحد.

- ورشة الكهروميكانيك: تصليح الآلات الكهربائية الدوارة (تليف المحركات ومولدات التيار المتردد منخفضة الضغط).

- ورشة التلحيم:

- عمليات التلحيم والتلحيم النحاسي بمختلف أنواعها.

- تصليح مداخن التربينات والقوالب ، تصليح القنوات المائية الكبرى للسدود وغيرها¹

- ورشة التعدين : عمليات تطبق على القطع الجديدة أين تتم إعادة تأهيلها والحفاظ على الخصائص الميكانيكية لهذه القطع.

- تعبئة الوسائد الكهربائية بالسبيك الأبيض ومعالجة الأسطح المعدنية .

- التعدين بتقنية البلازما المتطورة ، التعدين بـHVOF ، التحميل بالقوس ، TIG،

¹ وثائق من المؤسسة.

• **ورشات الديزل** : تصليح مولدات الديزل عالية ومنخفضة الضغط على مستوى ورشة الديزل بالمسيلة بالمقر الرئيسي للشركة إلى جانب ورشتي بشار وتقرت. ويدخل كذلك ضمن المهام التي تقوم بها (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) تصنيع وإصلاح مختلف القطع الميكانيكية التي تحتاجها في إطار ممارسة نشاطاتها¹.

ميدان نشاط الشركة:

- * إعادة تأهيل المولدات الكهربائية على مستوى الورشات.
- * التفتيش الدوري و الميداني للتربينات الغازية والبخارية ومولدات الديزل.
- * إعادة تأهيل الآلات ذات الضغط المتوسط والضغط المنخفض.
- * المعالجة الحرارية.
- * الأشغال الميكانيكية الكبرى.
- * توازن عجلات التربينات والمحركات الكهربائية الكبرى .
- * أشغال النحاسة والتلحيم (إعادة التبطين الأنبوبي ، تصليح كرات الضغط المنخفض ، قوالب القنوات ، تصليح القنوات الهيدروليكية)
- * تصليح وسائل المحركات بجميع أنواعها.
- * تصليح وتلبيس القطع بتقنية البلازما (نوع APS ، نوع HVOF)

متعاملوا المؤسسة:

تتعامل شركة (ص.ت.ص/ ش.ذ.أ MEI/Spa) مع عدة شركات وطنية وأجنبية في مختلف المجالات نذكر منها:

- ✓ جميع وحدات إنتاج الكهرباء لمجمع سونلغاز
- ✓ سوناطراك (حاسي مسعود، حاسي الرمل ، أورهود ، واد نومار، عين أميناس ، بطيوة،...)
- ✓ نفضال ، نفتاك ، ألافار.
- ✓ مصانع الإسمنت (المسيلة ،مفتاح ، عين الكبيرة، حامة بوزيان ، سعيدة ،عين التوتة ،بني صاف...)
- ✓ ميपाल ستيل عناية.

¹ وثائق من المؤسسة.

- ✓ أنسالدو إنارجيا (إيطاليا)
- ✓ كوسيدار ، ميطنوف
- ✓ هيدرو- إيماناجمانت ، هيدرو - كنال ، ANB
- ✓ فارتيال ، فرفوس ، ديال
- ✓ جومو ، ألتوم (فرنسا ، سويسرا)
- ✓ مجموعة أورهود لسوناطارك
- ✓ الجيش الوطني الشعبي (القوات البرية ، القوات البحرية)
- ✓ رينولد - مالا (ألمانيا).¹

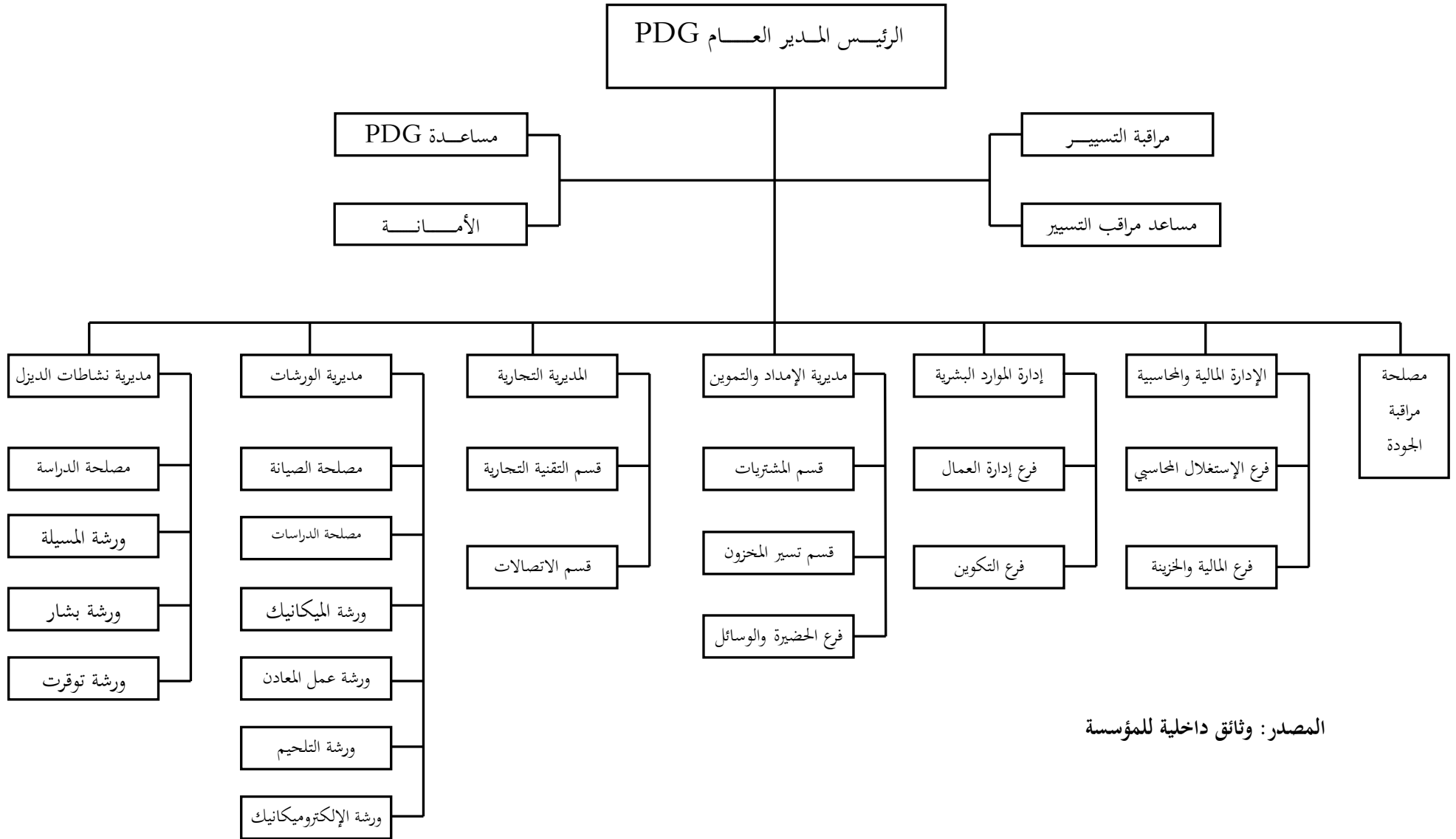
المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية

2013MEI/Spa

يتمثل الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية في مجموعة من المديريات والمصالح و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

¹ وثائق من المؤسسة.

الشكل رقم (28) : الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

تحليل وشرح مديريات شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI

1- الإدارة العامة: "DG"

يوجد على رأسها المدير العام للشركة فهو المسير الأساسي لها، كما تحتوي على مصلحة مراقبة التسيير إضافة إلى مساعدة المدير العام، وكذلك الأمانة العامة وتتمثل المهمة الرئيسية للمديرية العامة في الآتي:

- السهر على ضمان السير الحسن للشركة وعلى حسن التنظيم لها.
- الوقوف على استمرارية تقدم أعمال الشركة.
- القيام بالاجتماعات .
- وتتفرع عنها عدة مديريات هي:

2- مديرية نشاطات الديزل:

وهي ورشة خاصة بتصليح محركات الديزل وتضم هذه المديرية ما يلي:

- ورشة ديزل المسيلة .
- ورشة ديزل توقرت.
- ورشة ديزل بشار.
- مصلحة الدراسات التقنية.

3- مديرية الورشات :

وهي ورشات خاصة بعمليات التصليح والصيانة وتتفرع إلى:

- مصلحة الصيانة .
- مصلحة الدراسات التقنية.

- ورشة الميكانيك، ورشة عمل المعادن، ورشة التلحيم، ورشة الإلكتروميكانيك.¹

4-المديرية التجارية:

تتمثل المهام الرئيسية للمديرية التجارية فيما يلي:

¹ وثائق من المؤسسة.

- القيام بعلمية التسيير التجاري.

- البحث عن أسواق جديدة.

- إدارة المبيعات ومتابعة الزبائن.

- الموافقة على مخططات الصيانة مع الحرص على رضا الزبائن.

وتتضمن هذه المديرية قسمين رئيسيين هما: قسم التقنية التجارية وقسم الاتصالات.

5- مديرية الإمداد والتموين:

وهي خاصة بكل المدخلات التي تخص الشركة وتضم ثلاثة أقسام هي:

- قسم المشتريات.

- قسم تسيير المخزون.

- فرع الحضيرة والوسائل.

6- إدارة الموارد البشرية: وتتمثل المهام الموكلة لهذه الإدارة في الآتي:

- متابعة حضور وغياب العمال.

- دراسة ملفات توظيف العمال.

- التكفل بعملية تدريب وتكوين العمال.

- الاهتمام بعملية التكوين بالنسبة للطلبة والمتخرجين.

وتتضمن هذه الإدارة فرعين هما : فرع إدارة العمال و فرع التكوين.

7- الإدارة المالية والمحاسبية: وتتضمن هذه المديرية فرعين رئيسيين هما:

- فرع الاستغلال المحاسبي و فرع المالية والخزينة.

8- مصلحة مراقبة الجودة:

وهذه المصلحة خاصة بعمليات مراقبة الجودة ومطابقة المعايير الدولية بالنسبة لإنتاج قطع

الغيار وغيرها.¹

¹ وثائق من المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وأساليب متباينة، والباحث خلال انجازه لبحثه الميداني يتبع احدها للتوصل لنتائج تعبر عن قيمة مضافة وهو في سبيل تجسيد ذلك يتبع مجموعة من الخطوات والمراحل كل مرحلة تسلمه لما بعدها وثيقة الصلة بما قبلها ليجمع بذلك المعلومات ويصنفها ومن ثم يرتبها ويحللها ليتوصل بذلك للنتيجة التي تحكم على مدى صدق وصحة فرضيات بحثه.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمختلف الأساليب والمناهج المعتمد عليها في انجاز الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة الميدانية

يعتبر المنهج "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها لآخرين حيث نكون لها عارفين".¹ كما يعني أيضا: "مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة".² فصحة أي بحث علمي تعتمد وبدرجة كبيرة على المنهج المستعمل والكيفية التي استعمل وفقها لدراسة الواقع.

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية.³ كما أنه يعتبر المناسب لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة وإيجاد العلاقة بينها وبين الظواهر المختلفة والهدف من ذلك الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره والوصول لتعميمات.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص139.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: الرواق للنشر، 2000، ص60.

³ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 99.

فالدراسة التي نحن بصدد تحليلها باستخدام هذا المنهج تتعلق بالثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تفعيل أداء الموارد البشرية العاملة بمؤسسة سونلغاز - المسيلة - كما تم الاعتماد على **المقرب النسقي** (النظمي) فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح تتداخل فيه أنظمة فرعية تتجلى في (الشعب، الزبائن، المتعاملين، الموظفين) وهي متزايدة تجعل صانع القرار الإداري يعيد النظر فيها ويحولها لمخرجات وهي بدورها تتأثر بالمطالب المتزايدة للجمهور وطبيعة التغذية العكسية التي تحدث تجعل صانع القرار يعيد النظر في الاستجابة للمطالب، إن الفائدة المرجوة من توظيف الاقتراب النسقي هو معرفة تأثير النظام الكلي لمؤسسة سونلغاز (ثقافة المنظمة) على الأنظمة الفرعية (مدرجات الأفراد، معتقداتهم، قيمهم، مستوى أدائهم).

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الأساليب التالية في جمع مختلف المعلومات والبيانات التي تخدم جوهر الموضوع:

أولاً: الملاحظة: "وتعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي ومصدراً أساسياً للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة، فهي عبارة عن توجيه للحواس ومراقبة سلوك معين في الواقع ومعرفة العلاقات التي ترتبط به"¹، وقد تم الاستعانة بها للوقوف على الظاهرة المدروسة في وضعها التلقائي وتتجلى في سلوكيات الأفراد العاملين وقيمهم واتجاهاتهم المختلفة والتي تشكل ثقافة المنظمة ومدى تأثير مدرجاتهم على مستوى الأداء، حيث انه من خلال التجوال بين الأقسام والورشات المختلفة تم تسجيل العديد من السلوكيات: صرامة النظام الداخلي، الانضباط والالتزام لدى العاملين بمواقيت الدخول والخروج وقد تم ملاحظة بعض العاملين الذين لا يخرجون لتناول وجبة الغذاء لإتمام مهامهم وأعمالهم، كما أن ملاحظة العاملين أثناء تأدية مهامهم أكد لنا إجابات العاملين والتي كانت تعكس الواقع العملي السائد في مؤسسة سونلغاز.

ثانياً: المقابلة: "هي وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث (المستجيب)"².

¹ عبد النور ناجي، منهجية البحث السياسية، عمان: دار اليازوري العلمية، 2011، ص 65-66.

² نفس المرجع، ص 74.

وتم الاستعانة بهذه الأداة البحثية في إجراء مقابلات مع المسؤولين (مسؤول يمثل الإدارة العليا، ومدير المستخدمين بالمؤسسة) والأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة للوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز ومدى اهتمام الإدارة العليا بتغيير سلوكيات العاملين وأفكارهم بما يتماشى وطبيعة العمل ودورها في بناء ثقافة تنظيمية قوية بغية الوصول لمستويات أداء فعالة. وكذا الوقوف على الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات بناءة تعمل على الترسخ الأمثل للثقافة المنظمة وكذا معرفة دورها في إحداث التغيير الثقافي.

ثالثا: الوثائق والسجلات:

لقد كان لإطلاعنا على بعض الوثائق الداخلية والمتمثلة في المنظومة القانونية وعلى اللوائح التنظيمية لمؤسسة سونلغاز الدور الكبير في إنجاز هذا العمل وإثراء الموضوع.

رابعا: استمارة الاستبيان: هو "تقنية مباشرة للتقصي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ليجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".¹ كما أنه "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين نيتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق".²

وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان (مغلقة) في الحصول على معلومات كمية حول موضوع الدراسة وكذا التأكد من دور الثقافة التنظيمية كأداة لتحقيق الأداء الفعال وكذا يمكن التأكد فيما إذا كانت هنالك علاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء.

وكان محتوى الأسئلة المطروحة في الاستمارة يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها.

¹ أنجرس موريس، ط2، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة، 2010، ص204.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج، مرجع سابق، ص67.

- دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية والمحافظة عليها أو تغييرها وفق ما يتمشى ومتطلبات العمل.

- تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء عاملي مؤسسة سونلغاز.

- وأخيرا التعرف على مختلف الطرق والآليات التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في تدعيم وترسيخ ثقافتها.

وقد تم ترجمة هذه الأهداف لمحاور في الاستمارة حيث تضمن المحور الأول 7 أسئلة حول **طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها** ، والمحور الثاني بعنوان **دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة** احتوى على 16 سؤالا متعلقة بتطوير الثقافة الاتصالية والرقابية وثقافة اتخاذ القرار ومدى تقبل الأفراد لسياسات ونظم عمل المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

أما المحور الثالث فتضمن 6 أسئلة تحت عنوان **تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز** ، والمحور الرابع خصص لدراسة **الطرق والآليات المختلفة التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في تدعيم وترسيخ ثقافتها التنظيمية** وقد احتوى على 7 أسئلة الغرض منها تحديد ما الطرق والوسائل التي تعزز بها إدارة الموارد البشرية ثقافة المؤسسة.

▪ **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):**

لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات ، وفي ضوء التوجيهات والملاحظات التي أبدوها تم إجراء التعديلات اللازمة، بهدف التعرف على مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى وضوح صياغتها ، من أجل جعلها قابلة للفهم والتداول في ميدان الدراسة.

▪ الصدق البنائي(الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:

وللتأكد من الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه وكذلك بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة .
والجدول رقم (10) يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول والمتعلق ب:"طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز و مدى إدراك العاملين لها".

الجدول رقم (10) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الأول	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7
معامل الارتباط Correlation	0,96**	0,92 **	0,92**	0,80**	0,16 **	0,93**	0,93**

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

** عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الأول كانت موجبة وقد تراوحت بين(0,96) في حدها الأعلى للعبارة الأولى (q1):"تدرك جيدا أهداف التنظيم الذي تنتمي إليه ورؤيته الإستراتيجية"،وبين (0,16) في حدها الأدنى للعبارة الخامسة (q5):" تؤكد المؤسسة على ضرورة الاهتمام بالجودة وتحقيق الفعالية في الأداء".

ويتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 مما يشير للاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول.

والجدول (11) يوضح معاملات الارتباط بيرسون للمحور الثاني والمتعلق بـ: "دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز"

الجدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الثاني	a1	a3	a6	a7	a8	a9	a10
معامل الارتباط Correlation	0,83**	0,93**	0,81**	0,93**	0,92**	0,91**	0,86**

المحور الثاني	a14	a15	a16
معامل الارتباط Correlation	0,56**	0,91**	0,77**

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

** عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني كانت موجبة وتراوحت بين (0,93) في حدها الأعلى للعبارة الثالثة والسابعة (3a, 7a): "يوجد اهتمام ومتابعة من قبل رئيسك أثناء انجازك لمهامك"، "يتيح لك رئيسك الفرصة لتقديم اقتراحات بشأن طريقة العمل وتقديم أفكار مبدعة لتطويره". وبين (0,56) في حدها الأدنى للعبارة الثامنة (a8): "تلتزم بتطبيق سياسات وإجراءات ونظم عمل المؤسسة". إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 مما يدل على ثبات وصدق جميع عبارات المحور الثاني للاستمارة.

والجدول الموالي يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث والمتعلق بـ: "تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز".

الجدول رقم (12) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الثالث	B1	B2	B3	B4	B5	B6
معامل الارتباط Correlation	0,82**	0,76**	0,79**	0,73**	0,74**	0,70**

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

** عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SSPS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث كانت موجبة وتراوحت بين (0,82) في حدها الأعلى للعبارة الأولى (B1): "تساعدك ثقافة مؤسستك على فهم مهامك وانجاز أعمالك بشكل جيد والعمل وپروج الفريق" وبين (0,70) في حدها الأدنى للعبارة السادسة (B6): "تشعرك المنظومة القيمية والفكرية للمؤسسة بالرضا والاستقرار وروح الانتماء والولاء لها". إن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 مما يدل على وجود اتساق داخلي لعبارات المحور الثالث للاستمارة.

والجدول الموالي يوضح معاملات ارتباط بيرسون للمحور الرابع والمتعلق " آليات إدارة الموارد البشرية لدعم وترسيخ المؤسسة لثقافتها التنظيمية".

الجدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المحور الرابع	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
معامل الارتباط Correlation	0,76**	0,48**	0,69**	0,87**	0,94**	0,50**	0,81**

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

** عند مستوى معنوية (مستوى الدلالة) 0,01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الرابع كانت موجبة وتراوحت بين (0,94) في حدها الأعلى للعبارة الخامسة (C5): "تعتقد أن عملية اختيار وتعيين العاملين وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد تتم وفق أسس ومعايير سليمة وموضوعية"، وبين (0,48) في حدها الأدنى للعبارة (C2): "تخضع المؤسسة عاملها لدورات تدريبية بغرض إكسابهم معارف وقيم جديدة وتغيير قيم وسلوكيات كانت سائدة لتفعيل أدائهم"، والملاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 مما يدل على ثبات وصدق جميع عبارات المحور الرابع للاستمارة. وبناء على ما تقدم تأكدت الباحثة من ثبات وصدق استمارة صلاحيتها لقياس أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استخدام استمارة الاستبيان تم تحويلها لبيانات رقمية معبرة عن مقادير كمية تسهل عملية قرائتها وتحليلها، حيث تم الاعتماد في سبيل بلوغ ذلك على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها للاختصار بـ: **SSPS** (Statistical Package for Social Sciences)

أنواع الملفات التي يتكون منها برنامج: SSPS

- **ملفات البيانات: data files:** وهي الملفات التي تحتوي على البيانات التي نقوم بإدخالها عن طريق نافذة محرر البيانات **data editor** لنجري عليها فيما بعد التحليل الإحصائي المطلوب.

وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو (sav - -)

- **ملفات المخرجات الإحصائية output files:** هذا النوع من الملفات يحتوي على نتائج التحليل الإحصائي ، وامتداد أسماء هذا النوع من الملفات هو (spv) .

- **ملفات التعليمات syntax files:** وهي ملفات تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة خاصة يمكنك من تنفيذ العمليات الإحصائية .

- **ملفات خطوات برمجة البرنامج script files:** وهي الملفات التي تحتوي على الإجراءات أو الأوامر المكتوبة بلغة برمجة تدعى **sax basic**¹.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي :

أولا : التكرارات : لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.

ثانيا: المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة ، كما تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي" بإعطاء القيمة 5 للإجابة موافق بشدة ، والدرجة 4 لموافق، والدرجة 3 لحيادي، والدرجة 2 لغير موافق، والدرجة 1 لغير موافق تماما

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أية فئة نقوم بما يلي:

إيجاد طول المدى $4=1-5$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0,8=5\div 4$ بعد ذلك يضاف $0,8$ إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى $[1,8 - 1]$ وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس التالي:

$[1,8 - 1]$ غير موافق إطلاقا (منخفض جدا)

¹ رعد جعفر حسين، محاضرات في البرنامج الإحصائي spss لطلبة السنة الثالثة، الكلية الزراعية ، 2012-2013، ص2.

[1,81 - 2,6] غير موافق (منخفض)

[2,61 - 3,4] حيادي (متوسط)

[3,41 - 4,2] موافق (مرتفع أو عالي)

[4,21 - 5] موافق بشدة (عالي جدا أو مرتفع جدا)

فالمتوسط الحسابي استعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

ثالثا: الانحراف المعياري: الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العاملين عن الوسط الحسابي علما انه يفيد في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند المتوسط الحسابي.

رابعا: معامل الارتباط: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الكلية للمحور الذي تنتمي له العبارة وذلك لتقدير مدى صدق وثبات أداة الدراسة، بناء على ذلك يمكن القول بأن استمارة الاستبيان التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية تتسم بالاتساق الداخلي بين بنودها، إذن فهي صادقة ودالة.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج المحاور المحصل عليها من برنامج SPSS ، من أجل استنتاج العلاقات بين أبعاد الظاهرة ودرجة تأثير خصائصها على الأداء.

المطلب الأول: التحديد الزمني والمكاني للدراسة الميدانية

أولاً: التحديد المكاني للدراسة الميدانية: مؤسسة سونلغاز فرع: شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة إذ تمثل مجتمع البحث، عدد عمالها 396. أسباب اختيارها:

- تعد مؤسسة سونلغاز الرائدة في إنتاج الطاقة على المستوى العالمي ،ونظرا لمكانتها الاقتصادية والصناعية الهامة ارتأينا أن تكون محل إجراءنا الدراسة الميدانية ، من أجل الوقوف على أحد أهم وأبرز محددات نجاحها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية .
- بغية التعرف على الثقافة المميزة لمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها وتمسكهم بمنظومتها القيمية والفكرية.
- كذلك من بين الأسباب التي دفعتني لاختيار مؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج المسيلة قرب المسافة.
- احتواء المؤسسة على مجموعة هائلة من الكوادر والموارد البشرية الكفئة.
- بغية التعرف على طريقة قيام الإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز بالحفاظ على التنسيق والانسجام والتكافل الاجتماعي بين عاملها.

أما فيما يتعلق بعينة البحث: فتم تحديدها ب 30 بالمئة من مجتمع البحث أي ما يقارب 118 مبحوث من مختلف المستويات الإدارية حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ثانياً: التحديد الزمني للدراسة الميدانية:

تم توزيع استمارات الاستبيان من 2 جويلية 2013 إلى غاية 20 جويلية وقد تم استرجاعها في 10 سبتمبر 2013، حيث استرجعت 113 استمارة وقد تم الاعتماد على 105 استمارة في إعداد الجداول الإحصائية، حيث ألغيت 8 استمارات لعدم قيام أصحابها بمليء كل البيانات إذ

اقتصروا على الإدلاء بآرائهم في بعض المحاور و استثنوا المحاور الأخرى، مما تعذر علينا الاعتماد عليها في الدراسة الإحصائية.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بأفراد العينة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجدول التالي والذي يضم كافة الخصائص السوسيو ثقافية لأفراد العينة:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

النسبة %	التكرار	البيانات الشخصية		رقم السؤال
17,1	18	أنثى	الجنس	01
82,9	87	ذكر		
57,1	60]35-25]	السن	02
33,3	35]45-35]		
9,5	10	أكثر من 45 سنة		
58,1	61	جامعي	المستوى التعليمي	03
25,7	27	ثانوي		
11,4	12	متوسط		
4,8	05	دراسات عليا		
54,3	57	إطار	المستوى المهني	04
25,7	27	عون تحكم		
20,0	21	عون تنفيذ		
39,0	41	أعزب	الحالة الاجتماعية	05

61,0	64	متزوج		
00	00	أرمل		
00	00	مطلق		
46,7	49	أقل من 5 سنوات	الأقدمية	06
28,6	30	[10-05]		
14,3	15	[15-10]		
7,6	08	[20-15]		
2,9	03	أكثر من 20 سنة		
30,5	32	مسابقة	كيفية الالتحاق بالمؤسسة	07
50,5	53	على أساس الشهادة		
19,0	20	علاقات شخصية		
100	105	المجموع		

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من إجابات العينة عن أسئلة المحور المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين

أولا: توزيع العينة حسب الجنس:

من خلال تحليلنا لنتائج الموضحة في الجدول رقم 14 يتبين أن فئة الذكور تمثل نسبة 82,90% من مجموع المبحوثين في حين أن نسبة الإناث تقدر بـ: 17,1% ويرجع هذا السبب في التوزيع لطبيعة الوظائف التي تتوفر عليها المؤسسة حيث أن جل الأعمال تتطلب درجة عالية من التقنية والتخصص وكذا قوة بدنية والمهارة فالمؤسسة تختص في صيانة التجهيزات الصناعية وهذا النوع من الأعمال يتم بخاصة في الورشات لهذا نجد أن نسبة الذكور مرتفعة بالمقارنة مع الإناث واللواتي يتركز عملهن في القيام بالأعمال الإدارية.

ثانيا: توزيع العينة حسب السن:

يتبين لنا من خلال تحليل نتائج الجدول أن الفئة العمرية التي تتراوح بين [25-35] تمثل غالبية العاملين في المؤسسة بنسبة 57,10% فأغلب العاملين من فئة الشباب والتي تشكل أكثر من نصف التركيبة البشرية العاملة بالمؤسسة والمتعارف عليه أن الفرد في هذا السن يكون متحمسا للعمل ولتحقيق ذاته واكتساب مكانة اجتماعية كما انه يكون أكثر التزاما وانضباطا وإنتاجية بالتالي يسهل على المؤسسة عملية توجيهه وفق قيمها وثقافتها وتصوراتها الإستراتيجية، أما الفئات العمرية المتبقية والتي تتراوح بين [35-45] و أكثر من 45 سنة تمثل نسبة 33,3% و 9,5% من مجموع المبحوثين على الترتيب.

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 58,10% من الأفراد المبحوثين ذوو مستوى جامعي وما نسبته 4,8% دراسات عليا أي أن غالبية العاملين ذوو مستوى علمي عالي وهذا يعود بالدرجة الأولى لطبيعة الوظائف والمهام التخصصية، أما العاملين ذوو المستوى الثانوي والمتوسط فيشكلون ما نسبته 25,7% و 11,4% من مجموع المبحوثين.

رابعا: توزيع العينة حسب المستوى المهني:

من الجدول يتبين لنا أن ما نسبته 54,3% من أفراد العينة هم إطارات وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة، لأن نشاطاتها ذات درجة عالية من التخصص وتعتمد على التقنية العالية والمهارات والخبرة وبالتالي تتطلب وجود هذا النوع من الكفاءات، أما ما نسبته 25,7% و 20% فيشغلون مناصب أعوان تحكم وأعوان تنفيذ على الترتيب.

خامسا: توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

يتبين لنا من الجدول أن ما نسبته 61% من مجموع المبحوثين هم متزوجين أي يحظون بالاستقرار على الصعيد الاجتماعي بالتالي قادرين على تحمل المسؤولية، وما نسبته 39% من أفراد العينة عزاب أما فئة المطلقين والأرامل فمعدومة.

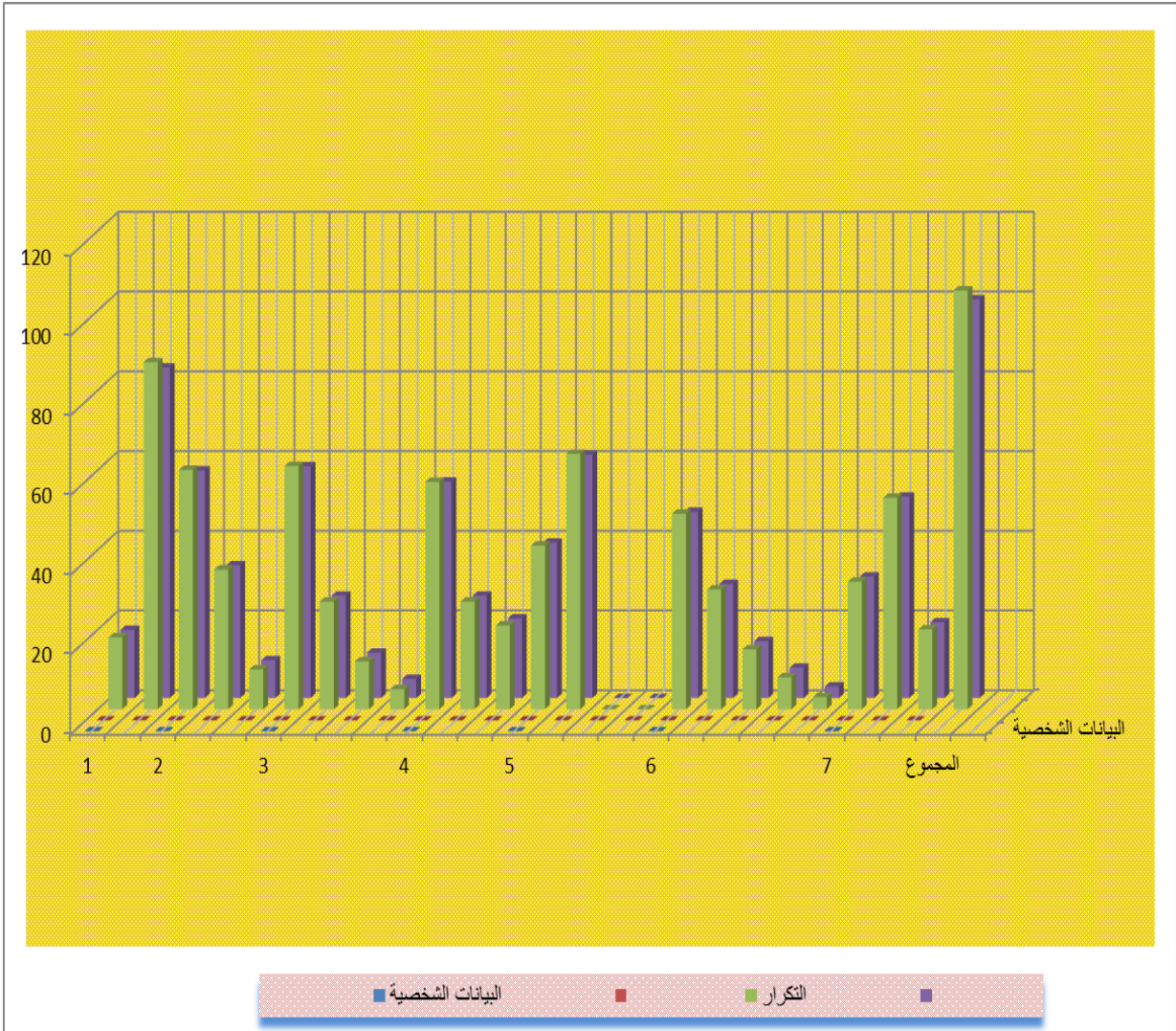
سادسا: توزيع العينة حسب الأقدمية:

حيث يتضح أن فئة الأفراد الذي يتمتعون بأقدمية تقل من 5 سنوات تشكل نسبة 46,7% لأن جل العاملين من فئة الشباب حديثي التخرج، أما ما نسبته 28,6% و 14,6% و 7,6% تتراوح خبرتهم وأقدميتهم في العمل ما بين [05-10] و [10-15] و [15-20] على الترتيب وهذا يعكس المهارات والخبرات المتنوعة التي تتوفر عليها مؤسسة سونلغاز وهذا ما يؤدي لمزيد من الاستقرار الوظيفي لدى العاملين وقلة معدل دوران العمل نتيجة سيادة الجو العائلي والتماسك والتلاحم بين العاملين، أما الاقدمية في العمل لأكثر من 20 سنة فتقدر نسبة العاملين الذين تشملهم من مجموع المبحوثين ب 2,9%.

سابعا: توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة:

يتبين من الجدول أن ما نسبته 50,5% من أفراد العينة التحقوا بالعمل على أساس الشهادة وهذا راجع لطبيعة الوظائف التي يشغلونها والمهام التي يمارسونها والتي لا تتطلب إجراء مسابقة بقدر ما تتطلب التأكد من مهارات وخبرات المتقدم لشغل الوظيفة إذ يتطلب الأمر إجراء اختبار عملي للتأكد من قدراته البدنية والعقلية والفنية على أداء المهام التي ستكون منوطة به ذات الدرجة العالية من التخصص، أما ما نسبته 30,5% فالتحقوا بالعمل في مؤسسة سونلغاز على أساس المسابقة وهؤلاء يشغلون وظائف في الإدارة، ونسبة 19% من المبحوثين التحقوا بالعمل على أساس علاقات شخصية وهذا راجع لكون مؤسسة سونلغاز تقدم العديد من المزايا التي تجعلها مطمح ومطمع للعديد من طالبي العمل والذين لا تتوفر لديهم الفرصة لولوجها لذا يلجؤون للوساطة والعلاقات الشخصية.

الشكل رقم 28 يوضح التوزيع البياني للبيانات الشخصية لأفراد العينة



المصدر: من اعداد الباحثة انطلاقا من اجابات المبحوثين عن أسئلة المحور المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين

المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول

في هذا الجزء سيتم التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها، وفي سبيل الوصول لتحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وذلك بغية التعرف على آراء أفراد العينة ودرجة موافقتهم من عدمها على عبارات المحور، وسيتم إعادة ترتيب عبارات المحور وفقا لدرجة الموافقة (عالية جدا، فعالية، فمتوسطة، فمنخفضة، فمنخفضة جدا).

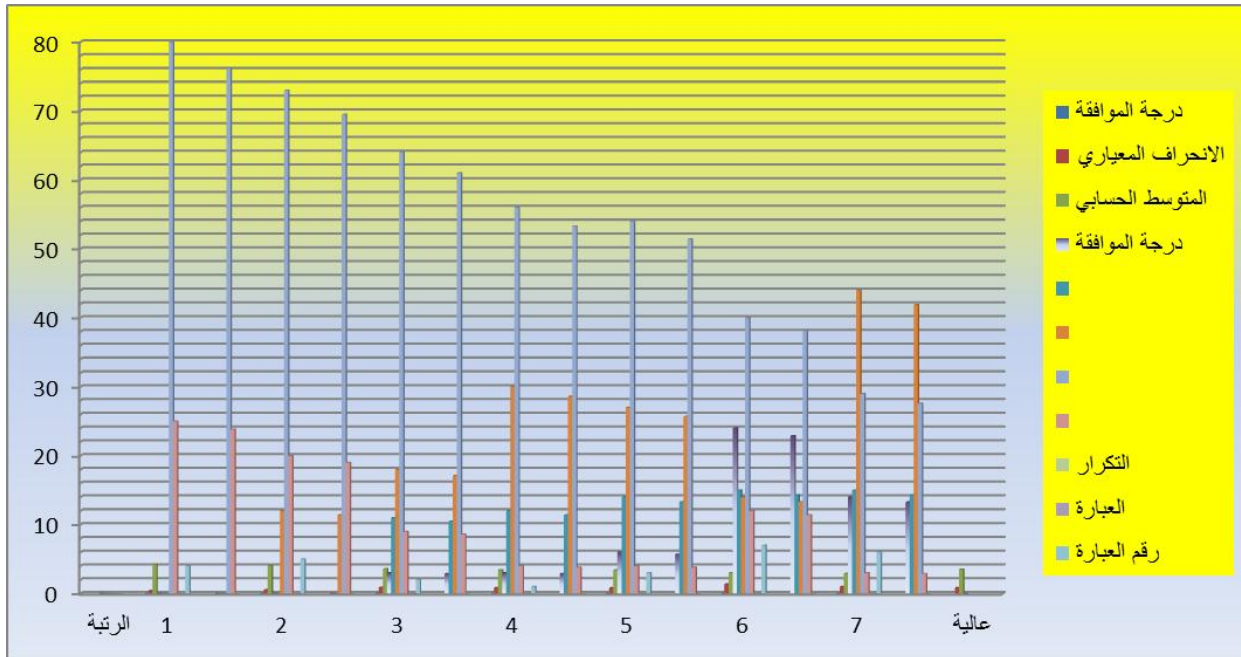
الجدول 15 يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة						النسبة
			موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
04	تحرص المؤسسة على ضرورة امتثال عاملها لأخلاقيات العمل واللوائح التنظيمية	ك	25	80	00	00	4,23	0,42	
		%	23,80	76,20	00	00			
05	تؤكد المؤسسة على ضرورة الاهتمام بالجودة وتحقيق الفعالية في الأداء	ك	20	73	12	00	4,07	0,54	
		%	19,00	69,50	11,40	00			
02	تعتقد أن لديك إدراك تام بالقيم والمعايير والضوابط التي تعمل في إطارها المؤسسة	ك	09	64	18	11	3,61	0,89	
		%	8,60	61,00	17,10	10,50			
01	تدرك جيدا رسالة	ك	04	56	30	12	3,43	0,85	

				2,90	11,40	28,60	53,30	3,80	%	و أهداف التنظيم الذي تنتمي إليه ورؤيته الإستراتيجية	
5	عالية	0,83	3,42	06	14	27	54	04	ك	تحرص المؤسسة على غرس قيم الاحترام، الثقة، المتبادلة وروح التعاون والالتزام والمشاركة بين موظفيها	03
				5,70	13,30	25,70	51,40	3,80	%		
6	متوسطة	1,38	3,00	24	15	14	40	12	ك	تتسجم ثقافة مؤسستك مع ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه وثقافتك الشخصية	07
				22,90	14,30	13,30	38,10	11,40	%		
7	متوسطة	1,03	2,92	14	15	44	29	03	ك	تقدم لك المؤسسة الدعم النفسي وتتظر بعين الاعتبار لظروفك الاجتماعية.	06
				13,30	14,30	41,90	27,60	2,90	%		
	عالية	0,84	3,52	المتوسط الكلي لتحديد طبيعة الثقافة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز ومدى الموافقة على إدراك العاملين لها							

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

الشكل 29 يوضح التوزيع البياني لدرجة موافقة افراد العينة على بنود المحور الاول



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يضم المحور الأول 7 أسئلة تراوحت أوساطها الحسابية بين (2,92-4,23) وانحراف معياري (0,42-1,38) وهذا يظهر انسجاماً في إجابات العينة ، حيث يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لتحديد طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز ومدى إدراك العاملين لها يقدر بـ: 3,52 ودرجة الانحراف المعياري كانت صغيرة حيث بلغت 0,84 وهي درجة عالية ، مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين إجابات أفراد العينة.

فانطلاقاً من تحليلنا لنتائج الجدول يتضح أن درجة موافقة المبحوثين على البند 4 والمتعلق بحرص المؤسسة على ضرورة امتثال عاملها لأخلاقيات المهنة واللوائح التنظيمية كانت عالية جداً حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذا البند بـ: 4,23 وانحراف معياري صغير جداً بلغ 0,421 ولهذا تم وضعه في الترتيب الأول من حيث درجة انتشاره في المؤسسة. ويمكن القول بأن المؤسسة تستند لمنظومة قانونية وتنظيمية فعالة ، من خلالها يتم تعريف كل موظف بحقوقه وواجباته وتؤكد عليه بضرورة احترام ذلك والقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه بفعالية ، فالمؤسسة تركز على قيمة العمل وأدائه على أكمل وجه (انظرا الفصل الأول والمتعلق بتنظيم العمل والثاني المتعلق بالواجبات المهنية من النظام الداخلي للمؤسسة (الملحق 3).

وما يؤكد ذلك إجابات أفراد العينة على البند 5 المتعلق بتأكيد المؤسسة على ضرورة اهتمام عاملها بالجودة وتحقيق الفعالية في الأداء، والذي يأتي في الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,07 وانحراف معياري صغير جدا بلغ 0,54 ودرجة الموافقة عليه كانت عالية ، إذ أن المؤسسة تحرص على ضرورة انجاز عاملها لمهامهم بكفاءة وفعالية مع التركيز على الجودة ونتيجة لذلك فان المؤسسة حصلت على العديد من شهادات الايزو 9000 لمطابقة الجودة العالمية بمعدل شهادة كل 3 سنوات وهي تمثل مدة الصلاحية، فأخر شهادة حصلت عليها شركة صيانة التجهيزات الصناعية سنة 2012 وهي صالحة إلى غاية 2014.

أما فيما يتعلق بالبند 2 والذي حصل على الترتيب الثالث بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي يقدر ب 3,61 وانحراف معياري صغير بلغ 0,89 والمتعلق بمدى إدراك العاملين للقيم والمعايير والضوابط التي تعمل في إطارها المؤسسة، فالعاملون يدركون المنظومة القيمية والفكرية للمؤسسة والضوابط والمعايير التي تتبناها و هذا يعكس قوة الثقافة التنظيمية التي تتسم بها المؤسسة والتي تتحدد بمدى إدراك عاملها لها وتمسكهم واتفاقهم على القيم والمعايير التنظيمية نفسها.

والبند الموالي في الترتيب رقم 1 والذي يحتل المركز الرابع من حيث درجة الموافقة والتي تقدر بعالية ،ومتوسط حسابي يقدر ب 3,43 وانحراف معياري صغير يبلغ 0,85 ويتعلق هذا البند بمدى إدراك العاملين لأهداف التنظيم الذي ينتمون إليه ورؤيته الإستراتيجية، فالمؤسسة تحرص عند التحاق العاملين بها بتعريفهم برسالتها و بأهدافها التي تسعى لتحقيقها وكذا توجهاتها الإستراتيجية وسياساتها التنظيمية من خلال تمكينهم من الاطلاع على النظام الداخلي لها بالصاقه في اللوحات الإعلانية بالمؤسسة وتعطى لكل موظف نسخة منه يوقع عليها ويلتزم بالامتثال لأحكامها طيلة فترة عمله وهذا ما تنص عليه المواد 154-158 من النظام الداخلي للمؤسسة، فإذا أدرك الفرد رسالة مؤسسته سيكون أكثر فعالية في تحقيقها مقارنة بالفرد الذي لا يعي توجهات مؤسسته وأهدافها.

وكذلك البند 3 والذي يأتي في الترتيب الخامس فان درجة موافقة أفراد العينة عليه فتقدر بعالية ،بمتوسط حسابي يقدر ب 3,34 و انحراف معياري صغير يقدر ب: 0,95 و يتعلق بحرص المؤسسة على غرس قيم الاحترام والثقة المتبادلة ،وروح التعاون والالتزام والمشاركة بين موظفيها، فالمؤسسة تحرص على وجود مثل هذه القيم في بيئة العمل ، فمن خصائص

الثقافة التنظيمية القوية اشتراك العاملين في مجموعة من القيم والمعتقدات المتجانسة وإجماعهم عليها. وعلى وجه العموم فإن المؤسسة تحرص على ضرورة تحلي موظفيها بمجموعة من القيم الايجابية والمحبذة في الأداء الفعال والتي تعد المحرك الايجابي لتحقيق التميز (كالاحترام والتعاون والثقة المتبادلة والالتزام بأداء المهام والمسؤوليات و مواقيت العمل وكذا المشاركة من خلال ممثلين للعاملين في مجلس إدارة المؤسسة وفتح المجال أمام الأفراد للإدلاء بأرائهم حول تحسين الإنتاجية والمردودية).

ويأتي البند 7 في المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي يقدر بـ: 3 وانحراف معياري يبلغ 1,38 وتتعلق درجة موافقة المبحوثين بانسجام ثقافة مؤسستهم مع ثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه .

والبند 6 يأتي في الترتيب السابع من حيث انتشاره في المؤسسة ودرجة موافقة المبحوثين عليه والتي تقدر بمتوسطة، بمتوسط حسابي يبلغ 2,92 وانحراف معياري يقدر بـ 1,03 والذي يتعلق بتقديم المؤسسة للدعم النفسي للعاملين ومراعاة ظروفهم الاجتماعية، فهناك من العاملين من يرى أن المؤسسة لا تراعي ظروفهم الاجتماعية، فالعامل يحتاج للشعور بمكانته في المؤسسة وبأنها تقدر المجهودات التي يبذلها، فالمؤسسة التي تقدم الدعم النفسي لعاملها وتضع في اعتبارها جانبهم الاجتماعي هي مؤسسة تقترب أكثر من غيرها نحو النجاح وتضمن بذلك استمراريتها وبقائها في السوق ، وهذا ما أثبتته الدراسات في الثقافة التنظيمية (نظرية Z) إذ أن العاملين الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدم لهم الدعم النفسي يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل والذي ينعكس بالضرورة على مستوى أدائهم داخل المنظمة.

المطلب الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني:

الجدول 16 يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثاني

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	عالية	0,72	3,83	01	06	13	74	11	ك	تلتزم بتطبيق سياسات وإجراءات ونظم عمل المؤسسة	14
				1,00	5,70	12,40	70,50	10,50	%		
2	عالية	1,04	3,64	06	10	16	56	17	ك	تجمعك برئيسك المباشر علاقة جيدة	01
				5,70	9,50	15,20	53,30	16,20	%		
3	عالية	0,97	3,60	04	14	13	63	11	ك	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل رئيسك أثناء انجازك لمهامك	03
				3,80	13,30	12,40	60	10,50	%		
4	عالية	0,82	3,51	00	16	25	44	06	ك	توفر الأنظمة والقوانين السائدة حصانة لحقوقك الوظيفية	15
				00	15,2	23,80	55,2	5,70	%		

5	متوسطة	1,14	3,36	07	23	12	51	12	ك	يتيح لك رئيسك الفرصة لتقديم اقتراحات بشأن طريقة العمل وتقديم أفكار لتطويره	06
				6,70	21,90	11,40	48,60	11,40	%		
6	متوسطة	1,11	3,30	06	28	06	58	07	ك	تتلقى انتقادات بناءة عند ارتكابك لخطأ في عملك	07
				5,70	26,70	5,70	55,20	6,70	%		
7	متوسطة	1,14	3,27	06	27	11	51	10	ك	تساعدك القوانين والإجراءات المعمول بها على انجاز مهامك بكفاءة وفاعلية لتحقيق معدلات الأداء المطلوبة	16
				5,70	25,71	10,50	48,57	9,52	%		
8	متوسطة	1,06	3,20	08	39	28	52	04	ك	يعمل رئيسك على بناء القرار وفق مسؤولية جماعية	08
				7,60	21,90	17,10	49,50	3,80	%		
9	متوسطة	1,12	3,17	09	22	25	40	09	ك	يفوض لك رئيسك جزء من صلاحياته	10
				8,60	38,10	23,80	21,00	8,60	%		

										في إطار تنظيم شؤون العمل	
10	متوسطة	1,18	3,00	12	29	19	37	08	ك	يثني عليك رئيسك عند قيامك بعملك بشكل جيد	09
				7,60	35,25	18,10	27,60	11,40	%		
	متوسطة تقارب العالية	0,86	3,38	المتوسط الكلي لدرجة موافقة أفراد العينة على دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة							

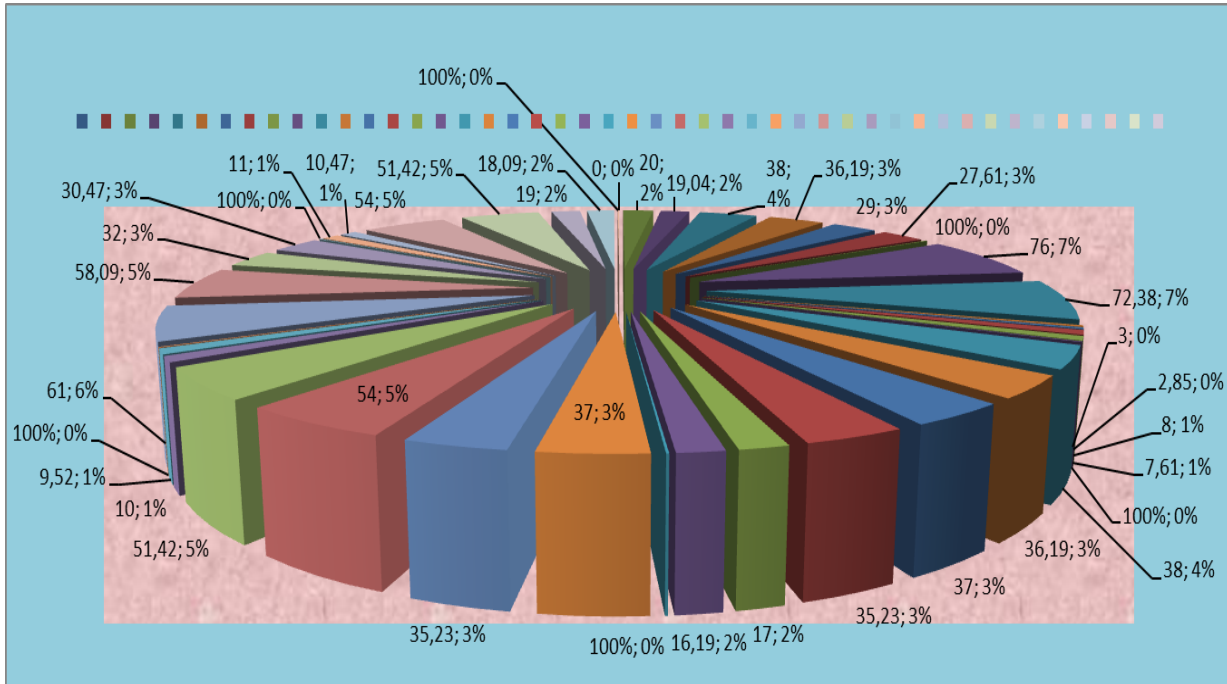
المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

الرقم	العبرة	الخيارات			
02	يركز رئيسك عند اتصاله بك على:	إملاء التعليمات	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق
			التكرار	05	20
			النسبة	4,76	19,04
		تنسيق الجهود في العمل	ك	08	38
			%	7,61	36,19
		شرح إجراءات العمل	ك	05	29
			%	4,76	27,61
المجموع			105	%100	
04	تتصل برئيسك في العمل :	لأخذ مشورته في العمل	ك	15	76
			%	14,28	72,38
		لكسب رضاه عنك	ك	01	03
			%	0,95	2,85
		لتوطيد علاقتك به والحصول على ثقته	ك	02	08
			%	1,90	7,61

%100		105	المجموع		
38	05	ك	التدخل باستخدام السلطة	يعمل رئيسك على حل الخلافات الداخلية من خلال:	05
36,19	4,76	%	وتطبيق القوانين		
37	05	ك	معالجتها عن طريق		
35,23	4,76	%	الحوار والنقاش		
17	03	ك	المقاربة بين الآراء		
16,19	2,85	%			
%100		105	المجموع		
37	00	ك	التشدد والرسمية	تعتقد أن أسلوب الرقابة المعتمد من قبل رئيسك يقوم على:	11
35,23	00	%			
54	04	ك	الرقابة الذاتية		
51,42	3,80	%			
10	00	ك	الرقابة المتساهلة		
9,52	00	%			
%100		105	المجموع		
61	10	ك	التزامك بالقوانين	يهتم رئيسك في عملية الرقابة ب:	12
58,09	9,52	%	وإجراءات العمل		
32	02	ك	قدرتك الذاتية على		
30,47	1,90	%	انجاز العمل		
100%		105	المجموع		
11	03	ك	الزيارة المفاجئة	يمارس رئيسك عملية الرقابة من خلال:	13
10,47	1,90	%			
54	13	ك	المعايشة الميدانية للعمل		
51,42	12,38	%			
19	05	ك	المحاسبة والمسائلة		
18,09	4,76	%			
%100		105	المجموع		

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج (إجابات المبحوثين) SPSS

الشكل 31 يوضح اجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

تضمن المحور الثاني حول دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة 16 سؤالاً مقسمة على 4 فروع أساسية كل فرع تضمن مجموعة من البنود، فمن أجل معرفة مساهمة الإدارة العليا في تفعيل المنظومة القيمية الخاصة بالمؤسسة لابد من التركيز على مدى مساهمة الإدارة العليا في بناء ثقافة اتصالية ورقابية وثقافة اتخاذ القرار فعالة وقوية وكذا على تأثير سياسات ونظم عمل المؤسسة وقوانينها على أداء العاملين من خلال التزامهم بها أو عدم ذلك .

وقد اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الأسئلة حللت بطريقة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وأخرى لأنها احتوت على خيارات تم إعدادها بطريقة التكرارات النسبية. spss ويقدر المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة على هذا قريبة من العالية ب3.38 وانحراف معياري صغير بلغ 0,86 وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبنود المحور الثاني بين 3,83 في حدها الأعلى و 3 في حدها الأدنى وانحرافات معيارية تراوحت بين 0,72 و 1,18 وقد رتبت بنود هذا المحور وفقاً لدرجة الموافقة عليها، إذ يأتي البند 14 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب3,83 وانحراف معياري صغير بلغ 0,72 ويتعلق بمدى التزام العامل

بتطبيق سياسات وإجراءات ونظم عمل المؤسسة، وقد كانت درجة انتشار هذا البند بين العاملين عالية. فالأفراد العاملين ملتزمين بما تنص عليه القوانين والنظم الداخلية للعمل وكذا متمسكين بتطبيق السياسات العامة للمؤسسة وان دل هذا على شيء فإنما يدل على درجة الولاء والانتماء والرضا التي يشعر بها الفرد حيال مؤسسته وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيتهم .

ويأتي البند 1 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 3,64 وانحراف معياري بلغ 1,04 بدرجة موافقة عالية ،ويتعلق هذا البند بطبيعة العلاقة التي تربط العامل برئيسه المباشر في العمل من ناحية كونها جيدة ، وقد اجمع عموم المبحوثين على ايجابية هذه العلاقة.

وفي الترتيب الثالث يأتي البند3 بدرجة موافقة عالية ويتعلق باهتمام ومتابعة من الرئيس العامل أثناء انجازه لمهامه وإمدادهم بالمعلومات الكافية لذلك، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,60 وانحراف معياري يقدر ب0,97

وفي الترتيب الرابع يأتي البند 15 بدرجة موافقة عالية ، إذ يقدر المتوسط الحسابي ب: 3,51 وانحراف معياري بلغ 0,82 ويتعلق هذا البند بكون المنظومة القانونية توفر حصانة لحقوق العامل. وهذا يقوي لدى العامل الإحساس بالثقة في المؤسسة ويزيد من ولائه وانتمائه لها وهذا ما يدفعه للعمل بكفاءة وفاعلية أكثر لتحقيق معدلات إنتاج مرتفعة ، فالعامل إذا أدرك أن المؤسسة تحمي وتضمن له الحصول على حقوقه مما ينعكس على أدائه لواجباته على أكمل وجه.

ويأتي البند 6 والمتعلق بكون رئيس العامل يتيح له الفرصة لتقديم اقتراحات بشأن طريقة العمل وتقديم أفكار مبدعة لتطويره، في الترتيب الخامس بدرجة موافقة تقارب العالية إذ يقدر المتوسط الحسابي ب: 3,36 وانحراف معياري يقدر ب 1,14.

والبند 7 يأتي في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة والمقدرة بالمتوسطة ، بمتوسط حسابي يقدر ب3,30 وانحراف معياري يبلغ 1,11 ويتعلق ب فيما إذا كان العامل يتلقى انتقادات بناءة عند ارتكابه لخطأ في عمله.

أما فيما يتعلق بالبند 8 فيأتي في الترتيب السابع ويتعلق بكون الرئيس يعمل على بناء القرار وفق مسؤولية جماعية، ودرجة الموافقة على هذا البند تقدر بالمتوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,27 وانحراف معياري يبلغ 1,14.

و يأتي البند 16 في الترتيب الثامن ويتعلق ب فيما إذا كانت القوانين والإجراءات المعمول بها تساعد العامل على انجاز مهامه بكفاءة وفاعلية لتحقيق معدلات الأداء المطلوب ، إذ قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 3,20 و يبلغ الانحراف المعياري لها ب 1,06 وهذه النسبة توافق درجة الموافقة المتوسطة.

ويأتي البند 10 في الترتيب التاسع والمتعلق بتفويض الرئيس لجزء من صلاحياته في اطار تنظيم شؤون العمل ، بدرجة موافقة متوسطة ، فالمتوسط الحسابي يقدر ب 3,17 وانحراف معياري يبلغ 1,12.

وفي الترتيب الحادي عشر يأتي البند 9 بمتوسط حسابي يقدر ب 3 وانحراف معياري يبلغ 1,18 ويتعلق ببناء الرئيس على مرؤوسيه عند قيامه بعمله بشكل جيد ، وتقدر درجة الموافقة على هذا البند بالمتوسطة.

وفيما يخص السؤال المتعلق ب تركيز الرئيس عند اتصاله بالمبحوث (البند 2) على : فقد كانت إجابة المبحوثين تؤكد على أن طبيعة الاتصالات تتعلق بالدرجة الأولى بتنسيق الجهود بين العاملين إذ تقدر نسبة الموافقة على هذا الخيار ب: 36,16% و 7,61% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

وشرح إجراءات العمل في الدرجة الثانية بنسبة موافقة تقدر ب 27,61 و 4,76 لموافق وموافق بشدة .

وفي الدرجة الثالثة إملاء التعليمات بنسبة موافقة تقدر ب 19,04 و 4,76 لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

ومن هنا تتحدد لنا طبيعة الاتصالات النازلة في المؤسسة تركز كثيرا على تنسيق الجهود شرح إجراءات العمل للمرؤوسين بتوفير المعلومات الكافية عن طريقة أداء الأعمال لتحقيق التميز ومن ثم إملاء التعليمات للقيام بالأعمال على الوجه المطلوب.

وعن إجابات أفراد العينة على البند 4 ويتعلق بالاتصالات الصاعدة فالمبحوثين يتصلون برؤسائهم لأخذ مشورتهم في العمل فنسبة الموافقة على هذا الخيار تقدر ب 72,38% و 14,80% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

وما نسبته 3,80% لكسب رضاه و من اجل توطيد علاقة المرؤوس بالرئيس من اجل الحصول على ثقته فتقدر نسبة الموافقة على هذا الخيار ب 7,61% و 1,90% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

ومما تقدم تتضح أن طبيعة الاتصالات الصاعدة تركز على أداء الأعمال بتميز من خلال قيام المرؤوسين بأخذ مشورة الرئيس لتتم الأعمال بشكل جيد. وبخصوص إجابات أفراد العينة على (البند 5) المتعلق بطريقة قيام الرئيس بحل الخلافات الداخلية بين العاملين فقد كانت كالآتي:

يقوم الرئيس بحل الخلافات الداخلية باستخدام السلطة وتطبيق القوانين بالدرجة الأولى إذ تقدر نسبة الموافقة على ذلك ب 36,19% و 4,76% لموافق وموافق بشدة على الترتيب . ونسبة 35,23% و 4,76% لطريقة معالجة الخلافات بالحوار والنقاش و تقترب درجة الموافقة على هذا الخيار من الأولى .ويليه الخيار الخاص بالمقاربة بين الآراء بنسبة موافقة 16,19% و 2,88% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

ويمكن القول أن طريقة حل الخلافات بالنقاش والحوار وكذا تطبيق القوانين لحفظ الموازين وعدم توسيع دائرة الخلافات تعد من أنجع الأساليب للتوطيد الثقة بين الرئيس والمرؤوس من جهة وبين المرؤوس والمنظومة القانونية للمؤسسة من جهة أخرى مما يدعم ثقافتها التنظيمية ويجعلها تحظى بمزيد من القبول والاحترام والثقة لدى العاملين.

والبند 11 المتعلق بأسلوب الرقابة المعتمد من قبل الإدارة العليا على المرؤوسين فقد كانت إجابات المبحوثين على الخيارات كما يلي:

الرقابة الذاتية تأتي في الترتيب الأول بنسبة موافقة تقدر ب: 51,42% و 3,80% لموافق وموافق بشدة ، والترتيب الثاني للخيار المتعلق بأسلوب الرقابة القائم على التشدد والرسمية بنسبة موافقة تقدر ب 35,23% لموافق. ولأسلوب الرقابة المتساهلة فتقدر نسبة المبحوثين الذين يرون بان رؤسائهم يعتمدون عليه ب 9,42%.

يلاحظ من هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب الرقابة الذاتية وما له من فعالية في توطيد العلاقة بين المرؤوسين ومؤسساتهم وإحساسهم بثقتها بهم .

أما البند 12 والمتعلق باهتمام الرئيس في عملية رقابة مرؤوسيه على الالتزام بالقوانين وإجراءات العمل بنسبة موافقة

تقدر ب: 58,09% و 9,52% وهذا ما تؤكد النتائج المستخرجة من برنامج SPSS وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على بناء ثقافة فعالة وقوية ،ثقافة المنظمة تساهم في تفعيل عملية صنع القرار ووجود منظومة قانونية قوية يمكن من توحيد روى وسلوكيات العاملين

وقيمهم من أجل الالتزام برسالة المنظمة وتجسيد أهداف التنظيم وتكيفه مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية في سبيل مواجهة التحديات.

وعن تركيز واهتمام الرئيس في عملية الرقابة على القدرات الذاتية للعامل على انجاز العمل فتقدر نسبة الموافقة على ذلك ب 30,47% و 1,90% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

أما البند 13 والمتعلق بطريقة ممارسة عملية الرقابة من خلال المعايضة الميدانية بالدرجة الأولى بنسبة موافقة 51,47% و 12,38% لموافق وموافق بشدة على الترتيب ، وأسلوب المحاسبة والمسائلة تقدر نسبة موافقة المبحوثين عليه ب 18,09% و 4,76% لموافق وموافق بشدة على الترتيب لأسلوب ممارسة الرقابة بطريقة الزيارة المفاجئة فنسبة الموافقة عليه تقدر ب: 10,47% و 1,90% لموافق وموافق بشدة على الترتيب.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تحاول دعم منظومتها القيمة بالتركيز على أسلوب الرقابة القائم على المعايضة الميدانية ويعد الأنسب للعامل لا يشعر بأنه موضوع تحت الرقابة بل تصبح نابعة من ذاته وهي المحفز الأساسي في العمل بكفاءة وفاعلية أكثر.

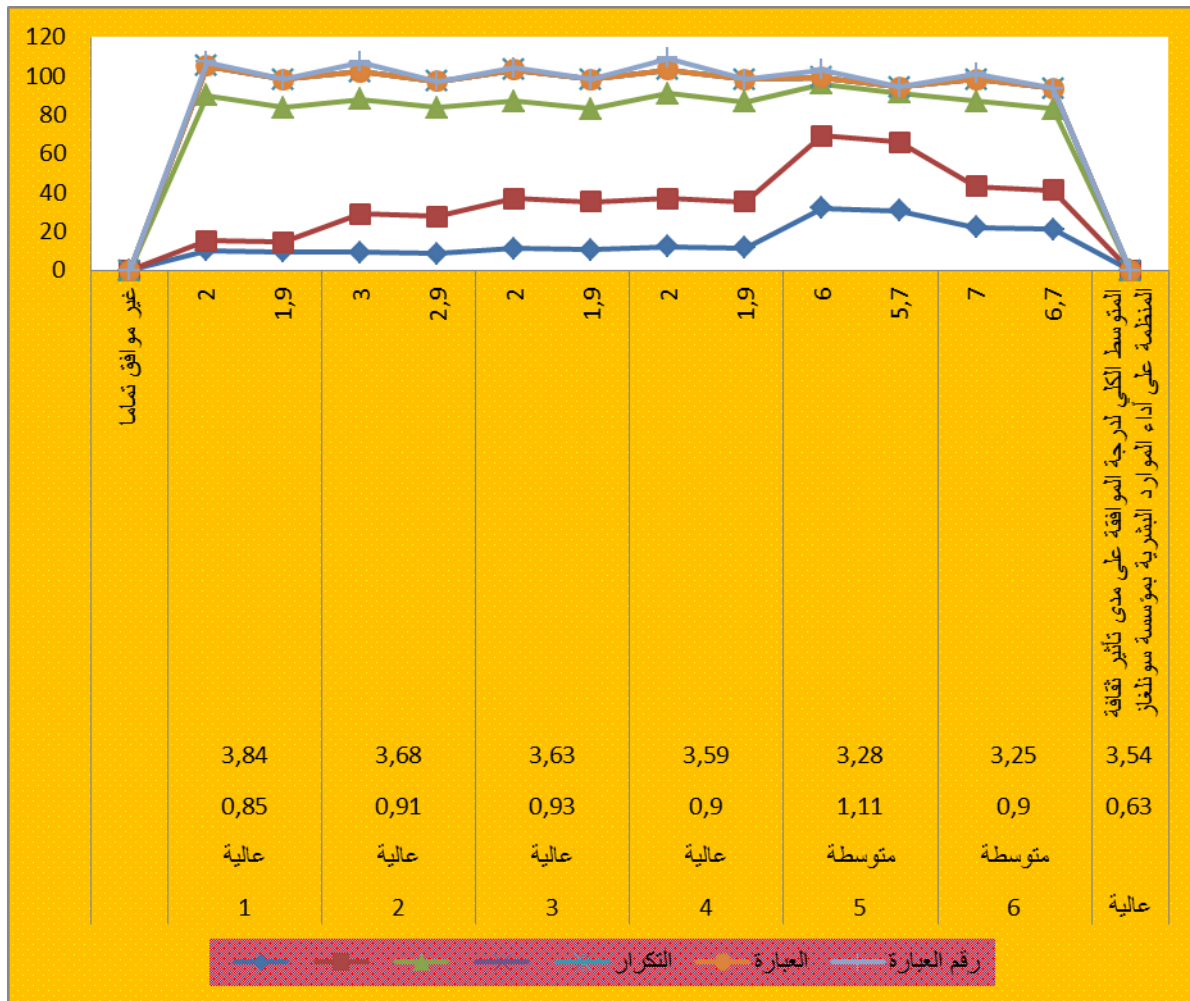
المطلب الخامس: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث
الجدول 17 يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الثالث

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	عالية	0,85	3,84	02	10	05	75	15	ك	تدفعك ثقافة مؤسستك للعمل بدافعية وحماسة لرفع معدلات الإنتاج	02
				1,90	9,50	4,80	69,50	14,30	%		
2	عالية	0,91	3,68	03	09	20	59	14	ك	تدعم المؤسسة جهود الأمن والصحة للحفاظ على سلامتك وأمنك من المخاطر مما يدفعك للعمل بفاعلية أكثر	05
				2,90	8,60	19,00	56,20	13,30	%		
3	عالية	0,93	3,63	02	11	26	50	16	ك	تساعدك ثقافة مؤسستك على فهم مهامك بشكل جيد والعمل بروح الفريق	01
				1,90	10,50	24,80	47,60	15,20	%		
4	عالية	0,90	3,59	02	12	25	54	12	ك	تشعرك المنظومة	06

				1,90	11,40	23,80	51,40	11,40	%	القيمية و الفكرية للمؤسسة بالرضا والاستقرار وروح الانتماء والولاء لها	
5	متوسطة	1,11	3,28	06	32	37	27	03	ك	تعتقد أن ثقافة مؤسستك محفزة على الإبداع والتجديد والمرونة وإعطاء الحرية الكافية للعامل لإنجاز مهامه بما يراه مناسباً	04
				5,70	30,50	35,20	25,70	2,90	%		
6	متوسطة	0,90	3,25	07	22	21	44	11	ك	تؤثر ثقافة مؤسستك على قراراتك وسلوكياتك بجعلها تتماشى ومتطلبات العمل	03
				6,70	21,00	20,00	41,90	10,50	%		
	عالية	0,63	3,54	المتوسط الكلي لدرجة الموافقة على مدى تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز							

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

الشكل 32 يوضح التوزيع البياني للإجابات المبحوثين على بنود المحور الثالث



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يضم المحور الثالث 6 أسئلة تتعلق بمدى تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,25-3,84) والانحرافات المعيارية بين (0,85-1,11)، ويقدر المتوسط الكلي لدرجة الموافقة على مدى تأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بـ 3,54 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة على المقياس الخماسي "ليكارت" والذي يتراوح بين [3,41-4,2] وانحراف معياري صغير بلغ 0,63 وهي درجة موافقة عالية لأفراد العينة .

وقد جاءت نتائج تحليل الاستجابات فيما يتعلق بالبند 2 الذي تم ترتيبه في المركز الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3,84 وانحراف معياري صغير يبلغ 0,85 وتقدر درجة الموافقة بالعالية، فالمبجوثين يرون بأن ثقافة مؤسستهم تساعدهم على العمل بدافعية وحماسة لرفع معدلات الإنتاج.

والبند 5 يأتي في الترتيب الثاني بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي يقدر ب 3,68 و انحراف معياري يبلغ 0,91 والذي يعكس مدى موافقة العاملين على كون المؤسسة تدعم جهود الأمن والصحة للحفاظ على سلامتهم وأمنهم من المخاطر وهذا ما يدفعهم للعمل بجد أكبر.

والبند 7 المتعلق بتمكين ثقافة المؤسسة العاملين من فهم مهامهم بشكل جيد وأداء أعمالهم بفعالية و بروح الفريق إذ يأتي هذا البند في الترتيب الثالث بدرجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة وبمتوسط حسابي يقدر ب3,63 و انحراف معياري يبلغ 0,93 وهذا يتوافق مع إجابات أفراد العينة على البند 3 من المحور الأول والمقدرة بالعالية والذي يتعلق بحرص المؤسسة على أن تسود روح التعاون بين عاملها.

أما الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة والمقدرة بعالية فيحتلها البند 6 والمتعلق بكون المنظومة القيمية والفكرية للمؤسسة(ثقافتها)والتي تشعر الفرد بالرضا والاستقرار وروح الولاء والانتماء، بمتوسط حسابي يقدر ب3,59 وانحراف معيار يبلغ 0,90.

وقد جاء البند 4 في الترتيب الخامس بدرجة موافقة متوسطة إذ يقدر متوسطه الحسابي ب 3,28 وانحراف معياري يبلغ 1,11 ويتعلق هذا البند برؤية المبحوثين للثقافة السائدة في مؤسستهم من حيث كونها محفزة على الإبداع والتجديد والمرونة وإعطاء الحرية الكافية للعامل لإنجاز مهامه وفق ما يراه مناسباً.

أما البند 3 والذي يأتي في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة والمقدرة بالمتوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب3,25 وانحراف معياري يبلغ 0,90، ويتعلق البند الثالث بتأثير ثقافة المؤسسة على قرارات الفرد وسلوكياتها بتكيفها مع متطلبات العمل ، وهذا تأكيد على أن الثقافة التنظيمية تعد الموجه للدور الاستراتيجي للمنظمة والدفة المحركة لأفرادها في سبيل تحقيق التميز والفعالية في الأداء.

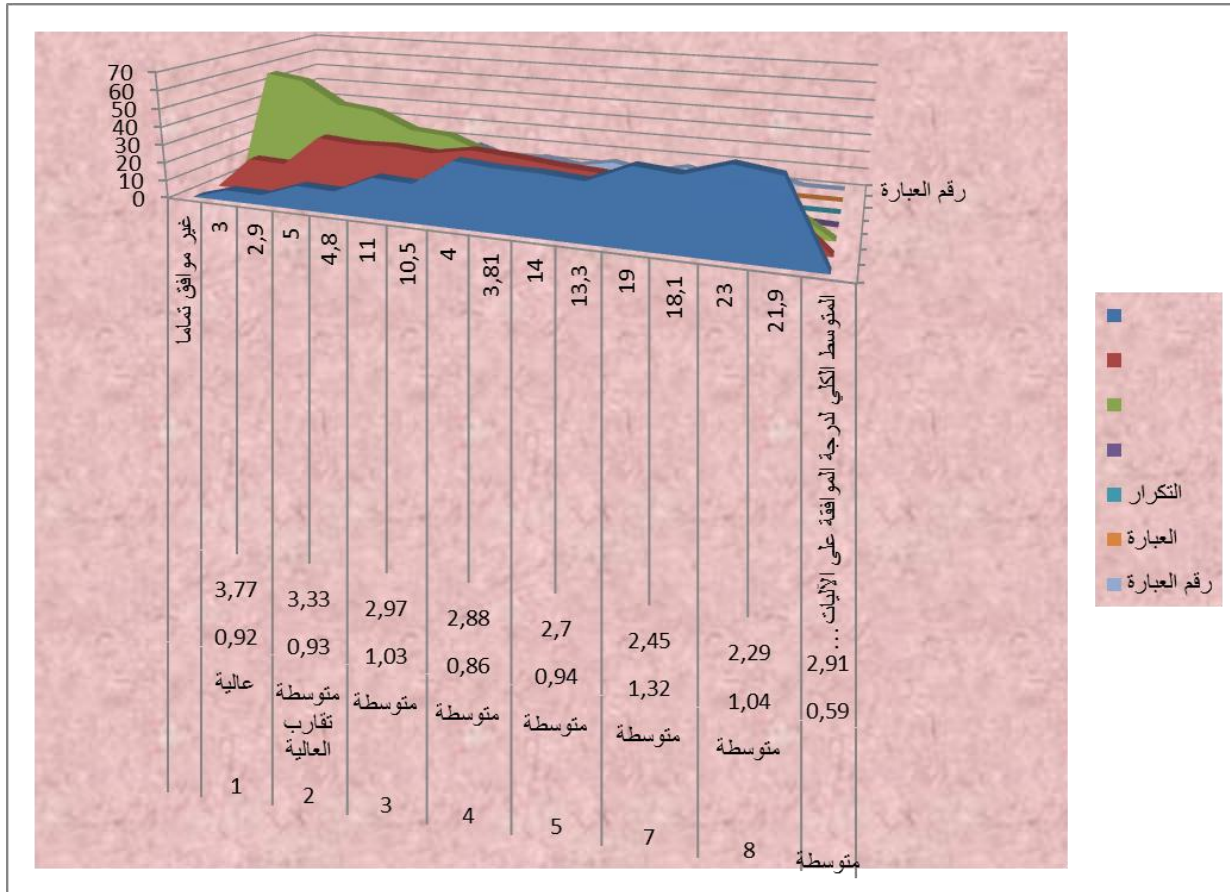
المطلب السادس : متعلق بتحليل بيانات المحور الرابع
الجدول 18 يوضح إجابات أفراد العينة على المحور الرابع

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة	النسبة		
1	عالية	0,92	3,77	03	06	18	63	15	ك	تخضع المؤسسة عاملها باستمرار لدورات تدريبية بغرض إكسابهم معارف وقيم جديدة وتغيير قيم كانت سائدة	02
				2,90	5,70	17,1	60,0	14,3	%		
2	متوسطة تقارب العالية	0,93	3,33	05	13	34	48	05	ك	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير احدث النظم والتقنيات بهدف انجازك لأعمالك بكفاءة وسرعة	01
				4,80	12,40	32,4	45,7	4,80	%		
3	متوسطة	1,03	2,97	11	22	33	37	02	ك	تحرص المؤسسة على توفير الشروط والظروف الملائمة للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة التي تحدث داخل المؤسسة	07
				10,50	21,00	31,4	35,2	1,90	%		
4	متوسطة	0,86	2,88	04	35	35	27	04	ك	تقدم لك المؤسسة	03

				3,81	33,33	33,33	25,71	3,81	%	حوافز ومكافآت لتفعيل أدائك	
5	متوسطة	0,94	2,70	14	33	31	24	03	ك	تعتمد المؤسسة على معايير	04
				13,30	31,40	29,5	22,9	2,90	%	موضوعية لتقييم أداء عاملها	
7	متوسطة	1,32	2,45	19	41	26	16	03	ك	تعتقد أن عملية اختيار العاملين وتعيينهم وترقيتهم وإحالتهم على التقاعد يتم وفق أسس ومعايير موضوعية	05
				18,10	39	24,8	15,2	2,90	%		
8	متوسطة	1,04	2,29	23	46	20	15	01	ك	تقوم المؤسسة بحفلات تكريم من سيحالون على التقاعد وأصحاب الأفكار التطويرية والإبداعية	06
				21,90	42,9	20,0	14,3	1,00	%		
	متوسطة	0,59	2,91	المتوسط الكلي لدرجة الموافقة على الآليات المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية لدعم ثقافة المؤسسة وترسيخها							

المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

الشكل 33 يوضح التوزيع البياني لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الرابع



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يضم المحور الرابع 7 أسئلة حول الآليات والطرق التي تنتهجها المؤسسة من خلال دور إدارة الموارد البشرية لترسيخ وتعزيز ثقافتها التنظيمية ، وقد بلغ المتوسط الكلي لدرجة موافقة أفراد العينة عليه 2,91 وانحراف معياري صغير يقدر ب: 0,59 وهي نسبة متوسطة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2,29-3,77) والانحرافات المعيارية بين (1,32-0,86).

ومن خلال تحليل النتائج الإحصائية المتوصل إليها يتبين أن استجابات أفراد العينة على العبارة 2 من المحور والمتعلقة بإخضاع المؤسسة عاملها باستمرار لدورات تدريبية بغرض إكسابهم معارف وقيم جديدة وتغيير قيم كانت سائدة، كان مرتفعا إذ تقدر درجة الموافقة على هذا البند بالعالية بمتوسط حسابي يقدر ب3,77 وانحراف معياري صغير بلغ 0,92 ، فمؤسسة سونلغاز تعمل على ترسيخ منظومتها القيمية والفكرية من خلال قيامها بإكساب أفرادها

معارف وقيم تتناسب وطبيعة نشاطها لكسب مزيد من دعم أفرادها وتأييدهم لها وبالتالي الوصول لتحقيق ولائهم التنظيمي.

فمؤسسة سونلغاز تعتمد في سبيل بلوغ ذلك على توفير احداث النظم والتقنيات بهدف انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وجودة عالية ، إذ يحتل هذا البند الترتيب الثاني من حيث درجة انتشاره في المؤسسة وموافقة المبحوثين عليه بمتوسط حسابي يقدر ب 3,33 وانحراف معياري صغير يقدر ب 0,93 وهي درجة موافقة متوسطة تقارب العالية .

أما عن البند 7 والذي يأتي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2,97 وانحراف معياري يقدر ب: 1,03 ودرجة موافقة متوسطة ، يتعلق بحرص المؤسسة على توفير الشروط اللازمة لإحداث التكيف مع المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة ، وتتوافق هذه النتيجة مع النتيجة الإحصائية للبند 3 من المحور الثالث بدرجة موافقة متوسطة ، فالمؤسسة في سبيل إحداثها للتكيف لا بد وان تدمج مثل هذه القيم في ثقافتها التنظيمية حتى تستمر في تحقيق النجاح والتفوق وبالتالي تضمن وجودها وبقائها.

والبند 3 المتعلق ب قيام المؤسسة بتقديم حوافز ومكافآت لتفعيل أداء مواردها البشرية جاء في الترتيب الرابع من حيث انتشاره في المؤسسة بدرجة موافقة تقدر بالمتوسطة ، ومتوسط حسابي يبلغ 2,88 وانحراف معياري يقدر ب: 0,86.

والبند 4 احتل الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يقدر ب 2,70 وانحراف معياري بلغ 0,94 ودرجة موافق متوسطة ، ويتعلق البند 4 باعتماد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم أداء عاملها، إذ تعتقد فئة من المبحوثين أن قيام المشرف بتقييم الأداء الذي يرفعه فيما بعد لإدارة الموارد البشرية غير موضوعي على اعتبار انه يتم بناء على علاقات شخصية ومن لا تجمعها علاقات جيدة بمشرفه في العمل قد يتعرض للإقصاء في نتيجة التقييم .

والبند 5 يأتي في الترتيب السادس من حيث درجة انتشاره في المؤسسة والمقدرة بمتوسطة ويتعلق باعتقاد المبحوث أن الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المؤسسة والذين تتم ترقيتهم وإحالتهم على التقاعد يتم وفق أسس موضوعية ، إذ يقدر المتوسط الحسابي لهذا البند ب 2,45 وانحراف معياري بلغ 1,32

والبند 7 يأتي في الترتيب السابع بمتوسط حسابي يقدر ب 2,29 وانحراف معياري يبلغ 1,04 ودرجة موافقة متوسطة ويتعلق هذا البند بقيام المؤسسة بحفلات للأفراد الذين تم إحالتهم على التقاعد والمتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية والإبداعية.

المطلب السابع: تحليل نتائج المقابلة

لقد تم إجراء مقابلة مع ممثل الإدارة العليا الأستاذ: يوسف صالح مدير المديرية التجارية بشركة صيانة التجهيزات الصناعية .

وتم اجراء المقابلة في مكتبه يوم الاربعاء 19 جوان 2013 على الساعة 9 صباحا، وقد وجهت له مجموعة من الاسئلة اجاب عنها، وكانت الاسئلة والاجابات كالاتي:

1- ماهي رسالة مؤسسة سونلغاز التي تسعى لتحقيقها؟

تتجسد رسالة مؤسسة سونلغاز في الحفاظ على مكانتها الريادية في انتاج الطاقة ، وكذا ضمان جودة الأداء ، وضمان تلبية وإشباع حاجيات المستهلك وشركة صيانة التجهيزات الصناعية كفرع من هذه المؤسسة الضخمة تتجلى أهدافها في ضمان سلامة الأجهزة والآلات الصناعية المستخدمة في التزويد بالطاقة.

2- هل تولون اهتمام كبير بالموارد البشري العامل في المؤسسة؟

طبعا ، تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بمرورها البشري باعتباره المحرك الاساسي للعملية الانتاجية والمحقق لسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

3- ما هي الأهداف التي تسعون لتحقيقها فيما يتعلق بمواردكم البشرية؟

لدى المؤسسة برنامج وسياسة تهدف لتحفيز المورد البشري العامل بها وتدريبه وتكوينه وتحسين مستواه بشكل مستمر لجعله اكثر كفاءة ونتاجية.

4- ما نوع القيم التي تسعى الادارة العليا لغرسها في مواردها البشرية؟

تسعى المؤسسة لغرس قيم الاحترام والانضباط والعدالة التنظيمية والتعاون وكذا نشر روح الفريق والعمل الجماعي بين عاملها وكذا نشر قيمة حب العمل باعتباره الدافع الرئيسي لنجاح الأفراد في مهامهم ووظائفهم وتقانيهم في انجازها .

5- هل هناك اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين

والمعلقة بجودة الأداء؟

طبعا ، هناك لجنة على مستوى الادارة العليا تشرف على دراسة المقترحات المقدمة من قبل العاملين والمعلقة بطريقة الاداء و المشاكل التي تواجه العاملين وتعيقهم في أداء مهامهم بشكل أفضل، حيث يتم اختيار وانتقاء أجود المقترحات وتنفيذها بعد إدخال التعديلات الملائمة عليها .

6- كيف تتعاملون مع الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة وقدرة كبيرة على الاداء؟

نقوم بتقديم مكافآت وصرف علاوات للعاملين الذين يتمتعون بكفاءة وقدرة كبيرة على الأداء وكذا ترقيتهم لمناصب أعلى في حال وجود مناصب مالية وكذلك نقوم بإعطائهم شهادات امتنان من طرف المؤسسة على أدائهم الجيد في احتفالية بسيطة.

7- هل تشركون العاملين في عملية اتخاذ القرارات؟ ولماذا؟

نعم يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال ممثلين ينوبون عنهم ،يشاركون في اجتماعات مجلس الادارة ويدلون بمقترحاتهم التي يتم أخذها بعين الاعتبار . وهذا راجع لكون العنصر البشري هو رأسمال المؤسسة ، فالقرار في مؤسسة سونلغاز في بعض القضايا يبني وفق المسؤولية الجماعية لبناء جسور الثقة والتواصل مع العاملين بغية الوصول لمعدلات مرتفعة من الأداء الجيد، فالعاملين إذا رأوا أن المؤسسة تهتم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات سيدفعهم ذلك للعمل بحماسة ودافعية أكثر باعتبار المؤسسة قد أصبحت جزءا لا يتجزأ منهم.

8- هل تتوفر لديكم الثقة الكافية والكاملة بمرؤوسيكم؟

نعم لدينا الثقة الكاملة في عاملينا وهذا راجع لطريقة اختيارهم ، فالعمل في المؤسسة يعتمد على درجة كبيرة من التخصص والتقنية العالية بالتالي يتم اختيار الأكفاء من بين المتقدمين للعمل.

9- كيف تساهم ثقافة المنظمة (مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والسلوكيات) في

تفعيل أداء الموارد البشرية ، حسب رؤيتكم الشخصية؟

تعتبر الثقافة التنظيمية من ابرز الوسائل المفعلة لأداء الموارد البشرية من خلال احتوائها على منظومة قيمية وفكرية تخدم توجهات المنظمة، بحث افرادها على ضرورة التحلي بروح الفريق والتعاون والثقة المتبادلة والتواصل الجيد بين العاملين وبالتالي تزيد من تماسك الجماعة وكذا تحث على احترام قوانين وإجراءات العمل في المؤسسة وسياساتها والعمل على تحقيق وتجسيد رسالة المنظمة كما انها تساعد على تنمية روح الابداع والابتكار لدى الافراد.

وبشكل عام ثقافة المؤسسة تؤثر في صياغة استراتيجية المؤسسة وبالتالي تحدد البرامج التي سيتم اعتمادها ومن ثم يتم وضع الموازنات المناسبة لذلك وبالتالي تحديد وإعداد أنظمة الرقابة الداخلية فهي باختصار الموجه والمحدد لاستراتيجيات مؤسسة سونلغاز.

10- هل تسعون لتوفير المناخ الملائم لأداء العاملين لوظائفهم ومهامهم المختلفة؟ من خلال ماذا؟

نعم ، نسعى لتوفير المناخ الملائم والمساعد على الأداء الجيد للعاملين من خلال ادخال احدث التقنيات والنظم التي تمكنهم من اداء اعمالهم بسرعة وكفاءة أكثر، وكذا توفير العديد من الامتيازات والخدمات لهم كخدمة النقل... بالإضافة الى توفيرنا لمناخ يسوده الامن والصحة والسلامة للعاملين ،فالعامل يقدم افضل اداء لدى شعوره بالامن. كما تسعى المؤسسة لتوفير مناخ تسوده الثقة ، من خلال تبادل المعلومات والاتصالات في جميع الاتجاهات والاعتماد بشكل كبير على الرقابة الذاتية.

11- ما هي الإجراءات التي تتبعونها لتكييف العاملين الجدد مع اهداف وتصورات المؤسسة؟

نقوم بدورات تدريبية وتكوينية لهؤلاء العاملين نعرفهم فيها بأهداف المؤسسة ورسالتها وسياساتها وكذا تعريفهم بمهامهم وطريقة أدائها، اذ تتراوح مدة التكوين من 6 اشهر الى 12 شهرا حسب نوع الوظيفة ودرجة استجابة العامل.

12- هل تواجهون صعوبة في تغيير القيم التي يؤمن بها العاملون بما يتفق ورؤية المؤسسة؟

نوعا ما نواجه صعوبة في ذلك ، في حال وجود تعارض بين ثقافة الفرد المتبناة من المجتمع وثقافة المؤسسة.

13- كيف تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على جودة وفاعلية الأداء؟

كلما كانت القيم السائدة بالمؤسسة تحظى بقبول واسع لدى العاملين كلما انعكس ذلك ايجابا على فاعلية ادائهم ونتاجيتهم.

14- عندما تكون نتائج تقييم الاداء بخلاف توقعاتكم ماهي الاجراءات التي تتخذونها للتصحيح والتقويم؟

يتم اخضاع العامل مباشرة لدور تدريبية لتدارك الضعف و النقص الذي يعانیه.

15- ما هي الإجراءات والوسائل التي تتخذونها للحفاظ على ثقافة المنظمة؟

من بين الاجراءات المتخذة للحفاظ على ثقافة المؤسسة هو تميز فلسفة الادارة العليا بالسلوك المنتظم وكذا اختيار العاملين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات تتفق و فلسفة المنظمة وأفرادها.

المطلب الثامن: تحليل نتائج استمارة الاستبيان وفق الفرضيات المتعلقة بالشق الميداني للبحث:

الفرضية الأولى: تتسم الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بالقوة فهي تحتوي على منظومة قيمية وفكرية محبذة في الأداء الفعال والمتميز.

يتم تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية بنوع القيم والمعتقدات التي تحويها منظومتها الفكرية وكذا بدرجة قوتها والتي تتعلق بمستوى إدراك العاملين لها واتفاقهم على القيم التنظيمية نفسها ومدى توافقها مع ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه.

انطلاقاً مما تقدم و من خلال نتائج المحور الأول تتحدد لنا طبيعة الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز، إذ نجد أن المؤسسة تحرص على غرس قيمة احترام العمل وضرورة اتقانه وأدائه بجودة وفعالية وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة بدرجة موافقة عالية جداً عند المتوسط الحسابي 4,23 و 4,07 من أصل 5 درجات.

فهي بذلك ثقافة قوية وهذا يبدو جلياً في إدراك و تمسك أعضائها واتفاقهم على نفس القيم والمعايير والضوابط التي تعمل في إطارها المؤسسة، فمن خصائص الثقافة التنظيمية القوية احتوائها على مجموعة أفكار وقيم ومعتقدات تكون واضحة ومفهومة ويشترك فيها الجميع إذ تكون سائدة ومنتشرة في كافة أرجائها، كالتعاون والثقة المتبادلة وروح المشاركة واحترام العمل والانضباط كما سبق الإشارة إليه ووضوح أهداف التنظيم، وهذا ما تؤكدته النتائج المتوصل إليها من إجماع المبحوثين على ذلك بدرجة موافقة عالية وعالية جداً ومتوسطة تقترب من العالية، إذ تقدر متوسطاتها الحسابية ب 4,61 و 4,43 و 3,42 و 3,24.

ويمكن من خلال الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة (الملحق 3) التأكد من احتواء موادها على هذه القيم، الفصل الأول والثاني والرابع المتعلق بالانضباط (الفرع 1-6). وكذا نتائج المقابلة التي أجريت مع ممثل الإدارة العليا بالمؤسسة (الملحق 2). إذ أكد لنا أن المنظمة تحث على ضرورة تحلي عاملها بالتعاون والعمل الجماعي والعدالة التنظيمية وكذا الثقة المتبادلة والتواصل المستمر وتبادل المعلومات وهذا ما يجعلها تحظى بالقبول الواسع من طرف العاملين.

انطلاقاً مما سبق فإن الفرضية الأولى صحيحة ومثبتة وثقافة مؤسسة سونلغاز ثقافة قوية تتضمن مقومات النجاح والاستمرارية فهي تركز على طريقة إنجاز الأعمال كما أنها تهتم بالنتائج المحققة.

الفرضية الثانية : هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز.

من خلال تحليل النتائج الإحصائية للمحور الثاني يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة على مستوى مؤسسة سونلغاز، إذ يقدر المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الموافقة على المحور ب 3,38 وانحراف معياري صغير يقدر ب 0,86 وهي درجة انتشار تقارب العالية وعند مستوى معنوية 0,01.

ويمكن التطرق لدور الإدارة العليا في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية من خلال التركيز على دورها في بناء ثقافة اتصالية قوية وهذا ما توضحه النتائج الإحصائية، إذ أن الثقافة الاتصالية (اتصالات صاعدة وهابطة وأفقية) لمؤسسة سونلغاز فعالة وتؤسس للثقة المتبادلة بين الطرفين وهذا ينعكس إيجاباً على دعم توجهات المؤسسة وتبني قيمها بشكل أفضل من قبل العاملين.

إذ يقدر المتوسط الحسابي لطبيعة العلاقة التي تجمع المرؤوس برئيسه والتي ترقى لمستوى الجيدة ب: 3,64 وهي درجة موافقة عالية كذلك بالنسبة لاهتمام الرئيس بأداء العاملين لمهامهم ومتابعتهم وإمدادهم بالمعلومات الكافية لإتمام أعمالهم بالشكل المطلوب إذ يقدر المتوسط الحسابي ب: 3,60 لدرجة موافقة المبحوثين على ذلك، وتتجلى قوة وفعالية نظام الاتصالات بمؤسسة سونلغاز بفتح المجال للعاملين لتقديم مقترحاتهم فيما يتعلق بترقية وتطوير العمل، وتلقيهم لانتقادات بناءة عند ارتكابهم لأخطاء في طريقة أداء الأعمال والثناء في حال أداءه بشكل جيد، فالرئيس في اتصال دائم بمرؤوسيه لشرح إجراءات العمل وتنسيق الجهود بينهم (36,16%، 7,61%) و(27,61%، 4,76%) على الترتيب لموافق وموافق بشدة، وفي المقابل يتصل العاملون برئيسهم لأخذ مشورته في العمل (72,38%، 14,80%) على الترتيب لموافق وموافق بشدة، كما تتوضح هذه العلاقة الاتصالية بشكل أكثر وضوحاً في طريقة حل الرئيس للخلافات الداخلية (الحوار والنقاش، المقارنة بين الآراء...).

وكذلك يتحدد دور الإدارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية فعالة من خلال ثقافة اتخاذ القرار، إذ توضح الفروق الإحصائية لوجود ثقافة اتخاذ القرار، إذ يتبين أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بدرجة متوسطة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار إذ يقدر المتوسط الحسابي لمدى سماح اعتماد الرؤساء على بناء القرار وفق مسؤولية جماعية وتفويض الصلاحيات ب 3,27 و 3,17 وهي درجة موافقة متوسطة، وهذا راجع لنشاط المؤسسة ذا الطابع التخصصي عالي التقنية، باعتبارها مختصة في صيانة الأجهزة الصناعية.

وعن الثقافة الرقابية يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية إذ حصل هذا البند على نسبة موافقة تقدر بـ 51,42% ويعد هذا الأسلوب ناجح ، إذ يخلق لدى العاملين الإحساس بالثقة وبالتالي ترتفع روحهم المعنوية ويزيد ولائهم وتمسكهم بقيم المؤسسة، وتتم ممارسة هذا الأسلوب بالمعايشة الميدانية والذي حصل على نفس نسبة الموافقة والمقدرة بـ 51,42% ، وبذلك فإن العامل لا يشعر بان المنظمة تفرض عليه حصارا مما يجعله متوترا وينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائه وإنتاجيته ، ولكن ينمي لديه التحلي بالمسؤولية من خلال ثقة المؤسسة فيه مما يدفعه للعمل بجهد أكبر .

وفيما يخص المنظومة القانونية للمؤسسة والتي تعد أساس قيام المؤسسة فيمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على أن المنظومة القانونية قوية فهي تحظى بقبول واسع لدى المرؤوسين إذ يقدر المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على هذا البند بـ: 3,83 وهي درجة عالية لانتشاره في المؤسسة ، كما أن العاملين يتقنون في هذه المنظومة لكونها توفر حصانة لحقوقهم الوظيفية إذ يقدر المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على هذا البند بـ 3,51 وهي درجة عالية، كما أن هذه المنظومة القانونية تمكن الأفراد العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وعلى الوجه المطلوب إذ تقدر نسبة الموافقة على هذا البند بـ 48,57% و 9,52% لموافق وموافق بشدة ، وبمتوسط حسابي متوسط يقدر بـ 3,27.

هذه الفروق الإحصائية توضح لنا بأن الدارة العليا تساهم في بناء ثقافة مؤسسية فعالة إذ أن هذه الثقافة تكون مشبعة بتصوراتها وتوجهاتها وقيمها فهي مرآة عاكسة لممارساتها وبذلك تستمد قوتها ودعمها من قوة المنظومة القيمية التي تؤمن بها القيادة الإدارية للمؤسسة .

ويمكن التأكد من كذلك من صحة هذه الفرضية بمطابقتها بتصريحات ممثل الإدارة العليا في (الملحق 2) والذي صرح بوجود ممثلين عن العمال يشاركون في اجتماعات مجلس ادارة المؤسسة يتم من خلالها تقديم مقترحات العاملين ودراستها وكذا الموافقة الجماعية على القرارات التي تم الاتفاق عليها وكل هذا من أجل بناء جسور من الثقة المتبادلة، كما صرح فيما يتعلق بدور الادارة العليا في الحفاظ على ثقافتها بانه من بين الاجراءات المتخذة في سبيل تحقيق ذلك هو تمييز فلسفة الادارة العليا بالسلوك المنتظم وكذا اختيار العاملين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات تنفق و فلسفة المنظمة وأفرادها، بالإضافة لنشر هذه القيم في جميع المستويات لجعلها أكثر قبولا من طرف الأفراد وبالتالي ترسيخ ثقافة المنظمة في أذهان العاملين.

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على مستوى أداء الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.

من المتعارف عليه أن للثقافة التنظيمية أثر على أداء الموارد البشرية من ناحية الرفع من إنتاجيتهم ودفعهم نحو التميز والتفوق وكذا رفع روحهم المعنوية والتعاون والتجانس الذي ينشأ بسبب تواجدهم وعملهم في إطار ثقافي واحد، هذا من الناحية النظرية وبإسقاط ذلك على مؤسسة سونلغاز نجد الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة تشكل مصدرا مهما للدافعية والحماسة لدى العاملين، وهذا ما تؤكدته الفروق الإحصائية لنظام SPSS التي تم التوصل إليها .

إذ يقدر المتوسط الحسابي للمحور الثالث المتعلق بدراسة درجة تأثير الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز على أداء الموارد البشرية بها ب 3,54 وانحراف معياري صغير يقدر ب: 0,63 والتي توافق درجة الموافقة العالية على بنود المحور من قبل أفراد العينة ، وهذا ما يؤكد معامل ارتباط هذا المحور عند مستوى معنوية مقدرة ب 0,01.

مما يؤكد صدق الفرضية الثانية وصحتها ،فالثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز قوية تقوم على نظام قوي من القيم الواضحة وهذا من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.

كما أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز تقوم على تنمية الشعور بالأمن من خلال دعمها لجهود الأمن والصحة للحفاظ على سلامة وامن عامليها فهي ثقافة أمن تسعى لزيادة إنتاجيتها في مقابل تحقيق أمان وصحة العاملين ،وهذا ما تؤكدته الفروق الإحصائية إذ تقدر نسبة موافقة الباحثين على ذلك ب: 59 و 14 لموافق وموافق بشدة، بمتوسط حسابي عالي يقدر ب 3,68. وهذا ما يؤكد عليه النظام الداخلي للمؤسسة في الفصل الثالث المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل(الملحق 3) وإجابة ممثل الإدارة العليا (الملحق 2) بكون العامل يقدم افضل اداء لدى شعوره بالأمن لذا تسعى المؤسسة جاهدة لتوفير مناخ يسوده الامن والصحة والسلامة.

بالإضافة لكونها تؤكد على العمل الجماعي بروح الفريق وهذا ما تؤكدته النتائج الإحصائية، إذ تقدر درجة الموافقة بالعالية بمتوسط حسابي يقدر ب: 3,63 و انحراف معياري بلغ 0,93 ويعتبر العمل الجماعي من العوامل الداخلية المؤثرة في إعداد خطط العمل لتحقيق الأهداف ، لكون هذا الأخير يوفر جوا من التعاون والتفاهم والانسجام مما يقلل من الصراعات الداخلية وينعكس بشكل ايجابي على مردودية العاملين وإنتاجيتهم إذ يسهل عليهم أداء مهامهم وفهمها بشكل أفضل.

كما أنه يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم بالمنظمة. وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود عليها بنتائج ايجابية، وهذا ما يتأكد لنا من خلال الفروق الإحصائية التي أظهرتها نتائج المحور الثالث فيما يتعلق بالبند6 من أن المنظومة القيمية والفكرية للمؤسسة تشعر العاملين بالرضا والاستقرار وروح الانتماء إذ بلغت درجة موافقة أفراد العينة على هذا البند بالعالية بمتوسط حسابي مرتفع يقدر بـ: 3,59 وانحراف معياري يقدر بـ: 0,90.

ونشير في هذا الصدد لتصريحات ممثل الإدارة العليا (الملحق 2) حيث اعتبر الثقافة التنظيمية من ابرز الوسائل المفعلة لأداء الموارد البشرية من خلال احتوائها على منظومة قيمية وفكرية تخدم توجهات المنظمة، بحث أفرادها على ضرورة التحلي بروح الفريق والتعاون والثقة المتبادلة والتواصل الجيد بين العاملين وبالتالي تزيد من تماسك الجماعة وكذا تحث على احترام قوانين وإجراءات العمل في المؤسسة وسياساتها والعمل على تحقيق وتجسيد رسالة المنظمة كما أنها تساعد على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

وأضاف المسؤول وبشكل عام أن ثقافة المؤسسة تؤثر في صياغة إستراتيجية المؤسسة وبالتالي تحدد البرامج التي سيتم اعتمادها ومن ثم يتم وضع الموازنات المناسبة لذلك وبالتالي تحديد وإعداد أنظمة الرقابة الداخلية فهي باختصار الموجه والمحدد لاستراتيجيات مؤسسة سونلغاز.

الفرضية الرابعة: تساهم مؤسسة سونلغاز في تعزيز وتدعيم ثقافتها التنظيمية من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الآليات والاستراتيجيات لتحقيق نجاعة أداء مواردها البشرية.

من خلال ما تم تقديمه في الجزء النظري حول الاستراتيجيات والآليات المتعددة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لدعم وترسيخ ثقافة المؤسسة والحفاظ عليها ، حاولنا في الدراسة الميدانية إسقاط ذلك على مؤسسة سونلغاز لمعرفة ما الآليات الأكثر اعتمادا وتم التوصل إلى أهمها وهي إستراتيجية التحسين والتطوير المستمر وهذا ما تؤكدته النتائج الإحصائية إذ كانت درجة موافقة العاملين على البندين 1 و2 عالية ومتوسطة تقارب العلو بانحرافات معيارية 3,77 و3,33 ، فمؤسسة سونلغاز تعتمد بالدرجة الأولى للحفاظ على ثقافتها على سياسات التدريب وتحسين المستوى لإكساب أفرادها معارف ومهارات جديدة وتنمية قدراتهم وكذلك ترسيخ منظومتها القيمية ، أما بالتأكيد على القيم الموجودة أو بتبني قيم جديدة تدعم الأداء الفعال والتميز ، كما انها في سبيل بلوغ ذلك توفر احدث النظم والتقنيات بهدف تمكين موارد البشرية من انجاز أعمالها بسرعة وبجودة عالية. فالمؤسسة تولي لإستراتيجية التحسين المستمر عن طريق التدريب العناية الأولى وهذا ما أكدته ممثل الإدارة العليا في المقابلة التي أجريت معه (الملحق 2).

وتلي إستراتيجية التحسين المستمر إستراتيجية التكيف الاجتماعي و إستراتيجية الحوافز والمكافآت وتقييم الأداء ،فإدارة الموارد البشرية تعتمد عليها بدرجة أقل. انطلاقا مما تقدم نتأكد أن الفرضية الرابعة محققة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز بدعم منظومتها القيمية باستراتيجيات واليات تتدرج من حيث درجة الاعتماد عليها وأهميتها وفق المنظور العام للمؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق من خلال هذا الفصل لدراسة واقع الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بغية التعرف على مدى مساهمة ثقافتها في تحقيقها الريادة والتميز في الأداء ، حيث تم التطرق في البداية للتعريف بالمؤسسة ومن ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، إضافة لتحديد عينة البحث وكذا الأساليب المعتمد عليها في جمع وتحليل البيانات ، إذ تم ترجمة هذه البيانات لمعلومات كمية اعتمادا على نظام spss ووفقا له تم ترتيب بنود كل محور استنادا لمقياس ليكارت الخماسي للوقوف على مدى صحة فرضيات البحث وبالتالي الإجابة عن إشكالية البحث، بعد التحقق من صحة الفرضيات بمطابقتها مع نتائج الدراسة الإحصائية والتي أثبتت صدقها.

وبالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز هي ثقافة قوية بما تحويه بما تحويه من منظومة قيمية وفكرية فعالة تؤثر بإيجابية على مستوى أداء العاملين بها.

وهذا ما تؤكد شهادة مطابقة الجودة العالمية " الايزو9000" التي تحصل عليها المؤسسة كل ثلاث سنوات.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي للأداء الفعال والتميز بما تحمله من محددات ايجابية محبذة في الأداء المتميز ، فهي تؤثر على سلوك وأداء الأفراد ، لذا فإنها تعد بمثابة المحدد لنجاح أو فشل المنظمة ، وتبعا لإشكالية البحث المتعلقة بمعرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية وإيجاد الصلة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين الأداء المتميز للموارد البشرية الذي يضمن نجاح المؤسسة واستمرارية تواجدها والنمو ، فقد توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري وأخرى بالجانب التطبيقي (الميداني) مما مكنها من اختبار صحة فرضياتها .
ومما توصلت إليه الباحثة ما يلي :

أولا : النتائج المتعلقة بالجانب النظري :

- تزايد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية إذ أصبح يحتل مكانة كبيرة لدى المنظمات بمختلف أنواعها ،لما له من دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة بما يحمله هذا المفهوم من قيم ومعتقدات وممارسات تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموارد البشرية لكونها من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة التي تدفع بالفرد العامل لمزيد من بذل الجهد لرفع معدلات إنتاجيته وتحقيق أهداف المؤسسة والتأكيد على تجسيد رسالتها ،فثقافة المنظمة بما تحمله في طياتها من منظومة فكرية وقيمية وأخلاقية تؤثر في تشكيل أنماط سلوكيات العاملين .

- إن الاهتمام بثقافة المنظمة ما يجعلها تلبي احتياجات العاملين وأهداف الإدارة يعتبر من المداخل الرئيسية التي يقوم عليها الأداء المتميز ، كما يتضح أن المنظمات الأكثر تفوقا ونجاحا هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على روح التعاون والمبادرة الفردية والعمل الجماعي والتحسين المستمر إضافة إلى القدرة على التكيف مع المتغيرات التي قد تطرأ سواء على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ، لذا نجد أن كل المنظمات الناجحة أدركت أن اعتمادها على الأساليب التقليدية يجعلها غير قادرة على مواجهة التحديات التي تعترض سبيلها ،لذا فقد اعتمدت على أكثر الأساليب حداثة وفي مقدمتها الثقافة التنظيمية .

- كما تم التوصل من الناحية النظرية إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الفعالية التسييرية للمنظمة ، فكما اتسمت ثقافة المنظمة بالقوة انعكس ذلك إيجابا على فعالية أداء المنظمة ونجاحها في القيام بمهامها على أكمل وجه، وكما اتسمت ثقافة المنظمة بالضعف أثر ذلك سلبا على فعاليتها التسييرية وبالتالي فشلها في أداء مهامها مما يؤثر على إمكانية استمراريتها وبقاءها. فالثقافة التنظيمية المتضمنة للمحددات الايجابية والمحبذة في الأداء تعد المحرك الأساسي للفعالية التسييرية والمؤشر الرئيسي لنجاح المنظمة.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- تم تسجيل مؤشرات ايجابية من خلال الجانب التطبيقي وأخرى سلبية تحتاج لمزيد من العمل عليها فيما يتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز ومن المؤشرات الايجابية التي تم التوصل إليها:
- تحوي ثقافة مؤسسة سونلغاز على نظام قوي من القيم التي تدفع بالعاملين لمضاعفة مجهوداتهم في سبيل بلوغ مستويات أداء متميزة .
- إدراك العاملين لثقافة المؤسسة و هذا ما يجعلها منتشرة في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة فهي تحظى بالقبول والاتفاق عليها من قبل الأفراد وهذا دليل على قوتها.
- اعتمادها على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها.
- انتشار روح الفريق والعمل الجماعي الذي يسهل على العامل فهم مهامه وأدائها بالكفاءة المطلوبة .
- المساهمة الفعالة للمؤسسة في نشر قيم مشتركة كالثقة المتبادلة روح التعاون والمشاركة...والتي تعد محبذا في الأداء المتميز.
- اعتماد المؤسسة على الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات الحاصلة بسرعة وبالتالي ضمان الفعالية.

- تأكيد المؤسسة على جودة الإنتاج والذي يعد من ابرز المؤشرات الدالة على قوة ثقافتها، وهذا يتضح جليا في حصول منتج المؤسسة كل 3 سنوات على شهادة مطابقة الجودة العالمية(الايرو).

- تمكين الثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز من تبني عاملها لرسالتها و لرؤيتها وتوجهاتها الإستراتيجية وبالتالي العمل بشكل فعال على تحقيق أهدافها ، وهذا ما مكنها من احتلال المركز الريادي في إنتاج الطاقة .

المؤشرات السلبية :

- على الرغم من النظام القيمي الذي تحويه ثقافة مؤسسة سونلغاز إلا أن هذا النظام يحتاج لمزيد من التفعيل والاهتمام من قبل الإدارة العليا من خلال اهتمامها بتقديم الدعم النفسي لعاملها بتقديرهم وتشجيعهم والاستماع لمشاكلهم وتقدير ظروفهم الاجتماعية.

- وجود توافق نسبي بين ثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع المحيط بها مما ينعكس سلبا على أداء مواردها البشرية، فلتكون ثقافة المؤسسة فعالة لابد من أن تكون منسجمة ومتكيفة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

- رغم كون ثقافة مؤسسة سونلغاز قوية وتحظى بالانتشار والقبول الواسع لعموم العاملين ولكنها تحتاج لمزيد من الدعم والترسيخ من اجل المحافظة عليها من قبل المؤسسة والذي يتأتى من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتفعيل إستراتيجية الحوافز والمكافآت والترقية وكذا اختيار العاملين الذين تتناسب منظومتهم الفكرية وتوجهات مؤسسة سونلغاز .

- هناك العديد من الممارسات والقيم السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر معوقا نحو تحقيق النجاح ك:

- عدم توفر نظام تحفيز فعال للعاملين مما يقلل من روح الإبداع ويقتل الأفكار التطويرية .
- عدم إعطاء الحرية الكاملة للعامل لأداء مهامه وفق ما يراه مناسبا.
- مركزية القرارات .

التوصيات المقترحة :

في ضوء ما توصلت إليه من نتائج يمكن أن اقترح مجموعة من التوصيات وفق رؤيتي الخاصة لمزيد من الفعالية للثقافة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز:

- 1- تشجيع العاملين على الأداء المتميز والفعال وتنمية القدرات الإبداعية لديهم من خلال:
 - عمل لقاءات دورية غير رسمية تجمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة المشاكل وتداول الأفكار والمقترحات.
 - عمل مسابقات دورية لاختيار العامل المثالي والمتميز في عمله.
 - فتح المجال أمام العاملين للإبراز عن قدراتهم الإبداعية وتنمية روح المبادرة لديهم ومساعدتهم على تجريب أفكارهم ومقترحاتهم.
- 2- تفعيل نظام الأجور والحوافز والمكافآت ،فأيا مؤسسة تستند لمنظومة حوافز قوية فان هذا من شأنه أن يدفع العاملين لمزيد من العمل وبذل الجهد ويرفع من روحهم المعنوية وينمي لديهم الشعور بالولاء والانتماء لها.
- 3- تقديم الدعم النفسي للعاملين من خلال تحسيسهم بمكانتهم الهامة في المؤسسة خاصة المجدين منهم ، وتقديرهم بالثناء مثلا عليهم في حال قيامهم بأعمالهم بكفاءة أو القيام بحفلات تكريم للمتفوقين والفاعلين وأصحاب الأفكار التطويرية والإبداعية ،وهذا سيكون دافع وحافز لارتقاء العاملين بمستوى أداء المؤسسة .
- 4- تفعيل دور الإدارة العليا في قيامها بدراسة وفهم الثقافة السائدة لديها والتعرف على الجوانب الايجابية فيها فتدعمها والسلبية فيها فتحاول معالجتها والقضاء عليها.
- 5- التقرب أكثر من العاملين لان الثقافة التنظيمية تعكس بالدرجة الأولى ممارسات وسلوكيات قيادتها.
- 6- الاهتمام أكثر بدراسة القيم والمعتقدات عند الإقدام على اختيار العاملين الجدد لشغل الوظائف حتى يتم اختيار العناصر القادرة على التكيف مع ثقافة المؤسسة ومع اي تغييرات قد تكون بصددتها المؤسسة.

7- تفعيل ثقافة اتخاذ القرار من خلال العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بتفعيل اللجان المشاركة في مجلس إدارة مؤسسة سونلغاز حتى تعبر بشكل فعال عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن تطوير العمل.

8- التأكيد على جماعية العمل من خلال العمل بروح الفريق لان من شأنه التقليل من الصراعات بين العاملين ويضمن الانسجام مما يدفع لتنسيق الجهود للرفع من معدلات الأداء.

9- القيام بدورات تدريبية الغرض منها تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين لتفعيل مستوى الأداء.

10- يجب على الإدارة العليا لمؤسسة سونلغاز تبني ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه، لإحداث التكامل بين منظومتها القيمية و القيم التي يؤمن بها العاملين لتحقيق الانسجام والتناسق الذي سينعكس إيجابا على إنتاجيتها.