

تشخيص واقع الثقافة التنظيمية في شركة سوناطراك
دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي (HBK)

**Diagnosing the reality of the organizational culture in Sonatrach
a case study of the Regional Directorate of Production in the Barkawi
Basin(HBK)**

كنتاوي أمينة¹، العمراوي رميساء²، شتيح عبد القادر³

KANTAOUI Amina¹, LAMRAOUI Roumaissa², CHETTIIH Abdelkader³

¹ مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة (الجزائر)،

Kantaoui.amina@univ-ouargla.dz

² مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة (الجزائر)،

Lamraoui.roumaissa@univ-ouargla.dz

³ مخبر التمكين والتنمية المستدامة للبيئة الصحراوية، جامعة الأغواط (الجزائر)،

ab.chettih@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2024/04/01

تاريخ القبول: 2024/03/28

تاريخ الاستلام: 2023/11/24

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي سوناطراك، بالاعتماد على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI). تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في: ثقافة المجموعة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، كما تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية *Spss.v26* لتحليل النتائج، تكونت عينة الدراسة من 150 عامل. تم التوصل إلى نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية محل الدراسة وهي الثقافة الهرمية التي تركز على الإجراءات الرسمية، والقواعد الثابتة وآليات الرقابة المشددة والتي تعتبر المفاتيح الأساسية للنجاح من وجهة نظرهم. كلمات مفتاحية: ثقافة المجموعة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية.

تصنيفات JEL: M10؛ M14

المؤلف المرسل: كنتاوي أمينة، الإيميل: Kantaoui.amina@univ-ouargla.dz

Abstract:

The study aimed to identify the type of organizational culture that prevails in the Production Regional Directorate of Berkaoui Basin Sonatrach. The study used the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), The dimensions of organizational culture were represented in: tribal culture, creative culture, market culture, and hierarchical culture. To achieve this goal, the descriptive approach was adopted, and the questionnaire was used as a study tool, and the statistical software package Spss.v26 was also used. The study sample consisted of 150 workers. The study found that the type of organizational culture that prevails in the region is bureaucratic culture. The study found that the type of organizational culture that prevails in the Directorate under study is bureaucratic culture, which focuses on formal procedures, fixed rules, and strict control mechanisms, which are considered the essential keys to success from their point of view.

Keywords: tribal culture, creative culture, market culture, and hierarchical culture.

JEL Classification Codes : M10 ; M14.

1. مقدمة :

تعددت المداخل النظرية الهادفة إلى تحليل الشركات، ولعل من بين هذه المداخل البارزة مدخل الثقافة التنظيمية، الذي يعتبر كواحد من أبرز المناهج العصرية المعتمدة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي الذي يهدف إلى دراسة سلوك الأفراد والموائمة بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والإدارية في الشركة.

هذا النسق الثقافي ما هو إلا بناء لطرق عقلانية ذو أهداف مشتركة تسعى الشركة إلى تحقيقها، من خلال فهم السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وتوجيهه بما يتوافق مع أهداف الشركة، وعليه فإن الثقافة التنظيمية هنا تقوم بدور هام في تطوير منظماتها، من خلال نظام القيم السائد في الشركة ونمط القيادة، ناهيك عن الرموز واللغة، وطبيعة الإجراءات الروتينية، وكل ما يميز الشركة عن منافسيها.

تضاعفت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية، في عالم الأعمال لما لها من دور في تحريك عجلة التغييرات المراد إحداثها، وقدرتها على بناء تكامل داخلي من خلال إيجاد لغة مشتركة تدمج جميع

الأطراف الفاعلة من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وبالرغم من أهميتها البالغة، لكن يبقى واقع الثقافة التنظيمية في الشركات الجزائرية غامض.

1.1 إشكالية البحث:

نظرا لحساسية الشركة محل الدراسة وهي شركة سوناطراك باعتبارها الشركة الوطنية للنفط والغاز في الجزائر، والتي تمثل الشريان الرئيسي للاقتصاد الجزائري، الأمر الذي فرض عليها الإلتزام بتقديم أفضل أداء يضمن مصالح البلاد خاصة وأن اقتصاد الدولة الجزائرية مبني على المحروقات، مما أوجب على الشركة الاعتماد على إطار مرجعي واضح المعالم يحدد بدقة كيفية إدارة الأعمال والمهام، وتعين عليها إيجاد هوية تنظيمية تستوجب تبني ثقافة تنظيمية قوية. وبما أننا في دولة مسلمة فإنه من المفروض أن القيم الدينية والاجتماعية تساهم بشكل إيجابي في إرساء ثقافة صحيحة المبادئ في الشركات. إلا أن أغلب الدراسات السابقة التي بحثت حول الموضوع أثبتت عكس المتوقع، بحيث توصلت إلى وجود صعوبات ثقافية تميز بيئة العمل الجزائرية كتغليب القيم العشائرية داخل التنظيم والمحسوبية وافتقار تقديس القيم الإيجابية، ناهيك عن الصراعات بين الأفراد ذات أصل قبلي عشائري أو جهوي بحت، كما أن العامل الجزائري لا يدرك قيم العمل، إضافة الى البيروقراطية المنتشرة بمفهومها السلبي وعادات عدم تفويض السلطة مما يدفع العمال الى الانتقام من شركاتهم عن طريق إظهارهم لسلوكيات سلبية. وحتى تتفادى هجرة الأكفاء نحو الخارج وتجنب استقطابهم وجذبهم نحو شركات أخرى خارجية خاصة وأن عدد الاستقالات المصريح بها حسب تقارير الشركة محل الدراسة بلغ 336 استقالة سنة 2022، لذا يتعين عليها البحث عن البواعث الحقيقية التي تدفع بالأفراد الاختيار بين الرضوخ والاستسلام للأمر الواقع أم الهجرة والنجاح في شركات أجنبية، ولعل من أهم هذه الدواعي وضوح القيم والاتجاهات التنظيمية السائدة في الشركات الخارجية. لذلك قامت شركة سوناطراك بإجراء دراسة لتشخيص واقع الثقافة التنظيمية الخاصة بها في أكتوبر 2017 والتعاقد مع مكتب الخدمات الاستشارية Boston Consulting Group، كخطوة أولى لتهيئة مشروع تحويل الموارد البشرية المعلن عنه في السنوات السابقة، من أجل تحقيق رؤيتها الاستراتيجية بحلول سنة 2030.

هذا ما يدفعنا لطرح الإشكالية التالية:

ما هو نوع الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي سوناطراك وورقلة؟

2.1 فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتية:

- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة محل الدراسة، هي الثقافة الهرمية؛
- تتسم الثقافة الهرمية أو البيروقراطية، بالإجراءات الصارمة والمحددة.

3.1 أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- قياس القيم الثقافية السائدة حالياً في المديرية محل الدراسة، باستخدام أداة (OCAI)؛
- اكتشاف توجهات الثقافة التنظيمية، وأهم السمات القائمة عليها؛
- تحليل نقاط ضعف الثقافة التنظيمية، السائدة في المديرية محل الدراسة.

5.1 الدراسات السابقة:

دراسة (Kennedy & Davies, 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات إدارة المعرفة الضمنية، لدى شركتين للنفط والغاز، فضل الباحثان عدم الكشف عن هوية هاتين الشركتين، الشركة 1 والمعروفة عنها على أنها واحدة من أكبر شركات النفط والغاز العالمية، أما الشركة 2 فهي عبارة عن شركة استشارية هندسية صغيرة. تم استخدام منهج البحث النوعي من خلال أداة المقابلة، وتم الاستعانة بتقنية أخذ العينات كرة الثلج لجمع البيانات. ومن أجل تفسير البيانات بطريقة استنتاجية منطقية تم اختيار تحليل الترميز الموضوعي NVIVO. توصلت الدراسة إلى أن هناك نتائج متساوية في كل من شركتين، حيث كان يُنظر لهما على أنهما تتمتعان بثقافة تنظيمية "ذات تركيز قصير المدى"، مما أثر على اتجاه العمليات وصنع القرار. تقوم الثقافة التنظيمية في الشركة 1 على أساس رجعي، تتجنب المخاطرة ويملكها الخوف من التغيير، بالرغم من وجود موظفون ذو روح تنافسية.

دراسة (لطرش، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخصائص التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية بالاعتماد على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الهادفة للربح العمومية والخاصة الناشطة بإقليم ولاية باتنة، واستعمال العينة القصدية التي شملت 436 شركة من مختلف القطاعات. توصلت الدراسة إلى أن

نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي ثقافة السوق التي تركز على التنافسية والثقافة الهرمية التي تركز على الإجراءات الرسمية، الرقابة الصارمة والاهتمام باللوائح والقوانين، تليها ثقافة المجموعة التي تركز على العمال، أما بالنسبة للثقافة المنخفضة جدا، هي ثقافة الابداع. دراسة (كريم، 2018): هدفت هذه الدراسة الى معرفة سمات القيادة الاستراتيجية، واكتشاف نوع الثقافة التنظيمية القائمة في مركب تكرير البترول RA1/K سكيكدة، وأخيرا معرفة دور القادة الاستراتيجيين في تطوير الثقافة التنظيمية الحالية نحو ثقافة أفضل مستقبلا في مركب محل الدراسة. قد تم الاعتماد على أربعة أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية تمثلت في: ثقافة المجموعة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية. تم استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، فيما فضلت الباحثة الاستعانة بنموذج OCAI لتقييم الثقافة الحالية والمستقبلية وقياس جوانبها، كما تم الاستعانة ب SPSS.V20 لمعالجة الاستبانة، فيما شملت العينة على 168 إطار. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمرجوة، بحيث أن الثقافة السائدة تتمثل في ثقافة السوق والثقافة الهرمية بينما يفضل أفراد عينة الشركة هيمنة ثقافة المجموعة والثقافة الإبداعية.

2. مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

يعد بليك وموتون (1969)، أن جذور الثقافة التنظيمية بدأت منتصف القرن التاسع عشر، اذ يعتبرون أنهم أول المؤلفين الذين تطرقوا الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز في العمل في أواخر الستينيات. فيما يرى هوفستيد، (1998)؛ أن مفهوم الثقافة التنظيمية أصبح لغة شائعة بعد عقدين من استخدامها من قبل بليك وموتون (1969) كجانب مهم من جوانب الشركة.

- عرف Alvesso الثقافة التنظيمية على أنها نظام من الرموز والمعاني المشتركة، فهي توفر القواعد المشتركة التي تحكم الجوانب المعرفية والعاطفية للعضوية في الشركة، والوسائل التي يتم من خلالها تشكيلها والتعبير عنها (Alvesson, 2002, p. 03).
- وبحسب Cameron & Quinn فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموع القيم المسلم بها، والافتراضات الأساسية، والتوقعات، والذكريات الجماعية، والتعريفات الموجودة في الشركة. فالثقافة التنظيمية تعكس الأيديولوجية السائدة التي يحملها العاملون داخل

عقولهم، إنها تنقل إحساسًا بالهوية للموظفين، وتوفر إرشادات غير مكتوبة وغير منطوقة في كثير من الأحيان حول كيفية الانسجام في الشركة (Cameron & Quinn, 2006, p. 16).

3.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات بما يلي:

- تعد كدليل للإدارة والموظفين، بحيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يتوجب اتباعها والاسترشاد بها.

- تمثل إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.

- الثقافة القوية تعتبر عنصرًا فاعلاً ومؤديًا للإدارة، مساعدًا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. (السبلي ، 2009، ص32)

4.2 أبعاد الثقافة التنظيمية:

يعتقد Cameron & Quinn أن كل وحدة فرعية في الشركة تحتوي أيضًا على عناصر مشتركة نموذجية للشركة بأكملها. بحيث تحتوي ثقافات الوحدات الفرعية على العناصر الأساسية لثقافة الشركة بأكملها بالإضافة إلى عناصرها الفريدة. ولذلك عند تقييم ثقافة الشركة، يمكن التركيز على الشركة بأكملها باعتبارها وحدة التحليل، أو يمكن تقييم ثقافات الوحدات الفرعية المختلفة، وتحديد السمات السائدة المشتركة لهاته الثقافات وتجميعها، للوصول في الأخير إلى نموذج للثقافة التنظيمية الشاملة (Cameron & Quinn, 2006, p. 18).

قام Cameron & Quinn ببناء نموذج OCAI وهو اختصار (Organizational Culture Assessment Instrument)، وهو أداة لتقييم الثقافة التنظيمية بناء على نموذج نظري يعرف باسم إطار القيم المتنافسة، بحيث تتكون الثقافة التنظيمية من ستة أبعاد رئيسية (الخصائص المهمة، القيادة، الأسلوب التسييري، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معيار النجاح) (Cameron & Quinn, 2006, p. 25) وهي:

- الخصائص المهمة: والذي يشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- القيادة: يشير إلى نوع القيادة المستخدمة في المنظمة.

- الأسلوب التسييري: التركيز على إنجاز الأعمال المهمة.
- التماسك التنظيمي: وهي درجة التماسك والتوافقية بين أفراد المنظمة.
- التركيز الإستراتيجي: تركيز جهود المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل متناغم مع قيم وثقافة المنظمة.
- معيار النجاح: يشير إلى تركيز المنظمة على الأرباح التي يتحصل عليها التنظيم.
- حسب نموذج OCAI هناك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي: (Cameron & Quinn, 2006, p. 222)
- ثقافة المجموعة: الشركة مكان ودود للغاية للعمل حيث يشارك العاملون الكثير من أمورهم الشخصية، فهي الشركة كالعائلة، يعتبر القادة بمثابة مرشدين كالآباء. يتم الحفاظ على الشركة معًا عن طريق الولاء أو التقاليد. تؤكد الشركة على تنمية الموارد البشرية وتولي أهمية كبيرة للتماسك والروح المعنوية. يتم تعريف النجاح من حيث الحساسية تجاه العملاء والعمل الجماعي والمشاركة.
- ثقافة الابداع: الشركة مكان ديناميكي وريادي ومبدع للعمل، يعتبر القادة مبتكرين ومخاطرين، إن الرابط الذي يجمع الشركة معًا هو الابتكار والريادة. ينصب تركيز الشركة على المدى الطويل على النمو والحصول على موارد جديدة، يتم تعريف النجاح بمدى قدرة الشركة على إنتاج منتجات فريدة ومبتكرة.
- الثقافة الهرمية: تعتبر الشركة مكان عمل رسمي، يعتبر القادة منسقين ومنظمين جيدين، الرابط بين الشركة هو القواعد والسياسات الرسمية، وينصب الاهتمام على المدى الطويل على الاستقرار والأداء من خلال عمليات فعالة وسلسلة. يتم تعريف النجاح من حيث التسليم في الأجال، والجدولة السلسلة، والتكلفة المنخفضة.
- ثقافة السوق: الشركة موجهة نحو النتائج، القادة هم المنتجون والمنافسون، إن الرابط الذي يجمع الشركة معًا هو التركيز على النجاح، وينصب التركيز على المدى الطويل على الإجراءات التنافسية وتحقيق الأهداف، يتم تعريف النجاح من حيث اختراق السوق وزيادة الحصة السوقية. (Cameron & Quinn, 2006, P222)

3. الإطار التطبيقي للدراسة

1.3 التعريف بالشركة محل الدراسة:

تم إجراء الدراسة التطبيقية بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي (HBK) التابعة لشركة سوناطراك. تضم منطقة الحوض النفطي في بركاوي ما يقارب 20 حقل نفطي بمساحة 6300 كلم²، وتشمل 204 بئر بترولي، ويتكون مركب حوض بركاوي من ثلاثة مراكز للإنتاج وهي: مركز حوض بركاوي (HBK)، مركز الإنتاج بن كحلة (BKH)، مركز الإنتاج قلالة (GLA).

2.3 عينة وأداة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي، من 924 موظف منهم 26 إطار سامي و418 إطار و480 عون تحكم. تم الإعتماد على عينة عشوائية بلغ حجمها 150 موظف. وإختيار الإستبانة كأداة لتقييم الثقافة التنظيمية في الدراسة الحالية والتي تعتمد على نموذج (OCAI)، تم اعتماد هذه الأداة من قبل الألاف من الباحثين في العديد من الدول. فضلا عن كونها أداة ملائمة لأهداف وطبيعة البحث من حيث إمكانية الاستعانة بها في التوصل الى أهداف البحث. تضمنت الاستبانة محورين: المحور الأول يضم المتغيرات الديمغرافية، أما المحور الثاني فقد شمل متغير الثقافة التنظيمية الذي يقاس بستة أبعاد: الخصائص المهيمنة؛ القيادة؛ الأسلوب التسييري؛ التركيز الاستراتيجي؛ معيار النجاح. حيث تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في الإجابة بحيث تراوحت الخيارات من غير موافق بشدة، إلى موافق بشدة، وتم تحليل النتائج باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تمت معالجتها ببرنامج SPSS.

3.3 ثبات أداة الدراسة:

نلاحظ حسب نتائج الجدول (1) أن قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الثقافة التنظيمية كانت عالية بحيث تراوحت بين 0.75 و0.81، ومنه يمكننا القول بأن الاستبانة ثابتة ويمكن اعتمادها كأداة لجمع البيانات.

الجدول 1: معامل الاتساق الداخلي Alpha cronbach

المحور	عدد العبارات	معامل Alpha cronbach
ثقافة المجموعة	06	0.81
ثقافة الإبداع	06	0.75
ثقافة السوق	06	0.78
الثقافة الهرمية	06	0.80

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

3.3 المتغيرات الديمغرافية:

توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، وهذا أمر منطقي بالنظر إلى محدودية فرص التشغيل في قطاع النفط والغاز، الذي يركز أساسا على العديد من الوظائف الفنية التي تحتاج إلى قوة جسمية المتوفرة لدى الذكور دون الإناث. وحسب تقرير صدر عن المجلس البترولي العالمي (WPC) ومجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) فإن نسبة النساء العاملات في قطاع النفط والغاز، قد بلغت 22% سنة 2017 (Lonski, et al., 2021) أما بالنسبة لشركة سوناطراك، فقد بلغت نسبة النساء العاملات سنة 2022، 16.4% أي 9104 أنثى منهم 32%. يشتغلن في الوظائف الأساسية.

بالنسبة لمتغير العمر نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تنتمي للفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين 30 سنة إلى أقل من 50 سنة، فيما شكلت الفئة التي تبلغ أكثر من 50 سنة أقلية بالنسبة لإجمالي عدد العمال في الشركة، ثم ان متوسط العمر لدى العمال بلغ 42 سنة، ويرجع هذا إلى أن الشركة شهدت العديد من حالات التقاعد خاصة قبل صدور القانون رقم 15-16 المؤرخ في 2016/12/31 المعدل والمتمم للقانون رقم 12-83 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بتوقيف التقاعد المسبق، وهذا ما انعكس على متغير الخبرة، حيث أن الفئة الغالبة في الشركة كانت لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات، وهذا يرجع إلى توظيف الشركة للموظفين جدد في فترات متقاربة بأعداد كبيرة من أجل سد احتياجات الشركة من حيث العمالة.

فيما يخص متغير المسى الوظيفي، فقد توصل الباحثين إلى أن أغلبية عينة الدراسة تضمنت الاطارات وقد يعود هذا إلى أن الفئة الاجتماعية المهنية الغالبة في الشركة مكونة من الإطارات والتي تبلغ نسبتها 53% أي 29143 إطار في سوناطراك ككل، أما بالنسبة لمديرية محل الدراسة فقد بلغ عدد الإطارات 418 إطار و26 إطار سامي من أصل 924 موظف.

4.3 عرض نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة فيما يخص بعد الخصائص المهيمنة أن الثقافة السائدة هي الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري 1.107، تليها ثقافة السوق بمتوسط حسابي بلغ 3.37 وانحراف معياري 0.986، تليها ثقافة المجموعة التي بلغ متوسطها الحسابي 3.22 وانحراف معياري 1.055، وأخيرا، الثقافة الإبداعية التي بلغ متوسطها الحسابي 3.22 وانحراف معياري بلغ 1.055.

مما سبق، نستنتج أن الثقافة السائدة في مديرية محل الدراسة تتسم بالهرمية والجمود، وهذا أمر منطقي وبديهي كونها شركة وطنية ذات حجم كبير، حيث ترتفع لدى هذه النوع من الشركات درجة الرسمية، ويعتبر التوحيد في الإجراءات أحد أهم أساليب التنظيم والتنسيق. وبالتالي يمكننا القول، أن الخصائص المهيمنة للثقافة الحالية تركز على الرسمية والتنظيم وارتفاع درجة الإجراءات الرسمية والرقابة الصارمة، لكنها أقل اهتماما بالجوانب الشخصية وريادة الأعمال، والتوجه الخارجي.

توصلت الدراسة فيما يخص بعد القيادة التنظيمية أن الثقافة السائدة هي الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري قدره 0.970، تليها ثقافة السوق بمتوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري قدره 1.151، تليها ثقافة المجموعة بمتوسط بلغ 3.43 وانحراف معياري قدره 1.250، وفي الأخير الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحراف معياري قدره 1.081.

نستنتج مما سبق أن القيادة التنظيمية هي مزيج من خصائص كل من الثقافة الهرمية وثقافة السوق، حيث أنها تتسم بالجمود والرسمية والمركزية العالية والاتصالات ذات الاتجاه النازل، كما تتميز بالصرامة والتوجه نحو تحقيق النتائج، ولكنها لا تتسم بالريادية وروح المخاطرة، وقد يرجع هذا إلى أن الشركة تدار بطريقة مركزية من الشركة الأم، كما عبر العديد من الاطارات من خلال المقابلات التي تم اجراءها عن عزوف الكثير من العاملين على التجديد وابتعادهم عن خلق الأفكار الجديدة أو حتى تحسين الأفكار القديمة بسبب كبح رؤسائهم للروح الإبداعية وتركيزهم على تطبيق الإجراءات، وهو الأمر الذي لمسناه فعليا خلال فترة اجراء الدراسة الميدانية، حيث اننا لاحظنا صرامة السياسات الشركة والاهتمام المفرط بالقواعد والأنظمة الداخلية للشركة، حتى أن العلاقات بين الأفراد تتسم بالرسمية مما يعطي للمرؤوسين انطباعا بتكبر

الرؤساء وهو ما يعتبره العديد من العاملين عائقا أمام التواصل الإيجابي والفعال بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية والذي يمكن أن يشكل فجوة في حالة رغبة الشركة في تبني ثقافة المجموعة.

توصلت الدراسة فيما يخص بعد النمط التسييري أن الثقافة السائدة هي الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.977، تليها ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.053، تليها ثقافة السوق 3.16 وانحراف معياري 1.093، وفي الأخير ثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي 2.91 وانحراف معياري 1.086.

يتضح لنا أن النمط التسييري يشكل مزيجا من خصائص الثقافة الهرمية وثقافة المجموعة، حيث أوضحت النتائج اهتمام الشركة محل الدراسة في المقام الأول بتحقيق الاستقرار التنظيمي والعزوف عن الابتكار من جهة، والاهتمام بالعمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية من جهة أخرى؛ كما أكدت لنا المقابلات والملاحظة الميدانية خلال تنقلنا للشركة محل الدراسة أهمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، حيث أننا لاحظنا أنه هناك تباين في ما يخص طبيعة العلاقات الاجتماعية بين مختلف الأقسام حيث أننا وجدنا اختلافات بين القسم والأخر، فعند اتسام مسؤول القسم بمهارات القائد الديموقراطي يتمكن من لم شمل رؤوسيه بالرغم من أنهم لا يتشاركون في نفس القيم والاتجاهات إلا أنه بقيادته يجعلهم يشعرون أنهم كعائلة واحدة وإحساسهم بالانتماء والمتعة أثناء تأدية مهامهم اليومية مما يقوي علاقتهم وينمي روح الفريق الواحد وهو الأمر الذي التمسناه بكثرة عند المهندسين خاصة الشباب منهم. في حين أن هناك أقسام لا تولي بتاتا اهتماما بثقافة المجموعة مما انعكس على نفسية الأفراد العاملين بهذه الأقسام والسبب يرجع الى مسؤول القسم الذي يتبنى القيادة الأوتوقراطية مما جعل نظرة المرؤوسين للرؤساء نظرة الامرين وليسوا كموجهين، واتسام مكان عملهم بالجمود والرسومية حيث ينتظر فيه العامل مواعيد مغادرة عملهم بفارغ الصبر وعدم ارتياحهم النفسي عند وجود رؤسائهم وأثناء التعامل المباشر معهم لما قد يسببونه من ضغوط تؤثر على صحتهم النفسية.

توصلت الدراسة فيما يخص بعد التماسك التنظيمي أن الثقافة السائدة هي الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي بلغ 3.52 وانحراف معياري قدره 0.974، تليها ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وانحراف معياري قدره 1.060، تليها ثقافة السوق بمتوسط بلغ 3.49 وانحراف

معياري قدره 0.968، وفي الأخير جاءت الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي بلغ 3.23 وانحراف معياري قدره 1.032.

يشير بُعد التماسك التنظيمي إلى القيم المشتركة بين العاملين؛ تظهر لنا نتائج الدراسة أن القيم داخل المديرية محل الدراسة تركز أساسا على الالتزام باتباع القواعد والإجراءات بشكل كبير، فالشركة تمتلك العديد من اللوائح والتعليمات التي تحدد طبيعة العلاقات وخطوط السلطة داخل الشركة، كما تبنى القيم على أساس الانتماء والثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد وبحسب المقابلات التي تم إجراؤها استنتجنا وجود مستوى مقبول من الثقة تنظيمية بين المرؤوسين في القسم الواحد، إلا أنه لا توجد ثقة بين القسم والأخر، بينما لاحظنا انخفاض الثقة بين الرئيس والمرؤوس في القسم الواحد ويرجع ذلك لعدة أسباب منها نمط القيادة وشخصية الرئيس المباشر، فيما تركز الثقافة بدرجة أقل على التفوق على المنافسين، ولكنها تفتقر إلى الإبداع والنمو والتطور، واجتناب أي مخاطرة يمكن أن تحدث حتى أن بعضهم يعتبر أي فعل غير اعتيادي على أنه مخاطرة ويزعزع أمن واستقرار الشركة وتعدي على القوانين الداخلية للشركة وأي إضافة يراه تجاوزا في حق الشركة، يمكن أن يعاقب عليه لاحقا، وهذا راجع إلى ذهنية بعض القادة وتفكيرهم المحدود الذي يكبت الأفكار الخلاقة التي يمكن أن تشكل قيمة مضافة للشركة وتفضيلهم منطقهم الذي يرمي إلى تسيير الأمور بصفة تقليدية بحتة، الأمر الذي يطق عن جمود وحرمان الشركة من التجديد ومواكبة التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية ويجعلها منعزلة ومنغلقة على الإبداع والابتكار رغم إبداء إدارة الشركة اهتمامها في الآونة الأخيرة بالابتكار والإبداع وتشجيع البحوث العلمية الرائدة من خلال مبادرات رسمية منها وحث أصحاب براءات الاختراع، إلا أن هناك ضعف في ادراك هذه السياسة من طرف القادة التنفيذيين، إذ يجب عليهم استيعاب فكرة أن الشباب الطموح يمكن أن يشكل ميزة تنافسية للشركة وليس خطرا يزعزع استقرارها.

توصلت الدراسة فيما يخص بعد التركيز الاستراتيجي أن الثقافة السائدة هي الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.032، تليها ثقافة السوق بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.032، تليها ثقافة المجموعة 3.27 وانحراف معياري 1.157، وفي الأخير ثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.098.

يشير هذا البعد إلى أولويات الاستراتيجية للشركة، بحيث توصلت الدراسة إلى أن الاستقرار التنظيمي يلعب دورا مركزيا في تطبيق استراتيجية الشركة لأن الاستقرار لا يتحقق الا بالتطبيق

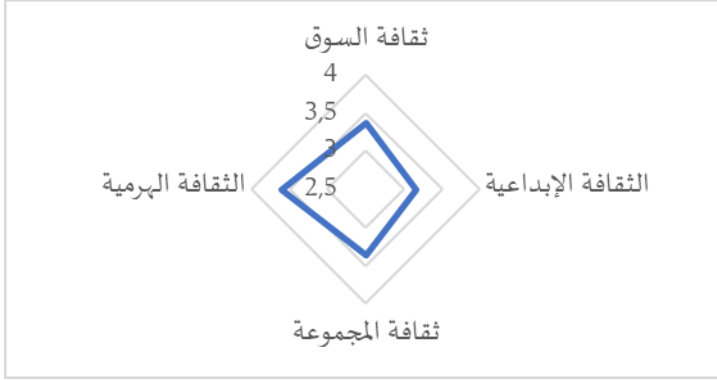
الصارم لكافة الإجراءات الرسمية للشركة على أكمل وجه والتي تعتبر كجزء لا يتجزأ من استراتيجية الشركة والتي تقتضي تحقيق الربح والمحافظة على مكاسيها من خلال الالتزام باللوائح والإجراءات بالدرجة الأولى، بينما تولي اهتماما بدرجة متوسطة للتفوق التنافسي وتحقيق الريادة والتنمية البشرية مما يدل على اهتمامهم بالإنتاج وتحقيق الربح وسعيهم الى دخول أسواق جديدة لكنها ليست بالشكل الكافي والمطلوب حيث تفتقر الى الاهتمام بالقضايا ذات تركيز طويل الأجل.

توصلت الدراسة فيما يخص بعد معيار النجاح أن الثقافة السائدة هي الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وانحراف معياري قدره 1.073، تليها ثقافة السوق بمتوسط حسابي بلغ 3.31 وانحراف معياري قدره 1.010، تليها ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري بلغ 1.123، وأخيرا الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي بلغ 3.21 وانحراف معياري قدره 1.072.

تظهر النتائج أن الشركة تسعى لتحقيق الكفاءة من خلال خفض التكاليف وترشيد النفقات والحرص على إتمام الإجراءات والتقيد بالمواعيد الزمنية المحددة والمتفق عليها مسبقا، ولكنها لا تهتم باختراق السوق ولا بالتطوير الفعلي والفعال بالموارد البشرية ولا بتطوير منتجات وخدمات متطورة، لعل أبسط مثال على ذلك هو تصنيع قطع الغيار الخاصة بالآلات والمعدات وهذا راجع لشركات غير جزائرية أخرى تم منحها حق الاعتماد وإنتاج قطاع الغيار مما يجبر الشركة على دفع أثمان خيالية مقابل الحصول عليها، وقد يرجع هذا إلى أن القرارات المتعلقة بالإنتاج تحكمها العوامل السياسية، وشركة الأوبك الدولية، ناهيك عن نقص إمكانيات الشركة التي من شأنها أن ترفع من انتاج النفط والغاز لمستويات أعلى دون اللجوء الى إقامة الشراكات من أجل استخراج النفط والغاز فقط.

توصلت الدراسة أن الثقافة المهيمنة في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي هي الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي بلغ 3.61، وتليها ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي قدره 3.37؛ وهذا يدل على أن سوناطراك تركز وبشكل كبير على التنظيم، فحسب عينة الدراسة تعطي الشركة محل الدراسة أولوية للاستقرار الداخلي بدلاً من الحصول على موقع تنافسي، وهو ما يكون شائعاً في المؤسسات الوطنية أو المنظمات الحكومية، خاصة في ظل تسقيف معدل الإنتاج اليومي للطاقة. ثم ثقافة السوق والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.36، وأخيرا الثقافة الإبداعية التي بلغ متوسطها الحسابي 3.17.

الشكل 1: واقع الثقافة التنظيمية في المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج *spss*

نلاحظ من خلال الشكل 1 أن هناك تقارب في مجموع ثقافة المجموعة وثقافة السوق، ويرجع هذا إلى وجود تضارب في الثقافات الفرعية داخل المديرية محل الدراسة، فكل قسم يعكس الثقافة الفرعية التي تعبر عن المشكلات أو الخبرات المشتركة التي يواجهها العاملون في نفس القسم. فقد لاحظنا من خلال مقابلة جماعية تم إجراؤها مع موظفي قسم التحكم (Gas turbine control systems) أن هذا القسم تسوده ثقافة المجموعة حيث يتسم العاملون بالتعاون والتفاهم وحسن التنسيق حتى أنهم كانوا كالعائلة الواحدة بالرغم من اختلاف أجيالهم إلا أنهم يعيشون في جو أخوي عائلي وهذا راجع الى وعي وحرص فئة الشباب على تفادي الحساسية التي يمكن أن تحدث عند زملائهم الأكبر سنا خاصة أولئك الذين يملكون مستوى دراسي أقل من المهندسين الشباب وذلك بتقديرهم لزملائهم الأكبر سنا وحرصهم على اظهار احترامهم الدائم، إضافة إلى العمل الجماعي والمشاركة، حتى أننا عند زيارتنا لجميع أقسام كان هذا أكثر قسم شعرنا فيه بالارتياح النفسي نتيجة للانطباع الذي منحونا إياه والذي يعبر عن التوازن والاستقرار الداخلي لهذا القسم. أما في قسم المالية فقد لاحظنا أن الثقافة الفرعية المهيمنة هناك هي ثقافة السوق، فالعاملين في هذا القسم يعملون نحو تحقيق الأهداف. كما قد لاحظنا وجود رغبة في تبني الثقافة الإبداعية لدى قسم الميكانيك الصناعية وهذا راجع لقائد القسم الذي يقوم بتشجيع رؤوسيه على الابداع والتميز في العمل وحثهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشرائه لأخر اصدارات الكتب الأجنبية المتخصصة في مجال عملهم ومشاركته مع رؤوسيه لأحدث التقنيات في مجال عملهم، مما يدفع العاملين بتنمية قدراتهم وتطوير أنفسهم وتغيير تفكيرهم. وقد يرجع هذا التنوع في الثقافات بين الأقسام الى طبيعة الوظائف وتكوينهم الأكاديمي الذي يؤثر بشكل كبير في شخصيات

الأفراد وتفكيرهم، فضلا عن نوع القيادة التي يتبناها رؤساء الأقسام والدور الذي يلعبه نمط القيادة في تشكيل بيئة العمل الملائمة.

4. تحليل النتائج

تعرض هذه الدراسة نتائج دراسة تم إجراؤها على عينة من العاملين في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي في شركة سوناطراك، بهدف تحديد خصائص الثقافة الحالية. تشير النتائج إلى أن الشركة لديها مزيج من الثقافة الهرمية وثقافة المجموعة، والتي لا تتوافق مع متطلبات بيئتها التنافسية؛

أظهرت النتائج أن نوع القيادة في الشركة هي قيادة بيروقراطية تهتم باللوائح والقواعد الرسمية والمحددة من قبل الإدارة، بالرغم من مزايا هذا النوع وكونه يعتبر النوع الأكثر توافقا مع المؤسسات الكبرى والأسلوب المعمول به في المؤسسات الوطنية من أجل الحصول على الأهداف المرجوة والمخطط لها، إلا أنه يؤثر على نفسية العامل وهو الأمر الذي أكده العديد من الإطارات والعاملين خلال المقابلات الميدانية. ناهيك عن، افتقار القيادة الهرمية للمرونة التنظيمية، وافتقاد روح التعاون وبناء العلاقات الوطيدة داخل فرق العمل، كما أنها لا تشجع على الإبداع والابتكار، والتقدم والنمو الوظيفي لأفرادها، ويرجع تبني هذا النمط من القيادة الى حساسية الشركة كما أشرنا اليه سابقا، ان سوناطراك تمثل اقتصاد الجزائر وأي قرار يتم اتخاذه يمكن أن يكون له تبعات وأبعاد سياسية، اجتماعية... الخ وهو ما يقيد قادة سوناطراك من ويثير حفيظتهم من اتخاذ أي قرار قبل التأكد من تخفيض درجة الخطورة الى الصفر، فحسب وجهة نظرهم هو مصير دولة بأكملها فنحن هنا نتحدث عن الأمن الطاقوي، والأمن الغذائي، الأمن الصحي، وحتى الأمن القومي فحسب وجهة نظرهم شركة بحجم سوناطراك يمكنها المساهمة في حماية الأمن القومي من خلال عدة طرق. على سبيل المثال، يمكن للشركة تأمين امدادات الطاقة الاستراتيجية للدولة، وضمان استدامة الإنتاج والتوزيع الفعال للمحروقات والغاز الطبيعي، كما يمكن للشركة تعزيز الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية من خلال تنفيذ ممارسات تشغيلية صديقة للبيئة ودعم المجتمعات المحلية، ناهيك عن إمكانيتها في تعزيز البحث والتطوير في مجالات الطاقة المستدامة والتكنولوجيا النظيفة وهو ما تقوم به فعليا حيث تم اطلاق يوم 22 أكتوبر 2023 مسابقة بالتعاون مع المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيات مسابقة أفضل منشور علمي في الجزائر في مجال الأمن الطاقوي، الأمن الغذائي، والأمن الصحي ما يدل على اهتمام سوناطراك

في هذا المجال، جميع هذه الجهود تساهم في تعزيز الأمن القومي وتحقيق استقرار الدولة الجزائرية. في هذه الحالة يجب توضيح مساعي التفكير الاستراتيجي وخريطة صنع القرار ناهيك عن الحاجة الى تكوين معمق في الإدارة الاستراتيجية.

أظهرت النتائج غياب القيم والمعتقدات الخاصة بالثقافة الإبداعية، بحيث تمتاز الشركة محل الدراسة بالصلابة التنظيمية، كما أن أغلب الموارد البشرية تفتقر لروح المخاطرة، ومهابة الأفراد من الإبداع والتجديد والعزوف عن الابتكار والتطور، لذا يجب تغيير طريقة تفكير القادة واقناعهم بضرورة الابداع من أجل تطوير حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجهها الشركة، وتحسين عمليات الاستكشاف والإنتاج والتكنولوجيا في صناعة النفط، وتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز القدرة التنافسية والتكيف الفعلي مع التغيرات في صناعة النفط، وأهم شيء هو فتح المجال للمرؤوسين خاصة الشباب منهم مجال الابداع والظهور دون خوف الرؤساء من أخذ مكانهم مستقبلا.

بالرغم من كون الشركة، حاولت ولا تزال تحاول الى يومنا هذا في التغيير والذي يظهر جليا من خلال مشروع تحويل الموارد البشرية الذي بدأ منذ سنة 2018 إلى يومنا هذا، إلا أن نتائج الدراسة توصلت أن أفراد عينة الدراسة على إدراك تام أن ادارة الشركة لا تهتم بقضايا التطوير والاهتمام بالموارد البشرية، وقد يعود هذا إلى أنه لم يتم اشراك العاملين منذ البداية في المشروع الخاص بتحويل الموارد البشرية، وحتى عند الإعلان عنه لم يتم توضيح ما سيتم القيام به عند كل مرحلة من مراحل هذا المشروع، بل تم الاكتفاء فقط بعرض أسس المشروع والفترة الزمنية لكل مرحلة من مراحل المشروع، قد يعود هذا إلى وجود خلل في التنفيذ بالرغم من وجود نية التخطيط. أظهرت النتائج أن الثقافة المهيمنة في سوناطراك قسم الإنتاج بحوض بركاوي هي الثقافة الهرمية، فالشركة تمتاز بالرسمية وتخضع للقواعد والإجراءات بشكل كبير، حيث يتم إعطاء أولوية للتنظيم ومراقبة الموارد من أجل إدارة العمليات بسلاسة واحكام شديد؛ ويرجع معيار النجاح داخل الشركة محل الدراسة بالأساس الى رفع كفاءة العمل والاهتمام بالإنتاجية مهما كانت الظروف.

وحسب وجهة نظرنا، لا يمكن للشركة تغيير ثقافتها التنظيمية الا إذا ركزت على عوامل جوهرية كتغيير الهيكل التنظيمي، والتقنيات، والبيئة، والأفراد ولعل أصعب تغيير هو تغيير تفكير الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم لتحقيق التوافق القيمي والاستراتيجي لكلا الطرفين. وبهذا سيكون

التغيير الذي سيحدث في أحد العوامل السابقة تأثير في العوامل الأخرى بدون شك. ووضوح جميع مراحل التغيير من أجل تفادي مقاومة التغيير. ومن أجل تطوير ذهنية العاملين ودفعهم نحو الإبداع يستحسن الاستثمار في عقولهم بتوفير مكتبات على مستوى فروع الشركة من أجل رفع الوعي وتطوير التفكير في مجالاتهم، من خلال الاطلاع على الكتب المتعلقة بصناعة النفط والغاز والتكنولوجيا والقيادة والتنمية البشرية والتغيير والتطوير والابتكار، بحيث يمكنهم أن يتعلموا من الخبرات والأفكار الجديدة الموجودة في الكتب والتي تمكنهم من توسيع افقهم وتحفيزهم للتفكير خارج الصندوق وتطوير مهاراتهم الشخصية والفنية والتقنية، بدلا من التحدث في المواضيع الغير المجدية في أوقات فراغهم، والتي يمكن أن يكون لها اثار سلبية على المدى الطويل. وأخيرا، يمكننا القول أن ثقافة الشركة جزء من ثقافة المجتمع، لأن الثقافة التنظيمية تتأثر بالقيم والمعتقدات والتوجهات التي تشترك فيها المجتمعات، وعليه يجب التركيز على بناء ثقافة تنظيمية صحية دون اغفال تنمية ثقافة المجتمع والتي تعتبر عاملا مهما وأساسيا.

مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة: من خلال النتائج التي توصلنا اليها، فان نتائج الدراسة الحالية تتفق مع النتائج التي توصلت اليها دراسة (Kennedy & Davies, 2021) لأن كلتا الدراستين توصلتا الى أن الشركات محل الدراسة يتمتعن بثقافة تنظيمية "ذات تركيز قصير المدى" فلو كانت ثقافة شركة سوناطراك ثقافة ذات تركيز طويل المدى لما كانت الثقافة السائدة بيروقراطية، كما اتفقت دراستنا مع دراسة (لطرش، 2019) التي توصلت الى أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي الثقافة الهرمية التي تركز على الإجراءات الرسمية، الرقابة الصارمة والاهتمام باللوائح والقوانين وثقافة السوق التي تركز على التنافسية، أما بالنسبة للثقافة المنخفضة جدا، هي الثقافة الإبداعية ما يتوافق تماما مع نتائج دراستنا الحالية. كما أظهرت النتائج وجود اتفاق مع دراسة (كريم ، 2018) التي درست في نفس الشركة محل الدراسة لكن في فرع اخر وهو مركب تكرير البترول RA1/K سكيكدة، والذي أسفر عن وجود ثقافة بيروقراطية وثقافة السوق، ما يؤكد صحة وصدق النتائج التي توصلنا اليها، وبالرغم من اختلاف فروع الشركة الا أن الثقافة واحدة وهي الثقافة الهرمية، وحتى بعد مرور حوالي 05 سنوات عن إجراء هذه الدراسة ودراستنا الحالية الا أن سوناطراك لم تتمكن من تغيير ثقافتها التنظيمية بالرغم من المجهودات المبذولة في هذا المجال والتي بدأت فعليا في أكتوبر 2017 عند تعاقدها مع مكتب BCG لتشخيص و اقع ثقافتها التنظيمية. ومنه يمكننا القول أن أغلب الدراسات

السابقة التي أجريت في المؤسسات العمومية الجزائرية أو المؤسسات النفطية تمتلك ثقافة بيروقراطية ويمكن أن يرجع هذا الى تأثير حجم الشركة على الهيكل التنظيمي، بحيث أنه كلما زاد حجم الشركة، تعقد الهيكل التنظيمي وشدت القواعد والإجراءات والرقابة الصارمة وزيادة التأكيد على اللوائح والقوانين التنظيمية الداخلية للمؤسسات من أجل ضمان السير الحسن.

5. خاتمة

تعالج هذه الدراسة إشكالية جوهرية تتمثل في تشخيص واقع الثقافة التنظيمية الخاصة بشركة سوناطراك وتحليلها، بناء على دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج-حوض بركاوي- بولاية ورقلة، وقد حددنا عدة محاور تم تناولها في البحث، وهي:

أولاً: تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بمديرية الإنتاج في حوض بركاوي سوناطراك.

ثانياً: معرفة سمات الثقافة التنظيمية المهيمنة في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي

سوناطراك حسب نموذج OCAI والتي تم وصفها في الإطار النظري والدراسات السابقة.

وكان هدفنا الأساسي من وراء هذا التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بالشركة محل

الدراسة، لما لمسناه من خلال ترددنا على الشركة لاستنباط مشكلة حقيقية يمكن معالجتها. من خلال بحثنا، ومن خلال سلسلة المقابلات التي تم انعقادها في الشركة مع عدد من العاملين تم لمس جملة من التحديات التي تواجه بيئة العمل كانتشار مظاهر السلبية والصراعات والضغط المهنية، والتصادم الثقافي الذي قد يعيق من عملية التغيير والتطوير. وكذا معرفة ما إذا كانت شركة سوناطراك تعاني من نفس المشاكل والتحديات التي تعاني منها باقي الشركة الوطنية الجزائرية أم تختلف عنها كونها إحدى المؤسسات العريقة في الجزائر. بالإضافة الى أن هذا البحث يشكل القاعدة الأساسية في بناء دراستنا المستقبلية على غرار موضوع جودة الحياة الوظيفية والموارد الغير ملموسة والتي سيتم دراستها مستقبلاً في نفس الشركة محل الدراسة. ومن خلال هذا التصور وبالاعتماد على المنهج الوصفي، وبتطبيق أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI والتي تتميز بالمصداقية. ومن خلال سلسلة المقابلات التي تم إجراؤها تم التوصل إلى:

- إلتماس رغبة الإدارة العليا لشركة سوناطراك في تغيير الثقافة التنظيمية الحالية من أجل تهيئة مشروع تحويل الموارد البشرية وهو ما يوضح فعلا نية الشركة في التغيير، وهو ما حفزنا لدراسة الموضوع كخطوة أولى من أجل التغيير.

- تم التوصل الى أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة سوناطراك- مديرية الإنتاج بحوض بركاوي- هي الثقافة الهرمية (البيروقراطية) والتي تتميز بالتركيز على تنفيذ القواعد والإجراءات، وضعف اهتمامها بالموارد البشري وانخفاض الروح المعنوية والعزوف عن الابداع والابتكار، فضلا عن الحرص الشديد عند اتخاذ القرارات
- التماس عدم رضا العمال عن هذا النمط من الثقافة التنظيمية، من خلال المقابلات التي تم إجراؤها والملاحظات التي تمت إضافتها من قبل العمال في الاستبانات المسترجعة.

6. قائمة المراجع

1.6 المراجع باللغة العربية:

- أمينة كريم. (2018). دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس تنظيم وعمل. وهران، جامعة وهران 2، قسم علم النفس، الجزائر.
- فهد عبد الله السهلي. (الرياض , 2009). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، السعودية: قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.
- محمد لطرش. (01 06, 2019). الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية حسب نموذج OCAI. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 2، العدد 2، ص 144، 128.

2.6 المراجع باللغات الأجنبية:

- Alvesson, M. (2002). Understanding Organizational Culture. SAGE Publications.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework (REVISED EDITION ed.). the United States of America: The Jossey-Bass.
- Kennedy, J. R., & Davies, R. j. (2021). Exploring the relationship between oil and gas organizational culture and the management of tacit knowledge. International Journal of Development and Sustainability, Volume 10 Number 5, ISDS Article ID: IJDS21061501, pp. Pages 216-227.

- Lonski, U., Syth, A., Trench, S., Goydan, P., Riemer, P., Fjaeran, T., . . . Gauthier-Watson, C. (2021, 12 07). Untapped Reserves 2.0. Retrieved 09 12, 2023, from Boston Consulting Group:
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiPnqqq8MyBAxVvRaQEHYaeD1QQFnoECBQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bcg.com%2Fpublications%2F2021%2Fgender-diversity-in-oil-gas-industry&usg=AOvVaw1SUMV8S36bMgL4nxGEo385&opi=8>