

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الاجتماعية

شعبة : علم الاجتماع

التخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبين

- بن كران محمد الأخضر

- سعيد عبد السلام

العنوان:

## تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك

المديرية الجهوية (حوض بركاوي) انموذجا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2013/06/10م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

1. الأستاذ حمداوي عمر / أستاذ مساعد أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا
2. الأستاذة جابر مليكة / أستاذ مساعد أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا ومقررا
3. الأستاذة بن زاف جميلة أستاذ مساعد أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا

السنة الجامعية: 2012/2013م



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الاجتماعية

شعبة : علم الاجتماع

التخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالبين

- بن کران محمد الأخضر

- سعید عبد السلام

العنوان:

## تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك  
المديرية الجهوية (حوض بركاوي) انموذجا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2013/06/10م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

1. الأستاذ حمداوي عمر / أستاذ مساعد أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا
2. الأستاذة جابر مليكة / أستاذ مساعد أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا ومقررا
3. الأستاذة بن زاف جميلة أستاذ مساعد أ جامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012م

# الفهرس

	الفهرس
	الإهداء
	لمسة وفاء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال والرسومات البيانية
الصفحة	الموضوع
و	مقدمة
	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة و إجراءات التحليل
08	أولاً: أسباب اختيار الموضوع .
08	ثانياً: أهداف الدراسة .
09	ثالثاً: إشكالية الدراسة .
11	رابعاً: المفاهيم الأساسية للدراسة.
13	خامساً: منهجية الدراسة.
17	سادساً: صعوبات الدراسة.
18	سابعاً: الدراسات المشابهة والسابقة.
	الفصل الثاني: الإجراءات الميدانية
23	أولاً: مجالات الدراسة.
28	ثانياً: معرفة رؤساء المصالح للقيم التنظيمية للمؤسسة
32	ثالثاً: ظهور القيم التنظيمية للمؤسسة لدى رؤساء المصالح
37	رابعاً: تجسيد القيم التنظيمية للمؤسسة في رؤساء المصالح
44	خامساً: النتائج العامة للدراسة.
50	خاتمة
51	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص البحث



## الإهداء

أهدي عملي هذا:

- إلى والدي الذي بذل الكثير لكن لم ير إلا القليل من ثمار بذله -رحمه الله-
- إلى والدتي التي لم تدخر دعواتها لي بالتوفيق والنجاح - حفظها الله -  
وأسبغ عليها ستره و تمام الصحة والعافية
- إلى إخوتي و أختي كل باسمه
- إلى زوجتي التي وقفت بجاني فكانت نعم الأنيس
- إلى كونايت أخي : إبراهيم، سجاد، نور الإيمان، أيوب
- إلى قرابتي: عائلة سعيد، و عائلة بولوسة
- إلى كل من علمني حرفا أو أسدى إلي نصيحة أو كان لي عوناً على الخير
- إلى كل الأصدقاء و الزميلات و الزملاء في الدراسة أو العمل أو الحياة.  
خاصة: حسن، ياسين، عاصم، فتحي، الصولي
- إلى كل محبي عبد السلام

## عبد السلام

- إلى أبي رمز الرجولة والكرم حفظه الله.....
- إلى أمي رمز الحنان، و إلى زوجتي أبي...
- إلى زوجتي رمز المحبة و الوفاء..
- إلى أولادي شموع حياتي (آسيا، صالح، مريم، عبد الحي، عصام)..
- إلى كل إخوتي و أخواتي و أبنائهم كل باسمه...
- إلى عماتي و خالي و أبنائهم كل باسمه...
- و إلى كل طلاب العلم....
- إلى و كل زملائي في العمل....
- و إلى من أعانني و لو بكلمة.....

اهدي ثمرة عملي هذا...

محمد الأخضر بن كران

## لمسة وفاء

لا يسعنا في مقامنا هذا- ونحن نختم الحلقة الجامعية الثانية- إلا أن نتقدم بأسمى عبارات التقدير والإجلال:

إلى من أمدنا بطاقة لا نهاية لها، أمكنتنا من إتمام سنوات الدراسة بخير وعافية، إلى ولي نعمتنا، وسائر زلتنا، إلى الله ؛ له نبتهل، و الخير منه نرتجي.  
ثم إلى الأستاذة الفاضلة / المشرقة (مليكة جابر)، التي تفضلت بالإشراف على البحث، وللأساتذة الفاضلين:

محفوظ بن زياني و بن داود العربي وعمر حمداوي على نصائحهم القيمة.  
كما نتوجه بالشكر والامتنان لكل الأساتذة بالكلية الذين غمرونا بما يعرفون، وأفادونا على قدر ما يستطيعون وما يزيدنا إجلالا لشخصهم، أن عاملونا باحترام وأخوة  
ثم إلى جميع الزملاء و الزميلات خاصة  
وإلى كل العمال بالكلية، الذين لم نر منهم إلا الخير والحسنى.  
وإلى كافة رؤساء المصالح بالمديرية الجهوية حوض بركاوي  
والسيد: رئيس مصلحة القياسات والتجارب " بابا علي محمد"  
لتعاونهم معنا  
وإلى كل من أعاننا ولو بكلمة طيبة.

عبد السلام، محمد الأخضر

# فهرس الجدول

الصفحة	الديان	الرقم
16	جدول يبين محاور الاستمارة	01
24	جدول يوضح مجتمع البحث	02
27	العلاقة بين المستوى التعليمي و سنوات الخبرة والجنس	03
28	جدول يوضح اطلاع رؤساء المصالح على مدونة السلوك للمؤسسة	04
29	توضح إدراك روح المؤسسة لدى رؤساء المصالح	05
29	يوضح تلقي العاملين الجدد الشروحات و التوضيحات من وجهة رؤساء المصالح	06
30	ترتيب القيم وفقا لرؤية رؤساء المصالح	07
31	يوضح وجود مشكلة أم لا في تطبيق رؤساء المصالح لتعليمات المؤسسة	08
32	يوضح اطلاع رؤساء المصالح على المنشورات و الملصقات ومجلات المؤسسة بانتظام	09
32	يوضح طبيعة العلاقات بين الأشخاص في العمل	10
33	يوضح التحاق رؤساء المصالح بمكان العمل في الوقت المحدد	11
33	يوضح حزم رؤساء المصالح بالمؤسسة تجاه أخطاء العمال	12
34	رؤية رؤساء المصالح لكفاية وسائل الاتصال في المؤسسة	13
35	جدول يوضح كفاية المنشورات والملصقات للمؤسسة لإعلام رؤساء المصالح بمجديد المؤسسة.	14
35	كفاية وقت الدوام لأداء مهام رئيس المصلحة	15
36	نمط الاتصال المفضل من قبل رؤساء المصالح بعمّالهم	16
36	علاقة رؤساء المصالح بالعمال خارج أوقات العمل	17
37	يوضح عدم تساوي حظوظ رؤساء المصالح في الخدمات الاجتماعية وفقا للخبرة والانتماء الوظيفي	18
38	يوضح تشجيع المؤسسة الأفراد على الإبداع والابتكار	19
40	يوضح مغادرة رئيس المصلحة للمؤسسة إذا أتيحت له الفرصة وفقا لمتغيري الخبرة والانتماء الوظيفي	20
41	يوضح تغليب رؤساء المصالح مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية وفقا لمتغير الخبرة	21
42	جدول يوضح العلاقة بين المسقول و العامل في المؤسسة	22
43	يوضح الاهتمام بالعمال الجدد من قبل المؤسسة وفقا لمتغير الانتماء الوظيفي	23
43	يوضح تقبل رؤساء المصالح لضغوط العمل	24
44	يوضح حمل الشارة أثناء العمل (badge)	25
45	يوضح مجمل النتائج المتوصل إليها في التساؤل الثاني إحصائيا	26
46	يوضح مجمل النتائج المتوصل إليها في التساؤل الثالث إحصائيا	27

## فهرس الأشكال و الرسومات البيانية

الصفحة	الأشكال البيانية	الرقم
23	يوضح تموقع المؤسسة المدروسة على الخريطة صورة عبر القمر الصناعي	01
25	دائرة بيانية توضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	02
25	دائرة بيانية توضح توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	03
26	دائرة بيانية توضح توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة	04
28	دائرة نسبية توضح توزيع مجتمع البحث حسب الانتماء الوظيفي	05

# مقدمة

تسعى المؤسسات لبلوغ أهداف سطرتهها، و من أهم تلك المجهودات ترسيخ قيم معينة، فإ لقيم هي العامل المهم في استقرار المجتمع، و بنفس القدر تكتسي ذات الأهمية في نجاح المؤسسة، واستقرار عمالتها، وهذه الدراسة تستمد أهميتها من أهمية القيم. حيث تسلط الضوء على القيم داخل المؤسسة، وتبحث إن كان المشرفين بالمؤسسة تشبّعوا بالقيم التنظيمية التي تعتمدھا المؤسسة، أم أنّهم لا يُلقون لها بالاً أو حتى لا يعلمون بها أصلاً. ولقناعتنا بأهمية موضوع الدراسة، فكانت محاولة من الباحثين التعرض لهذا الموضوع قصد لفت الانتباه له و تسليط الضوء عليه.

و دراسة القيم موضوع تزايد الاهتمام به منذ سنوات، حيث التفتت الأنظار لُدرس القيم داخل المؤسسة.

و لقد تم دراسة الموضوع وفقاً لخطة مجملّة، ابتدأت بمقدمة، ففصلين، ثم خاتمة. أمّا فصول الدّراسة فكانت وفقاً لما يلي:

**الفصل الأول:** حمل هذا الفصل عنوان المقاربة المنهجية للدراسة و إجراءات التحليل عرضنا فيه إلى بعض الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع، و الأهداف المرجوة من دراسة الموضوع، وطرحنا الإشكالية، و تم طرح تساؤلات الدراسة في نهايتها، بالإضافة إلى التعرض للمفاهيم الأساسية للدراسة، وكذا منهجية الدراسة ( المدخل النظري والإجراءات المنهجية، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة)، كما ذكرنا فيه صعوبات الدّراسة، والدّراسات السابقة والمشابهة.

**الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية، و تم فيها تحديد مجالات الدراسة وتفرّغ البيانات في جداول وتحليلها وتفسيرها مع حوصلة النتائج في نهاية هذا الفصل.

وبالرغم من النتائج المتوصل لها، إلا أن الموضوع المطروق بحاجة لمتابعة أكثر، لتكوين تراث علمي بخصوص هذا الجانب يثري ويفيد المؤسسات والأفراد على حد سواء.

# الفصل الأول

## المقاربة المنهجية و إجراءات التحليل

- أولاً: أسباب اختيار الموضوع
- ثانياً: أهداف الدراسة
- ثالثاً: إشكالية الدراسة
- رابعاً: المفاهيم الأساسية للدراسة
- خامساً: منهجية الدراسة
- سادساً: صعوبات الدراسة
- سابعاً: الدراسات السابقة

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع

إن عملية اختيار موضوع من الموضوعات للبحث و الدراسة في العلوم الاجتماعية، عملية ليست بالسهلة، مما يتطلب اتخاذ حكمة من التدابير، ليكون الاختيار صائباً و ناجحاً، و عليه فإن الأسباب التي أدت إلى اختيار موضوع " تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح والأقسام" هي:

### 1. الأسباب الذاتية

- ♣ رغبة و ميل الباحثين إلى دراسة القيم التنظيمية سوسيولوجياً، لإبراز أهميتها في توجيه فعل المورد البشري في المؤسسة.
- ♣ رغبة الباحثين في طرق موضوع القيم بشكل عميق و دقيق و محاولة ربطه بالتنظيم.
- ♣ الاعتقاد بأن الأخذ بالقيم التنظيمية للمؤسسة أحد أهم عوامل نجاح المؤسسة.

### 2. الأسباب الموضوعية

- ♣ التدرّب على المنهجية العلمية في صياغة و نقد المواضيع في إطار التخصص المدروس.
- ♣ أنماط التسيير المختلفة التي عرفتها المؤسسة الوطنية الجزائرية، التي تركت بصمتها في المسؤول الحالي مما يعني أنه ليس سهلاً التخلّي عنها لصالح القيم التنظيمية الجديدة لمؤسسته.
- ♣ محاولة الباحثين من خلال التعرض لموضوع الدراسة لفت الانتباه له ولأهميته بتسليط الضوء على الظاهرة المدروسة.
- ♣ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة عن القيم التنظيمية.

## ثانياً: أهداف الدراسة

إنّ وضوح الهدف هو أول الخطوات لبلوغ المقصود، كما أنّه يضمن السير الآمن في ظلال البحث العلمي لم ي

القويم. ويمكن تحديد الأهداف المقصودة في الدراسة بما يلي:

### 1. أهداف علمية:

- ♣ توظيف كل ما تلقيناه خلال مشوار الدراسة الجامعية، سواء من الناحية المنهجية أو من ناحية طرق جمع المادة العلمية؛ مما يضمن الدقة والسلامة البنيوية من جميع النواحي النظرية والتطبيقية و اعتماد الإجابة بطريقة جيدة على تساؤلات الدراسة .
- 2. أهداف عملية: نحلها في النقاط التالية:

- ♣ التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ( سوناتراك المديرية الجهوية حوض بركاوي).

- ♣ معرفة جوانب تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح والأقسام بمؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية حوض بركاوي.
- ♣ معرفة كيفية تطبيق القيم التنظيمية من طرف رؤساء المصالح بمؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية حوض بركاوي.
- ♣ دراسة نجاعة المبادرة التي قام بها المدير العام السابق السيد شرواطي بتدوين ونشر القيم التنظيمية على مستوى المؤسسة.

### ثالثا: إشكالية الدراسة

الفرد الاجتماعي المعاصر يتحرك ضمن المؤسسات أو المنظمات. فالمؤسسة هي السمة البارزة في حياتنا اليوم. ولقد وُجدت هذه المؤسسات لتحقيق أهداف وغايات، لا يمكن بلوغها بدون تجمع لأفراد وشروط موضوعية أخرى. وبالرغم من أن الإنسان آخر ما يفكر في أهميته - وفقا للنظرة الاقتصادية الكلاسيكية- في القرن التاسع عشر وحتى بدايات القرن العشرين. إلا أنه اليوم يعد العنصر الأساس في الفكر التنظيمي، مما يجعل مفكرَي التنظيم يولونه أهمية بالغة، فهو فاعل متميز في نجاح المؤسسة أو فشلها. لأن أفكاره و مجموع أعماله هي التي تعطي المؤشرات الدالة على إمكانية استمرار المؤسسة في عطائها من عدمه.

والمؤسسة بسعيها لتحقيق أهدافها فإنها تضع في الحسبان كل ما يؤدي لتحقيق النتيجة المرغوب فيها؛ الشيء الذي يجعلها تتبنى ثقافة تخصها، تحقق بها طموحاتها. فالثقافة لها دور بارز في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والموجودات من حوله. ويطلق عليها الثقافة التنظيمية؛ هذه الأخيرة تؤدي "عدة وظائف للمنظمات الإدارية تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين، والقادة بالرضا والتعاون والانتماء، وتؤثر في أفعال وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.<sup>1</sup> فهي تعطي المؤسسة هوية وسمات تجعلها في استقلالية وتمايز عن المؤسسات الأخرى المشابهة لها، وتقودها للنجاح من خلال المكونات التي تتشكل منها؛ ومن أبرز هذه المكونات هي القيم التنظيمية إذ هي بمثابة المحرك الدافع للانجاز، وكفاءة القيام بالأعمال على أكمل وجه.

ولقد نظرت مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية في علم النفس والاجتماع وعلم الأجناس البشرية والإدارة إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من ممارسات نتيجة للقيم

1- حمد فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، (رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005م)، ص01.



أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها.<sup>1</sup> فالقيم التنظيمية التي تتبناها المؤسسة تكون ماثلة حية من خلال سلوكيات وقرارات مديريها، ورؤساء الأقسام فيها. وكذا تصرفات العمال. ولقد أجاب أكثر من (70) خبيراً بالموارد البشرية، عن سؤال: ما هي أهم العوامل التي تؤثر على برامج التطوير في منطمتك؟ فاحتلت قيم و رؤية رؤساء الأقسام و الإدارات التنفيذية الصدارة.<sup>2</sup> إذ تساهم في رسم "حدود التفاعل بين الموظفين وتحكم تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين معهم من خارج المنظمة"<sup>3</sup> فهي بذلك تشمل الجانبين الداخلي والخارجي للمنظمة في إرساء قواعد للتعاملات مع الغير. عرفت الجزائر فشل العديد من المؤسسات التابعة للدولة في فترة سابقة، و ذلك نتيجة لجوانب سلبية تدل على عدم وجود قيم تنظيمية تسيير المؤسسة. ويذكر بعض الدارسين بأن لغياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين من بين أسباب الفساد الإداري المتفشى في الإدارات الحكومية الجزائرية.<sup>4</sup>

إلا أنه في الآونة الأخيرة برزت بوادر التوجه للنظام الرأسمالي و الخصوصية، الذي تعيّر نمط التسيير كالعامل على تدوين قواعد للعمل، من مثل ما قام به المدير العام لشركة سونطراك – السابق – نور الدين شرواطي بإرساله لمدونة السلوك، والتي حثّ فيها الإطارات الموجهة بالأخذ بها وإلزامية اعتمادها وانتهاج محتواها. ومن خلال اطلاع الباحثين على مدونة السلوك هذه أنّ هناك قيمة إيجابية تساهم في تفعيل الإنتاج والتحلّي بروح الانضباط والالتزام. حيث يرى " سوميرس Somers بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عددا من الفوائد الهامة، وتحقق أقل أخطاء في العمل وأعلى الدرجات والالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين"<sup>5</sup>.

مما جعل الباحثين يقومون بهذا البحث الذي يجرس تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح بتطبيقها على عينة بحثية بلؤسسة الوطنية سونطراك من خلال المديرية الجهوية بحوض بركاوي أمموجا. فكان تساؤل البحث الرئيس يدور حول:

1 – إبراهيم فهد الغفيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي. ( ورقة مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية – الرؤى والتحديات" 14 – 15 شعبان 1422 الموافق 30 – 31 أكتوبر 2001)، ص04.

2 – أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، ( القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008م)، ص75.

3 – عادل يوسف حوجة، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي – دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم العالي في جامعة ورقلة، (رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2012/2013م)، ص15.

4 – إبراهيم توهامي و ناجي لتيتم، قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد ودلالات الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية – ورقة عمل قدمت للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، من تنظيم مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، بجامعة بسكرة، يومي 06/07 ماي 2012م، ص08.

5 – مسعودة عجال، القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، (رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2010)، ص61.

كيف تؤثر القيم التنظيمية للمؤسسة الوطنية سونا طراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي) على رؤساء مصالحها؟

أما التساؤلات الفرعية فهي كالتالي:

- ✓ هل هناك معرفة للقيم التنظيمية لدى رؤساء المصالح للمؤسسة الوطنية سونا طراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي).
- ✓ هل تظهر القيم التنظيمية على رؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية سونا طراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي) من خلال قيمتي الحكامة المثالية والأخلاق.
- ✓ هل تجسدت القيم التنظيمية في رؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية سونا طراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي) من خلال القيم التالية: التكافؤ، روح الجماعة، الالتزام لمصلحة البلاد، التميز.

#### رابعاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

تحتاج كل دراسة إلى ضبط المفاهيم الأساسية التي تعبر بصورة دقيقة عن فحوى البحث، لذا لا ينبغي تجاوز هذه النقطة، خاصة ونحن ضمن ميدان العلوم الاجتماعية، التي تزيد فيها صعوبة تحديد المصطلحات باختلاف الاتجاهات والمدارس، فتحديد المصطلح من البداية يبعد الباحث عن عشوائية استخدام المصطلحات؛ ليصل في النهاية آمناً إلى مراده، فهي بذلك مرحلة صعبة، لكن لا بد منها لأنها تسهّل ما يرد بعدها من مراحل.

**1. القيم:** تحيلنا مفردة القيمة على معنى يشمل الرمز والمفعول الدال<sup>1</sup> وتدل القيم على أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني... فالقيم هي الدليل والمرشد للسلوك (...). والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر، وهي بمثابة المعيار للاحتكام بين الأفراد.<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً على أنها هي مجموع المبادئ العقلية أو الأخلاقية في مجتمع ما أو في أحد أجزائه، والتي تحدد المعايير المرغوب فيها وتوجه سلوك أفرادها.<sup>3</sup> أما "فرنسيس وودكوك" فيذكران "لأنها" عن معتقدات بخصوص ما هو حسن وسيء وما هو مهم وغير مهم<sup>4</sup>. يشير ماكس فيبر إلى أن القيم هي "عبارة عن الموجهات التي تفرض نمط السلوك، وشكله وتتضمن هذه

1 - جان، بول زقير، فلسفة القيم، ترجمة: عادل العوا. ط01، (بيروت، لبنان: دار عويدات، 2001)، ص ص 35-37.

2 - كامل محمد المغربي، الإدارة، (الأردن: دار الفكر)، ص 507.

3- G. David J.B. Herrenschildt E. Mirault . VALEUR SOCIALE ET ECONOMIQUE des récifs coralliens du Pacifique insulaire. Eléments méthodologiques. (Nouvelle-Calédonie: CRISP, Juin 2007), P 03.

4- ديف فرانسيس، و مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن هيجان. (السعودية: الإدارة العامة، 1995)، ص 17

القيم بعض الأوامر التي تحكم السلوك الإنساني بطريقة ضاغطة، أو قد تصنع هذه القيم بعض المطالب التي قد يضطر الإنسان إلى السعي لتحقيقها"<sup>1</sup>

2. القيم التنظيمية: ويعرفها عثمان حسن عثمان بأنها "عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات و بالتالي تعتبر قيما للمنظمة نفسها"<sup>2</sup>. أي أنّ سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ستكون منسجمة، مع قيم البيئة الداخلية للمنظمة؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية: القيم التي يلتزم بها رؤساء المصالح، باعتبارها موجهة لأفعالهم وتصرفاتهم في بيئة العمل لتحقيق أهداف المنظمة. وهي موجودة في مدونة السلوك للمؤسسة المدروسة (سونطراك).

وقد اكتفينا بأخذ عينة منها ممثلة في القيم التالية: روح المؤسسة، الأخلاق المهنية، روح الجماعة، الحكامة المثالية، التكافؤ، تحسين الكفاءة، تحسين نوعية المحيط الاجتماعي.

3. المؤسسة: حسب التعريف الحديث يقوم هذا المفهوم على فكرة النظام أو النسق التي جاء بها عالم الأحياء L.von

bertalanffy في كتابه (النظرية العامة للأنظمة) سنة 1951، والذي عرف فيه النظام على أنه مجموعة عناصر في تفاعل، ثم جاء بعده j.de rosney الذي أخذ هذه الفكرة وطورها في كتابه (macroscope) أو النظرة الشمولية سنة 1975، والذي عرف فيه النظام على أنه "مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي منتظمة قصد تحقيق هدف"<sup>3</sup>.

ويُعرف بلقاسم سلاطينية المؤسسة على أنها: كل تنظيم اقتصادي مستغل ماليا. في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج/ أو تبادل للسلع أو/خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية... تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني...، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه<sup>4</sup>.

وتبنى التعريف الإجرائي التالي: المؤسسة نظام اجتماعي، يضم مجموعة من الأفراد الفاعلين فيها، بحيث تقوم المؤسسة بتسخير كل الوسائل و الإمكانيات المتاحة لأعضائها الذين يقومون بوظائف مختلفة وفق قواعد محددة بحيث ينشأ بينهم تفاعل

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل قبّاري، علم الاجتماع و الايديولوجيات، (مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب) ص 84-85.

<sup>2</sup> - عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم يُنشر، ص 2. نقلاً عن: سالم، إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم —ALGAL وحدة EARA المسيلة-، (رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة المسيلة، 2006م)، ص 10.

<sup>3</sup> - محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، ط1 (مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية)، ص 15.

<sup>4</sup> - بلقاسم سلاطينية "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، ع 05 (بسكرة: جامعة بسكرة، ديسمبر 2003)، ص 45.

اجتماعي، و الذي من خلاله تؤدي عملية العمل وفق نظام متناسق متكامل، منفتحة على البيئة الخارجية، وذلك من أجل تحقيق هدفها، وهو تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات لدى المتعاملين معها.

4. رؤساء المصالح: هم مجموع العمال المشرفين على تسيير المصالح بالمديرية الجهوية حوض بركاوي للمؤسسة الوطنية سوناطراك.

### خامسا: منهجية الدراسة

لا يخلو أي بحث من منهجية يسير وفقها، إذ من خلالها يتحدد مقدار علمية سير صاحب البحث. ونحدد في العناصر اللاحقة المنهجية التي اعتمدت في البحث. و كما هو معلوم فإن قيمة كل بحث تكمن فيما يتوصل إليه من نتائج علمية وهذا لن يتحقق إلا من خلال جمع البيانات الدقيقة، باعتماد أنسب الطرق و الأدوات المنهجية، ولذلك فقد حرصنا على تحديد التصور النظري للمدخل المنهجي، بالإضافة إلى منهج الدراسة واختيار أنسب الأدوات البحثية و استعمالها بأنسب الطرق، كما سنعرض لأساليب التحليل الإحصائية.

1. المدخل النظري: ليس من الممكن البحث في أي موضوع دون التطرق إلى التطور التاريخي له، ومن بين تلك

المواضيع القيم التنظيمية التي مرّت هي بدورها بسبع مراحل يمكن ذكرها بإيجز فيما يلي<sup>1</sup>:

(1) تتمثل القيم على أساس معاملة الإنسان كآلة و يحفز بالنقود و رائدها "ماكس فيبر"،

(2) عرفت القيم التنظيمية نقلة بعد تجارب "التون مايو". بمصنع هورثورن العلاقات الإنسانية،

(3) ظهور الاتحادات النقابية، حيث صار النقاش يدور حول من المسؤول عن القيم الإداريين أم الاتحادات النقابية؟

(4) قائمة على الحرية في العمل وفقا لما ذكره "ماك غريغور دوغلاس" نظرية (y,x)،

(5) تطورت فيها القيم التنظيمية حسب ما ذكره "دروكر بيتر" نظرية الإدارة بالأهداف،

(6) ظهور التطوير التنظيمي من خلال تطور القيم التنظيمية مجسدة لأفكار "ريشارد بيكهارد"،

(7) مزيج من الأفكار السابقة من حيث تنوع الاتجاهات.

و باعتبار أن الدراسة تمت في مؤسسة و تناولنا القيم التنظيمية الرسمية فقد اعتمدنا منظور النموذج الرشيد و الذي يندرج تحته (نظرية التنظيم البيروقراطي "ماكس فيبر" Max Weber ، التقسيم الإداري " هنري فايول" Henri Fayol، الإدارة العلمية " فريدريك تايلور" Frederic Winslow Taylor)<sup>1</sup>. هذا المدخل يساعد في تحليل و فهم الأفعال في التنظيمات الرسمية. و مع ما تقدم ذكره حول منظور النموذج الرشيد وجد أنه يمكن الاستعانة بنظرية الفعل الاجتماعي التي طورها "بارسونز" بما يعرف بالوظيفية فمن خلال المتطلبات الوظيفية لما تحتويه من قدرات تحليلية تمكن الباحث من معالجة الكثير من القضايا في علم الاجتماع. فالمرء لا يستطيع أن يمارس الأفعال الاجتماعية إلا في حدود ما تسمح به المواقع التي يشغلها في بنية التنظيم<sup>2</sup>. وتأتي المنظومة الحضارية والثقافية في أعلى مستويات منظومة الفعل، حيث تنطوي على القيم والأخلاق والمبادئ العامة التي توحد تنوعات المنظومة الاجتماعية، ومنها يستقي الأفراد المعاني والدلالات التي تنطوي عليها الأفعال، ومن خلالها يستطيع المرء أن يميز أشكال الفعل، ويحكم على صلاحيتها بالنسبة إلى ثقافته وحضارته.

2. الإجراءات المنهجية: ليس للباحث كثير حرية في اختيار المنهج الذي يستخدمه في بحثه، ولكن طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى لبلوغها، ومستوى المعلومات المتاحة في موضوعه، حظ وافر في اختيار المنهج المستخدم. وكما تذكر كتب المنهجية بأن المنهج ليس إلا " مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف بحثه... إذ هو الذي ينيير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وأسئلة وفروض البحث"<sup>3</sup>. وهذه الدراسة تهدف - كما صرّح سابقا- إلى معرفة تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح. مؤسسة وطنية جزائرية؛ ممثلة في عينة هي المؤسسة الوطنية سوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج حوض بركاوي. فالمنهج المعتمد هو المنهج الوصفي، وهو الأنسب لموضوع دراستنا، وبه نحقق الأهداف المرجوة. ومما هو معلوم أن المنهج الوصفي المعتمد يسعى لتقدير حقائق قائمة لموضوع أو ظاهرة معينة، من خلال وصف الظاهرة المعنية بالدراسة، وتشخيصها وتبسيط الضوء على الزوايا المتعددة لها.<sup>4</sup>

1- العتي الأزهر، القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009م) ص 126.

2- يُنظر: عبد العالي ديلة، مدخل إلى التحليل السوسولوجي، منشورات مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، جامعة بسكرة، (الجزائر: دار الخلدونية، 2011م).

3- رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. (المسيلة: منشورات جامعة المسيلة، 2002م)، ص 119.

4- أحمد مصطفى خاطر وآخرون، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية. (الإسكندرية، مصر: المكتبة الجامعية، 2001م)، ص 278.

والباحث في دراسته يركز على جمع المعلومات حول الظاهرة ومحاولة استخلاص المعاني والدلالات التي تحويها هذه البيانات التي أمكن الحصول عليها من أجل التنبؤ بها.<sup>1</sup> بالإضافة إلى أن ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة، كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة والتي تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة<sup>2</sup>. فالدراسة التي تقوم وفقاً للمنهج الوصفي، تعتمد على جمع البيانات والمعلومات الضرورية للبحث، ثم تحليلها وتفسيرها.

3. أدوات جمع البيانات : أدوات جمع البيانات هي وسيلة يتم من خلالها الحصول على المعلومات الضرورية للبحث

أو الحقائق العلمية التي تتعلق بالظاهرة في العلوم الاجتماعية، وتباين هذه الأدوات تبعاً للموضوع المطروح. كما أنها ترتبط بصورة أو بأخرى بالمنهج المستخدم لذلك؛ لأنها تستوجب دقة في اختيارها. وبما أن دراستنا تعتمد المنهج الوصفي، فإنه يفرض علينا اعتماد أدوات بعينها دون غيرها. يكون الهدف المتوخى من هذه الأداة؛ التأكد من صحة التساؤلات الموضوعية، كما أنها ستكون لها مساهمة وافية في نجاح الدراسة، خاصة إذا ما تم اعتماد الموضوعية والفاعلية في تطبيقها. وبناء على ما تقدم فإننا اعتمدنا:

أ. الاستمارة؛ وُجّهت لرؤساء المصالح بالمؤسسة قيد الدراسة. والاستمارة كثيرة الشبوع في البحوث الميدانية،

خاصة المتعلقة منها بالعينة الكبيرة والتي يصعب ملاحظتها. ولا تتطلب وقتاً كبيراً مقارنة بالملاحظة، فضلاً عن إعطائها بعض الحرية للمبحوث. وتُعرف الاستمارة على أنها "مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداداً محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادة ثانياً"<sup>3</sup>.

وقد تم بناء الاستمارة وفقاً لمدونة السلوك التي أرسلها السيد المدير العام . وانطلاقاً من الزاد الجهرى للباحثين بعد

الاطلاع على مجموعة من الكتب في المنهجية وكذا بعض الرسائل الجامعية، وتوجيهات المشرف، فضلاً عن الملاحظة الميدانية للجولات الاستطلاعية لهما.

أما القيم التي ذُكرت في "مدونة السلوك" واعتمدت في بناء الاستمارة فهي السبع الآتية: روح المؤسسة، الأخلاق، روح الجماعة، الحكامة المثالية، التكافؤ، تحسين نوعية المحيط الاجتماعي.

1- عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي. (القاهرة: مكتبة هضة الشرق، 1985م)، ص100.

2- محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات. (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 1999)، ص47.

3- محمد شفيق، البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001م)، ص115.

\*- أرسل السيد المدير العام نور الدين شرواطي هذه المدونة، أواخر شهر ديسمبر 2010م، والمدونة ملحقه في ملاحق البحث.

وتم استبعاد بعض القيم الأخرى لعدم تلاؤمها مع طبيعة الفرع الذي أقيمت فيه الدراسة، مثل: إرضاء الزبائن

والتحلي بحس التسويق. أو لصعوبة قياسها مثل: السهر والتحكم في التكنولوجيا. أو غموض مقصودها بالضبط مثل:

السعي لتنمية مستدامة. ومن خلال هذه القيم استخرجنا المؤشرات والأبعاد، ومن خلالهما أيضا كانت الأسئلة المتواجدة في

الاستمارة. ووفقا لما تقدّم فقد اشتملت الاستمارة على أربعة محاور، بمجموع 26 سؤالاً وتفصيله كما في الجدول رقم (01):

#### جدول رقم (01) يبيّن محاور الاستمارة:

رقم المحور	تسميته	عدد الأسئلة فيه
الأول	البيانات الشخصية و تشتمل الأسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 04	أربعة أسئلة
الثاني	معرفة رؤساء المصالح للقيم التنظيمية لمؤسستهم و تشتمل الأسئلة من السؤال (05 إلى 10)	ستة أسئلة
الثالث	ظهور القيم التنظيمية للمؤسسة لدى رؤساء المصالح و تشتمل الأسئلة ( 11 إلى 18)	ثمانية أسئلة
الرابع	تجسيد القيم التنظيمية للمؤسسة لدى رؤساء المصالح و تشتمل الأسئلة ( 19 إلى السؤال 26)	ثمانية أسئلة

ب. **الملاحظة؛** والتي تحتاج لدربة وخبرة، ومهارة، لأنها لا تحتاج لجهد عضلي أو إجهاد فكري، وكثيرا ما

تقترب بالدراسات الوصفية، حيث لا يستطيع الباحث إغفالها في الدراسات الميدانية.<sup>1</sup> فالملاحظة تفيد كثيرا في معرفة أفعال

الأفراد، وتصرفاتهم، وردّات أفعالهم تجاه بعض المواقف، مما يعني بالضرورة أنها تُغني البحث وتُثريه. وتعرف هذه الأداة على

أنها "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها، بهدف

الوصول إلى كسب معرفة جيدة عن تلك الظاهرة"<sup>2</sup>. وقد تمّ استعمال الملاحظة من خلال النقاط التالية:

✓ بحكم التواجد العيني لأحد الباحثين بشكل يومي، حيث تم رصد الملاحظات من خلال الملاحظة بالمشاركة.

✓ الملاحظات العابرة ( الحرة) التي رصدها الباحث الآخر أثناء قيامه بإجراء مقابلتين مع رئيس قسم المستخدمين.

ج. **الوثائق والمستندات:** تمّ الاستعانة بالوثائق الخاصة بالمؤسسة محلّ الدراسة في استخراج عدد رؤساء المصالح،

وكذا القيام بإنجاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بشكله المفصّل.

4. **الأساليب الإحصائية:** تمّ الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية<sup>3</sup>، وبهدف تحليل المعطيات استخدم الباحثان

الأسلوب الكمي و الأسلوب الكيفي:

1- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ؛ (باتنة: منشورات الشهاب)، ص32.

2- عمار بوحوش، و محمد، محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م)، ص71.

3- تم الاستعانة بمرجع هالة، منصور، محاضرات في علم الإحصاء النفسي والاجتماعي، (الإسكندرية، مصر: المكتبة الجامعية، 2000م).

أ. الأسلوب الكمي: من خلال تكميم المعطيات، وحدولتها واستخدام ما يلي:

- برنامج EXCEL : في تفرغ البيانات في المصفوفة ثم الجداول الوصفية.

- الدوائر النسبية، التكرارات و النسب المئوية: في عرض البيانات المتحصل عليها.

التكرارات : وتطلق على عدد الحالات من مجموع أو فئة معينة باعتبارها تكرارات بظهور الحالات أو القيم أو الأفراد داخل العينة، وقد رمزنا لها بالرمز(ك).

النسب المئوية: وتم تطبيقها في جميع البيانات الموضحة في الجداول، وقد رمزنا لها بالرمز (%). وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية لعنصر س} = \frac{\text{تكرار العنصر س}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

ب. الأسلوب الكيفي: من خلال تحليل المعطيات الكمية وتحويلها إلى معطيات كيفية وربطها بما ورد في الفصل المنهجي.

5. مراحل الدراسة: تم توزيع 30 استمارة فقط على رؤساء المصالح، في حين أن رؤساء المصالح بالمؤسسة هم

33 شخصا. ذلك أنه تم استبعاد الثلاثة لعدم وجود أحدهم في تلك الفترة، وآخر تعذر بحجة ضغط العمل، أما الثالث

فلم يفهم الاستمارة فأعادها مع اعتذاره بأنه لا يفهم اللغة العربية بدأ تقسيم الاستمارات عليهم يوم الأحد 2013/05/12،

و قد حدد آخر أجل لاستلام الاستمارات يوم الاثنين 2013/04/20، وتم استرجاع 30 استمارة، مثلت مجتمع البحث. تم

بعدها تفرغ البيانات في مصفوفة ثم في جداول لتحليلها و تفسيرها.

### سادسا: صعوبات الدراسة

البحوث العلمية لا تخلو من صعوبات، وهنا يمتحن الباحث في محاولته التغلب على العوائق التي تحول بينه وبينه، أبرزها:

#### 1. صعوبات نظرية:

- صعوبة الحصول على دراسات سابقة في الموضوع.
- شح المراجع ( العربية والجزائرية خاصة ) التي تتناول موضوع القيم عموما، و القيم التنظيمية خصوصا.
- لم نستطع التوسع في الدراسة فيما يخص المتغيرات الشخصية والوظيفية.



## 2. صعوبات ميدانية:

➤ رفض رئيس قسم المستخدمين في المؤسسة منحنا الترخيص لإجراء المقابلات وتقسيم الاستثمارات، إلا بعد تحويرها وتغيير أجزاء كبيرة منها بعد مفاوضات معه. رغم موافقة المدير بامضائه لوثيقة التسهيلات المعطاة لنا من الجامعة. مما جعلنا نعتمد العلاقات الشخصية في توزيع الاستثمارة.

## سابعاً: الدراسات السابقة والمشابهة:

إن نمو المعرفة وتشعبها يفرض على الباحث حينما يفكر في القيام بأية دراسة أو بحث، الاقتناع بأن عمله موصول بمحاولات كثيرة، فكل عمل علمي لابد وأن تكون قد سبقته جهود أخرى مجسدة في شكل دراسات سابقة أو مشابهة له، فلهما أهمية بالغة في توجيه بحثه و تنفيذ مراحلها، ابتداء في التفكير في مشكلة البحث، وصولاً إلى تحقيق النتائج النهائية.

## 1. الدراسات المشابهة:

✓ الدراسة الأولى: رسالة ماجستير عادل يوسف خواجه "القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم

العالي" بجامعة ورقلة" 2013م؛ والتي استخدم فيها المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- كلما كانت القيم التنظيمية إيجابية كلما ارتفع الأداء الوظيفي دون وجود فروق بين الجنسين في ذلك.

- تتأثر القيم التنظيمية باختلاف المستوى الوظيفي للأستاذ.

- لا يتأثر الأداء الوظيفي باختلاف التخصص.

وخلص في الأخير إلى أن القيم التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على مستويات الأداء والفعالية والإبداع والدافعية الداخلية والولاء والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها.

من الملاحظ على هذه الدراسة كثرة الفرضيات المقدمة - 11 فرضية- والتي كان بإمكان الباحث أن يجمعها في عدة

فرضيات لا تتجاوز الخمس. ولم نوظفها كثيراً في دراستنا كونها ما زالت لم توضع في رفوف مكتبة الجامعة، مما يعني إمكانية أن يقوم صاحبها بتصحيحات.

✓ الدراسة الثانية: رسالة ماجستير لصاحبها "مسعودة عجال" 2010م بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم

العالي" بتطبيقها على عينة من الأساتذة والإداريين ( 100 فرد)، بجامعة بسكرة. تم فيها استخدام المنهج الوصفي التحليلي

المقارن، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات، وقدمت الدراسة فرضية عامة هي: هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية للأفراد العاملين وجودة التعليم العالي. وخلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباط قوي بين القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي. وكانت هناك آراء إيجابية لـ(10) قيم تنظيمية على مستوى مفردات الدراسة وهي على التوالي: القوة، العدل بدرجة فوق متوسطة؛ ثم الكفاءة، الاقتصاد، الدفاع، القانون والنظام، فرق العمل، المكافأة، الصفوة، استغلال الفرص وكلها بدرجة متوسطة، كما أن هناك آراء سلبية لـ(02) من القيم التنظيمية على مستوى مفردات الدراسة وهي على التوالي: الفاعلية ثم التنافس بدرجة ضعيفة.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في طريقة التحليل و مقارنة بعض النتائج التي توصلت لها بما خلص إليه هذا البحث من نتائج.

✓ الدراسة الثالثة: رسالة ماجستير للسيد عثمان قدور 2009م بعنوان "القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي"

دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات C.P.G بقسنطينة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هي القيم التنظيمية السائدة داخل المركب وعلاقتها بظاهرة الصراع التنظيمي، استعمل فيها أداة الاستبيان على عينة بسيطة بلغت 80 عاملاً تنفيذياً. توصلت الدراسة إلى عدد نتائج أبرزها أن هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة داخل المركب والصراع التنظيمي حيث احتلت القيم الاقتصادية المركز الأول، ثم القيم الاجتماعية. يتشابه هذا البحث مع دراسة قدور عثمان في الجزء الأول وهو القيم التنظيمية، حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة في الهيكلة العامة للبحث، والجانب النظري الذي أورده صاحب الدراسة، بالإضافة إلى المقارنة الجزئية لبعض نتائجه مع الدراسة الحالية.

الدراسة الرابعة: تتمثل في دراسة خالد بن عبد الله الحنيطة الموسومة بـ "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"

(دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض) 2003م. وهي مقدمة لنيل شهادة الماجستير. المشكلة التي تبحثها الدراسة، الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران لكونها أحد السبل في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران؟

وأهم النتائج التي توصل لها الباحث، مما يعيننا في الجانب المشترك مع دراستنا:

♣ أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

♣ اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

♣ اتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية ( المتغيرات المستقلة ) وبين

كفاءة الأداء وهي: القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة، حيث ترفع كفاءة الأداء بارتفاع هذه الأبعاد. أما

بقية الأبعاد لم يثبت أن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على كفاءة الأداء.

كانت استفادة الباحثين من هذه الدراسة في الاطلاع على الجانب النظري، وصياغة إشكالية البحث. ومقارنة بعض نتائجها

بنتائج هذا البحث.

## 2. الدراسات السابقة:

✓ الدراسة الأولى: رسالة ماجستير في علم اجتماع التربية بجامعة بسكرة لصاحبها أسماء بن تركي (2008م) المعنونة

بـ"القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية" قامت الباحثة بدراسة ميدانية وصفية تهدف إلى معرفة علاقة القيم

التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية وذلك من خلال:

- التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل، وقيمة إتقانه لدى أعضاء الإدارة في أداء وظائفهم.

- التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم.

- التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

أجريت هذه الدراسة على ثانويات بلدية بسكرة، والمقدر عددها ب 11 ثانوية، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 205

إداري في المدارس الثانوية منهم (48) أستاذ، حيث كانت الدراسة مسحية لكل أعضاء الإدارات المدرسية الذين تم ذكرهم

في التشريع المدرسي، لكل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة، ولأن هذه الدراسة دراسة استطلاعية اعتمدت الباحثة

على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبيان كأداة جمع المعلومات معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات وتوصلت

إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية الإدارة المدرسية.

هذه الدراسة لا تختلف كثيرا عن الدراسة السابقة لها ليس في الجانب النظري فقط، بل حتى في الجانب الميداني. وحتى استفادة

هذا البحث غير واضحة تقريبا، إلا في المقارنة بين نتائجهما.

✓ الدراسة الثانية: رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية بجامعة بسكرة لصاحبها نجاة قريشي (2007م)

المعنونة "القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم" والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو

القيم التنظيمية وفعالية التنظيم، وذلك من خلال البحث عن إجابة للسؤالات التالية:

- ما هي اتجاهات الإطار المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، إدارة المهام،

إدارة العلاقات وإدارة البيئة؟

- ما هي اتجاهات الإطار المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطار المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

يتكون مجتمع الدراسة من إطار مسؤولة بمؤسسة "صناعة الكوابل الكهربائية" ببسكرة وعددهم (50) إطار مسؤول،

كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات معتمدة على مقياس ليكرت

المتدرج والذي طبق على العينة (50) إطارا بطريقة المسح الشامل. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة

بين اتجاهات الإطار المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الأربع واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في المنهج و اختيار العينة، والصياغة العامة لهيكل البحث.

## الفصل الثاني الإجراءات الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: معرفة رؤساء المصالح القيم التنظيمية للمؤسسة

ثالثاً: ظهور القيم التنظيمية للمؤسسة لدى رؤساء المصالح

رابعاً: تجسيد القيم التنظيمية للمؤسسة لدى رؤساء المصالح

خامساً: النتائج العامة للدراسة.

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة هامة، للوقوف على الظاهرة المدروسة امبريقيا، فمن خلالها يمكن للباحث التزول إلى الواقع لكشف الحقائق و جمع المعلومات الضرورية ليصل إلى النتائج ويجيب عن تساؤلاته أو يتأكد من صحة فرضياته و في هذا الفصل نقوم بتحديد مجالات الدراسة ( المجال المكاني و المجال البشري و المجال الزمني)، ثم عرض خصائص عينة الدراسة. وكذا وصف وتحليل وتفسير بيانات الدراسة، لنخلص في الأخير إلى النتائج العامة للدراسة.

### أولاً: مجالات الدراسة

تشمل مجالات الدراسة : و المجال المكاني، المجال البشري، و المجال الزمني؛ وتفصيل ذلك وفقاً لما يأتي:

1. المجال الجغرافي والمكاني: و يقصد به النطاق الميداني لإجراء الدراسة الميدانية ، فقد تم إجراء الدراسة بالمديرية

الجهوية ( حوض بركاوي)، التابع للمؤسسة الوطنية سوناطراك.

التعريف بالمديرية الجهوية حوض بركاوي: تعتبر المديرية الجهوية " حوض بركاوي" واحدة من عشر (10) مديريات

جهوية المتفرعة عن المؤسسة الوطنية " سوناطراك" و المكلفة بإنتاج و استغلال النفط (البترو) عبر الصحراء الجزائرية،

ظهرت هذه الناحية سنة (1963م) بحفر أول بئر بترو (OA#01) ووسط مدينة ورقلة، لكن الاستغلال الحقيقي للناحية بعد

حفر البئر البترولية (OK#101) لشهر مارس سنة 1965م، انفصلت عن المديرية الجهوية حاسي مسعود سنة 1977م لتصبح

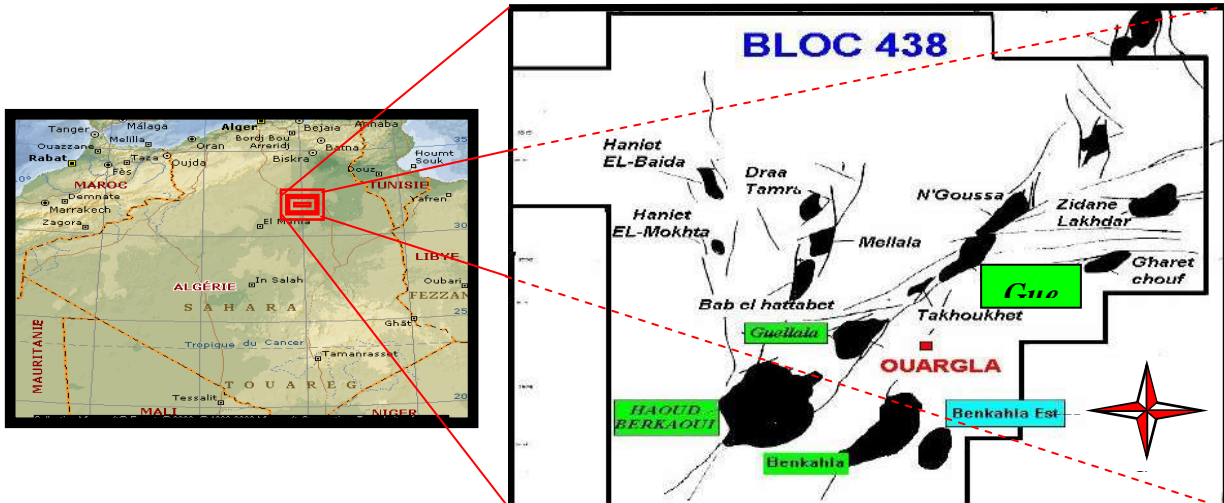
مديرية جهوية تابعة مباشرة إلى المديرية العامة للمؤسسة الوطنية " سوناطراك" بالجزائر العاصمة بعد قرار إنشاء مديرية جهوية

مستقلة في 10 أكتوبر 1976م، تقع المديرية الجهوية " حوض بركاوي" على جانب الطريق الوطني رقم (49) الرابط بين مدينتي

ورقلة و غرداية على بعد 35 كلم (جنوب غرب) مدينة ورقلة، وعلى بعد 100 كلم من مدينة حاسي مسعود ، وعلى بعد

750 كلم من الجزائر العاصمة.

الشكل رقم (01): يوضح تموقع المؤسسة المدروسة على الخريطة صورة عبر القمر الصناعي



جدول رقم ( 02 ): يوضح مجتمع البحث

2. المجال البشري: يمكن اعتبار المجال البشري كل

اسم القسم	عدد	عدد رؤساء
المصالح الإدارية	08	07
المصالح التقنية	13	13
المصالح الداعمة	14	13
المجموع	35	33

مجتمع الدراسة هو مجموع الأفراد الذين هم محل الدراسة، و في هذه الحالة هم رؤساء المصالح المهتتون أو من ينوهم في تسيير المصلحة كون بعضهم يعملون بنظام التناوب 4x4 أثناء توزيع الاستمارة التابعون للمؤسسة الوطنية " سونا طراك" المديرية الجهوية " حوض بركاوي" والبالغ عددهم (33) رئيس مصلحة، نشير هنا إلى أن رئيس مصلحة تسيير المستخدمين و رئيس مصلحة النقل كلا منهما مكلف بتسيير مصطلحتين لذا نجد أن عدد المصالح(35)، القوي كـم هو موضح في

الجدول رقم ( 02 )<sup>1</sup>.

3. المجال الزمني: بدأت الدراسة الميدانية في الأسبوع الثاني شهر ماي وبالتحديد يوم الأحد 2013/05/12م

وزعت فيها 30 استمارة على رؤساء المصالح و ذلك بعد تأخير لعدة مرات كان السبب ما ذكر في صعوبات الدراسة إضافة إلى رفض بعض رؤساء المصالح الإجابة على الاستمارة بحجة ضيق الوقت أو ضغط العمل، وجمعت بعد أسبوع.

✓ مجتمع البحث: اختيار العينة في علم الاجتماع أمر مهم بالنسبة للباحث الاجتماعي فقد يكون المجتمع برتمته هو العينة وهذا له شروطه و خصائصه، و في حالة قد يصعب فيها حصر مجتمع البحث، نظرا للعدد الكبير لمفرداته، أو لغيرها من الأسباب، يلجأ الباحث إلى اختيار جزء من المجتمع بشرط أن يمثله أحسن تمثيل و هو ما يسمى بالعينة، و هي التي يجري عليها الباحث دراسته ثم يعممها على كل المجتمع.<sup>2</sup>

فالعينة أحد شروط قواعد البحوث العلمية الميدانية، إلا أن استخدام أسلوب المعاينة، في حالة تعذر القيام بأسلوب المسح الاجتماعي أو الحصر الشامل؛ أي عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظرف من الظروف. و لأن مجال الدراسة صغير الحجم ( رؤساء المصالح فقط)، و عليه فالمجتمع محدود و معروف و متواجد بنفس المكان مما يسهل عملية الاتصال بكل المبحوثين دون استثناء و القيام بتوزيع استمارة الاستبيان عليهم جميعا، تتوفر فيه شروط لذا اعتمدنا المسح الشامل، و هو و اعتبار المجتمع هو العينة في حد ذاتها. فالمسح الشامل إذن "أحد المناهج العلمية المعينة على اكتشاف العلاقات الناتجة عن تداخل عدد من

1- المصدر : مصلحة المستخدمين بمؤسسة الدراسة ( المديرية الجهوية ( حوض بركاوي)، المؤسسة الوطنية سونا طراك).

المتغيرات و التي تؤثر سلبا أو إيجابا على الظواهر مما يستوجب تفصي الحقائق عنها بإجراء مسح شامل للمجتمع المستهدف بالبحث أو بالدراسة و الذي يطلق عليه بالمشح الشامل عندما لا نستثني أي مفردة من مفردات المجتمع".<sup>1</sup>

### ✓ خصائص مجتمع الدراسة

دائرة بيانية رقم (02) : توضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

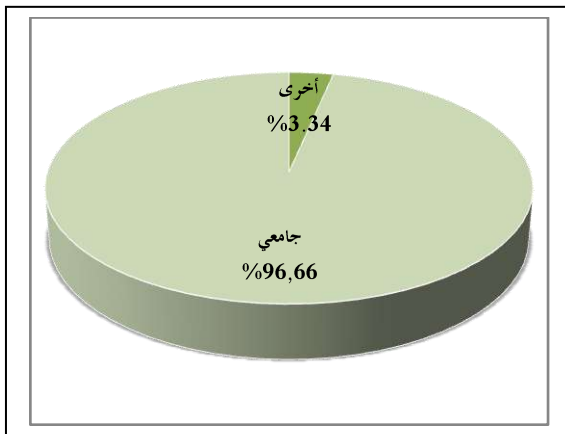


نلاحظ من خلال الدائرة البيانية رقم (02) وكذا التمثيل النسبي له من حيث الجنس؛ بأن الأغلبية الساحقة ذكور في مجتمع البحث (90%)، ويعود ذلك بدرجة أولى إلى طبيعة المؤسسة كونها صناعية، وتواجدها خارج نطاق النسيج العمراني للمدينة. فضلا عن العوائق الاجتماعية للمنطقة والتي تحد من توجه المرأة للعمل في مثل هذه المؤسسات و حتى في مجتمع الدراسة هناك امرأة هي مفوضة و ليست دائمة في منصب رئيس المصلحة.

وقد سبق وأن أشار " الطاهر بوشلوش " في دراسته إلى أنه هناك معارضة اجتماعية لعمل المرأة خاصة في المعمل،

و الإدارة.<sup>2</sup>

دائرة بيانية رقم 03 : توضح توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي:



نلاحظ من خلال الدائرة البيانية رقم (03) بأن الغالبية العظمى من العينة ذات مستوى جامعي، ويشكلون ما نسبته 96.66%، أما بقية النسبة وهي 03.34% فتندرج في أخرى، ممثلة في الشهادات المتحصّل عليها من التكوين. و إن هذه النسب تعبر على مدى الاهتمام المتزايد بتحسين المستوى للعمال عموما و المسيرين و المشرفين خصوصا و يمكن اعتباره توجه عام للدولة الجزائرية، كما

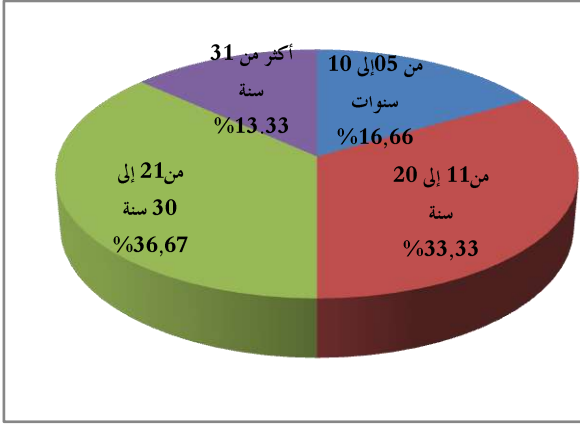
1- عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي. (مصر، مكتبة مدبولي، 1999)، ص76.

2- الطاهر بوشلوش، صراع القيم لدى العمال الصناعيين من أصل إفريقي- دراسة سوسولوجية بمركب السيارات الصناعية بروبية، (رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1991/1992م)، ص 275.



تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الوطنية سوناپراك تحبذ تشغيل الجامعيين، و أن تقليد منصب رئيس مصلحة فما فوق يجب أن يكون جامعي إلا بعض الاستثناءات الشاذة التي لا يقاس عليها، و إن وجدت فأصحابها من ذوي الخبرات الكبيرة و الذين تتجاوز أعمارهم الخمسين عام.

دائرة بيانية رقم (04) : توضح توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة:



نلاحظ من خلال الدائرة البيانية رقم (04) بأن تمركز

جزء كبير من مجتمع البحث في الخبرة بين 21 إلى 30 سنة

بنسبة 36.67 % ، تليها نسبة 33.33 % ذات خبرة تتراوح

فيما بين 11 إلى 20 سنة، أما بقية النسبة فتتوزع بين فئة الأكثر

من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 16.66 %، وأكثر من 31 سنة

بنسبة 13.33%.

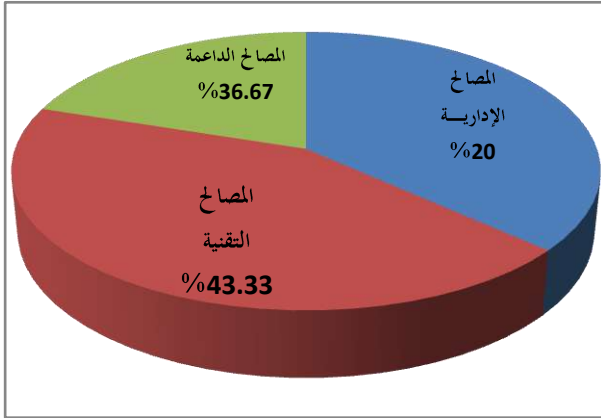
وتمثل هذه النسب الخبرة الضرورية التي يحتاجها منصب رئيس المصلحة، وكذا الترقية إلى هذا المنصب هو بحاجة إلى سنوات طويلة من العمل بالمؤسسة. و الجدول التالي يبين العلاقة بين المستوى الجامعي و سنوات الخبرة.

جدول رقم (03): العلاقة بين المستوى التعليمي و سنوات الخبرة والجنس

النسبة %	التكرار ك	الجنس						المستوى التعليمي سنوات الخبرة
		أخرى		ثانوي		جامعي		
		ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	
16.66	05	00	00	00	00	02	03	من 05 إلى 10 سنوات
33.33	10	00	00	00	00	01	09	من 11 إلى 20 سنة
36.67	11	00	00	00	00	00	11	من 21 إلى 30 سنة
13.34	04	00	01	00	00	00	03	أكثر من 31 سنة
%100	30	00	01	00	00	03	26	المجموع
/	%100	00	3.34	00	00	10	86.6 6	النسبة %

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن 96.66% من الباحثين هم جامعيين كما ذكر سلفا و أن رئيس المصلحة الوحيد الذي لم تكن له شهادة جامعية كان ذو خبرة كبيرة تزيد عن واحد و ثلاثين ( 31) عاما و لذلك يمكن القول بأنه بعد سنوات قليلة سيكون كل المسيرين بهذه المؤسسة العمومية جامعيين و ذو خبرات كبيرة لأنهم عايشوا و لازموا من قبلهم لمدة طويلة مما يجعلهم يجمعون بين النظري و التطبيقي، و بالتدقيق في النتائج المسجلة في الجدول السابق نلاحظ أن تمركز رؤساء المصالح في الفئات العمرية التالية: (21 إلى 30 سنة) و (11 إلى 20 سنة) ذلك بعدد 21 رئيس مصلحة و 04 رؤساء مصالح تفوق سنوات الخبرة لديهم 31 سنة مما يعني أن رؤساء المصالح ذوي مستوى جامعي و خبرات تفوق 05 سنوات، و تجدر الإشارة إلى كون البقية بعض منهم رئيسا للمصلحة بالنيابة، فهذه المؤشرات تدل على أن تقليد منصب رئيس مصلحة في المؤسسة يتطلب خبرة و تمرس كبيرين، و هكذا كل الترقيات و التدرجات في السلم الهرمي إلا ما ندر، و هذا ما أشار إليه " ماكس فيبر " في نظرية البيروقراطية حول السلطة الرشيدة، و التسلسل الهرمي للسلطة.

دائرة بيانية رقم (05) : توضح توزيع مجتمع البحث وفقا لانتحاء الوظيفي



من خلال الدائرة البيانية رقم (05) نلاحظ أن مجتمع

البحث يتوزع في مصالح المؤسسة بالنسب التالية:

43.33% في المصالح التقنية وذلك لأن المهمة الأساسية للمؤسسة تقنية. وباقي النسبة تتوزع بين المصالح الداعمة بنسبة 36.67%، والمصالح الإدارية بنسبة أقل أي 20%.

وذلك لكون هذه المصالح تعمل لتؤمّن العمل للوظيفة الأساسية للمؤسسة، مع أن الملاحظ للدائرة البيانية الموضحة للانتماء

الوظيفي يرى النسب متقاربة إلا أن عدد العمال في المصالح التقنية هو على الأقل ضعف عدد عمال المصالح الداعمة، مما

يعني أن المؤسسة بدأت تتخلى عن التفكير الاشتراكي و تتبنى المنظور الاقتصادي الربحي دون إهمال مواطنة المؤسسة.

### ثانيا: معرفة رؤساء المصالح للقيم التنظيمية

نبحث من خلال الجداول والدوائر البيانية الآتية على محاولة الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول والذي ينص على

✓ هل هناك معرفة للقيم التنظيمية لدى رؤساء المصالح للمؤسسة الوطنية سوناطرك ( المديرية الجهوية حوض بركاوي).

جدول رقم (04): يوضح اطلاع رؤساء المصالح على مدونة السلوك للمؤسسة:

النسبة %	التكرار ك	اطلاع رؤساء المصالح على مدونة السلوك للمؤسسة	
80	24	نعم	
20	06	ك	التبريرات
		01	غير منشورة
		01	حكرا على أشخاص
		01	لا تمك
		03	لم يبرر
100%	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (04) نجد بأن 80% من

رؤساء المصالح قد صرحوا باطلاعهم على مدونة

السلوك، وذلك يعود للتوصية التي تضمنتها

المذكورة بأن تنشر و توضح للعمال و تعطى عناية

واهتماما. فكانت في اللوحة الالكترونية لمدة

طويلة.

وهناك من صرح بعدم الاطلاع عليها 20%

من الباحثين ويعود ذلك حسبهم للأسباب المذكورة التالية :

غير منشورة، حكرا على أشخاص. وهناك من قال بعدم أهميتها بالنسبة له، وهي أعذار غير مقبولة من مسيرين ومشرفين مباشرين على العمال التنفيذيين، خاصة و قد جاء في المدونة إلزامية تبليغها العمال و توضيحها لهم، فكيف للعامل فهمها و الالتزام بها إذا لم يعمل بها مسؤوله و لم يلتزم بها هو؟! و بالتالي تعكس فشل المؤسسة في كسب ولاء بعض من عمالها، الأمر الذي ينجر عنه عدم الاكتراث للمؤسسة. و هنا تطرح تساؤلات حول علاقة المهؤول بمؤسسته.

جدول رقم (05): توضح إدراك روح المؤسسة لدى رؤساء المصالح

النسبة %	التكرار ك	إدراك روح المؤسسة لدى رؤساء المصالح
13.33	4	دليل المؤسسة
76.66	23	نظام المؤسسة
03.33	01	لا شيء
06.67	02	دون إجابة
% 100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نجد أنه من الواضح بأن أفراد مجتمع

الدراسة قد علموا أن للمؤسسة روح تدب في نظامها و كان ذلك

بنسبة 76.66%. بينما النسبة المتبقية 16.66% لا تعلم من ذلك الأمر

شيئا فضلا عن كون فردين من مجتمع البحث لم يجيبا عن هذا السؤال

بنسبة 06.67%. و عليه فإن الإجابات التي جاءت في الجدول رقم ( 5 )

تبين بأن للمؤسسة قيم و هي نظامها الذي تسير عليه و تحيا بها

و رؤساء المصالح في مستوى الفهم و المعرفة لتلك القيم.

الجدول رقم (06): يوضح تلقي العاملين الجدد الشروحات و التوضيحات من رؤساء المصالح

المرحلة	تلقي العاملين الجدد الشروحات و التوضيحات سنوات الخبرة لرؤساء المصالح		
	أبدا	أحيانا	دائما
المرحلة الأولى	01	04	00
	01	06	03
	03	04	04
	00	02	02
30	05	16	09
%100	16.67	53.33	30

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن إجابات

المبحوثين جاءت أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة

53.33% ثم تلتها دائما بنسبة 30% مما يدل

على أن العاملين الجدد يتلقون شروحات

وتوضيحات حول القانون الداخلي للمؤسسة

و التي تساعدهم على معرفة ما لهم وما عليهم،

و كذا تسهيل اندماج العامل الجديد في فريق

العمل الذي من خلاله يكسبه الخبرة الميدانية، يمكن أن نلاحظ من الجدول أنه كلما زادت سنوات خبرة رئيس المصلحة كان

الاهتمام بالجدد أكثر، و مع ذلك جاءت إجابة بعض المبحوثين بالنفي و بنسبة معتبرة 16.67% و التي ارجعوا فيها ذلك إلى عدة أسباب مثل :

➤ الاستعدادات من قبل الجدد و البحث عن المعلومة.

➤ كثرة الانشغالات و تركهم يتعلمون مع الوقت.

➤ نقص الإطارات الخاصة بهذا الجانب.

➤ بقاء العمال في المصالح الإدارية لمدة غير كافية و هذه حالة خاصة بغير الإداريين.

هذا و الملاحظ للجدول يرى بأن هناك تذبذب واضح في إجابات المبحوثين مما يدل على عدم اتفاق في كون المؤسسة تخصص فترة أو فرد خاص يبين للجدد ما لهم و ما عليهم كي يساعدهم على الاندماج السريع في العمل و هذا باتفاق كل الفئات العمرية حسب ما جاءت به إجابات المبحوثين.

جدول رقم (07): ترتيب القيم وفقا لرؤية رؤساء المصالح

النسبة %	التكرار	الترتيب	القيم
30	09	1	النظام
16.66	05	3	الوقت
13.33	04	4	العمل في فريق
23.34	07	2	الجهد
10	03	5	المبادرة
6.66	02	6	التميز
100	30	//	المجموع

لقد أراد الباحثان معرفة القيم السائدة من وجهة نظر

رؤساء المصالح و هل تعكس وجهة نظر الإدارة العليا لذلك

طلب من المبحوثين ترتيب بعض القيم التي جاءت في مدونة

السلوك تلك فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم

(07):

- النظام في المرتبة الأولى بتسع تكرارات و بنسبة 30% مما

يدل على أن رؤساء المصالح يولون أهمية كبرى للنظام

على غيره من القيم حيث يعتبر هذا الأخير عصب النظام الرسمي و سيورة المؤسسة.

- ثم جاء في مرتبة ثانية الجهد بتكرار قدره 7 و بنسبة 23.34%، و تدل تلك النسبة على أن رؤساء المصالح في المؤسسة

يُعطونه أهمية بالغة، ثم توالى القيم كما يلي:

- الوقت الرتبة الثالثة بنسبة 16.66%، العمل في فريق رتبة رابعة 13.33%، المبادرة رتبة خامسة 10%، وأخيرا

التميز 6.66%

من خلال النتائج يلاحظ أن المسيرين يولون اهتماما كبيرا بالنظام العام و الجهد المبذول في الإنتاج و العمل الروتيني

و إهمال المبادرة و التميز اللذين يدلان عن الإبداع و لذا ابعدها الباحثان بعض القيم مثل المنافسة. ومن خلال مقارنتها

بالترتيب الموجود في مدونة السلوك نجد أن هناك قيمتين فقط حافظت على رتبتهما وهما: النظام و الوقت، والمبادرة

والتميز، مما يعني أن مجموع النسب التي أصاب فيها المبحوثين هي 44.66% (النظام، المبادرة، التميز).

**جدول رقم (08):** يوضح وجود مشكلة أم لا في تطبيق رؤساء المصالح لتعليمات المؤسسة

المرتبة	أبدا	أحيانا	دائما	وجود مشكلة في تطبيق رؤساء المصالح لتعليمات المؤسسة
				سنوات الخبرة لرؤساء المصالح
مدير	01	03	01	من 05 إلى 10 سنوات
	02	05	02	من 11 إلى 20
	01	11	00	من 21 إلى 30
	00	04	00	أكثر من 31
30	04	23	03	التكرار
%100	13.34	76.66	10	النسبة %

من خلال الجدول رقم (08) جاءت

إجابات المبحوثين موزعة على النحو

التالي: أحيانا بنسبة 76.66 %، ثم

تلتها أبدا بنسبة 13.34 %، ومع ذلك

ذكر بعضهم أنهم دائما يواجهون

مشاكل و ذلك بنسبة 10 %، وقد

أرجع بعضهم ذلك إلى تداخل

السلطات.

عموما يمكن القول أن أغلب المبحوثين (86.66%) ليس لديهم أي مشكلة في تطبيق التعليمات و الأوامر كونهم إطارات و ذوي مستوى علمي جامعي (96.66%) من خلال الدائرة البيانية رقم (03)، و كذا (خبرة طويلة 70%) و هي الفئات الأكثر من 20 سنة من خلال الدائرة البيانية رقم (04). إلا أن هناك نسبة 10% تجد مشكلة في تطبيق التعليمات والقوانين. و هذه التعليمات و الأوامر حسب بعضهم هي تلك التي تتداخل أو تشترك فيها السلطات و كذا التي تتبع بمثلها إضافة إلى المقاومة التي يبديها العمال حيال تلك التعليمات و الأوامر. و لأن المؤسسة تعتمد أساسا على الهيراركية (hiérarchique) في الأوامر و كذا مركزية القرار و كبر المؤسسة و تنوع المديرية الجهوية تجعل من التعليمات صعبة التطبيق. أما ما كس فير فإنه يرى بأن السلطة "إمكانية معطاة لممثل في أن يكون قادرا على توجيهها حسب مشيئته و ذلك داخل علاقة اجتماعية محددة".<sup>1</sup>

\* - وهي تمثل مجموع النسبتين دائما وأحيانا من الجدول رقم 08.

1- جورج بالاندي، الأنثروبولوجيا السياسية، تر: علي المصري، ط2، (لبنان: المؤسسة الجامعية، 1428هـ، 2007م)، ص ص 53-54.

جدول رقم (09): يوضح اطلاع رؤساء المصالح على المنشورات والملصقات ومجلات المؤسسة بانتظام

النسبة %	التكرار ك	اطلاع رؤساء المصالح على المنشورات والملصقات ومجلات المؤسسة بانتظام
56.66	17	دائما
43.34	13	أحيانا
00	00	أبدا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) نجد بأن دائما تحوز المرتبة أولى بنسبة (56.66%)؛ بينما تليها أحيانا و نسبة قريبة (43.34%). ولم تكن أي إجابة لـ أبدا . يمكن اعتبار أن رؤساء المصالح يطلعون على المنشورات و مجلات المؤسسة بانتظام، و يرجع ذلك إلى المسؤولية و المهام الموكلة لهم و

التي تفرض عليهم الاطلاع الدائم و المنضبط لكل جديد بالمؤسسة فإن كانت هذه التعليمات خاصة بالعمل و جب تنفيذها و إن كانت خاصة بالجوانب الاجتماعية للعمال و جب إخبارهم بما مثل الخدمات الاجتماعية، في المقابل الذين قالوا بعدم الاطلاع الدائم أي يطلعون على ما يخصهم على حد تعبير أحدهم، كما أن أغلبهم يجذب البحث عن المعلومة في الانترنت الموجودة في مكتبه بينما الملصقات لها أماكنها المخصصة لها وأما المجلات فهي دورية وهناك المعلومات الآنية.

### ثالثا: ظهور القيم التنظيمية للمؤسسة لدى رؤساء المصالح

هذه الجزئية من البحث تجيب عن التساؤل الفرعي الثاني التالي:

✓ هل تظهر القيم التنظيمية على رؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية سوناطراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي) من خلال

الحكامة المثالية والأخلاق. وذلك من خلال الجداول الآتية:

جدول رقم (10): يوضح طبيعة العلاقات بين الأشخاص في العمل

النسبة %	التكرار ك	طبيعة العلاقات بين الأشخاص في العمل
13.33	04	علاقة عمل فقط
10	03	علاقة شخصية
76.67	23	الاثنين معا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) كانت إجابات المبحوثين في العينة تشير إلى نسبة ضعيفة، فيما يخص كون العلاقات رسمية فقط (علاقة عمل فقط) بنسبة 13.33%؛ وأضعف منها في البديل (علاقة شخصية فقط) بنسبة 10%؛ بينما أشار غالبية المبحوثين إلى كون العلاقات بالمؤسسة مزيج بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل. فكانت النسبة كبيرة

تساوي 76.67%. وجمي هذه النسب متباينة نتيجة للمراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية في التسيير وأهمها مرحلة التسيير

الاشتراكي التي يُركز فيها بشكل أساس على إعطاء العمال حق المشاركة والمساهمة في تسيير وإدارة المؤسسة، ويولي أيضا أهمية

بالغة للجهاز التنفيذي ( مجلس المديرية).<sup>1</sup> فهذه العلاقات توجد نوع من الاتصال في شقيه الرسمي و غير الرسمي و هو ما يدل على انتقال للمعلومة في المؤسسة و التي تساعد إلى حد ما في زيادة إنتاجية العامل.

**جدول رقم (11):** يوضح التحاق رؤساء المصالح بمكان العمل في الوقت المحدد

النسبة %	التكرار ك	التحاق رؤساء المصالح بمكان العمل في الوقت المحدد
80	24	دائما
20	06	أحيانا
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (11) إجابات متميزة حيث أخذت الإجابة دائما أعلى نسبة 80%، في المقابل كانت بعض الإجابات أحيانا بنسبة 20% في حين لم تكن أي إجابة أبدا، مما يدل على أن رؤساء المصالح بالمؤسسة منضبطون في أوقات العمل ، فطبيعة المؤسسات الاقتصادية

احترام التوقيت سواء في الالتحاق بأماكن العمل أو في إنجازها، وذلك ما ينتج الرتبة و الروتينية. و حسب ما قال ( John G. Bruhn و Howard M. Rebac ) لأن التنظيم بحاجة إلى نوع من الروتينية في أداء الأعمال والاحترافية فيه<sup>2</sup>، و يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:

- رؤساء المصالح و هم جزء من العمال الذين يُنقلون بوسيلة النقل الخاصة بالمؤسسة ♦، كل هؤلاء العمال مجبرون إلى حد كبير على الالتحاق بمكان العمل في الوقت المحدد.
  - أنهم يتولون مسؤولية إمضاءات حضور العمال.
- و من خلال النتائج الإحصائية نستنتج أن رؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية سوناطراك يميلون إلى الانضباط.

**جدول رقم (12):** يوضح حزم رؤساء المصالح بالمؤسسة تجاه أخطاء العمال

النسبة %	التكرار ك	حزم رؤساء المصالح بالمؤسسة تجاه أخطاء العمال
30	09	دائما
63.33	19	أحيانا
03.33	01	أبدا
03.33	01	دون إجابة
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن أحد الباحثين لم يجب عن السؤال. احتلت الإجابة أحيانا أعلى نسبة 63.33%، ثم تليها دائما بنسبة 30%، في حين كانت بعض إجابات مجتمع البحث أبدا بنسبة صغيرة 03.33%، مما يدل على أن هناك حزم تجاه العمال المتهاونين عموما بنسبة

<sup>1</sup>- يُنظر: رشيد واضح، المرجع السابق، ص 65.

2 - John G. Bruhn, Howard M. Rebach: **Sociological Practice- Intervention and Social Change-**, (Second Edition, USA, 2007 ), p122.

♦ - العمال الخاضعين لنظام العمل العائلي (Régime famille).



93.33%. كما نجد أن أحد الباحثين لم يجب عن السؤال أي ما نسبته 03.33%.

و حتى وإن كان المسؤول حازما إلا أن العقوبة و الجزاء تحكمه عدة أمور؛ فمن خلال إجابات الباحثين ومراعاة جوانب أخرى مثل كون المؤسسة عمومية وكذا طبيعة العامل الجزائري، نلاحظ هنا مكانة العامل في المؤسسة وعلاقاته الشخصية فيها، مع بطء التنفيذ إن وجد كون حكم الفصل يرجع أصلا إلى قرار من المديرية العامة (مركزية القرار). وهذا ما أشارت إليه دراسة (سميرة صالح) بأن الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك من الهياكل التنظيمية المختلطة، إذ أنه يجمع بين التقسيم الوظيفي (كل شعبة تقوم بمهمة بشكل مستقل)، والتقسيم الجغرافي (مديرية جهوية لكل منطقة)<sup>1</sup>.

### جدول رقم (13): رؤية رؤساء المصالح لكفاية وسائل الاتصال في المؤسسة

النسبة %	التكرار ك	رؤية رؤساء المصالح لكفاية وسائل الاتصال في المؤسسة
36.67	11	جيدة
50	15	متوسطة
13.33	04	ضعيفة
%100	30	المجموع

من الصعب دراسة أي موضوع دون التطرق إلى الاتصال لذلك حاول الباحثان معرفة كفاية وسائل الاتصال بالمؤسسة فكونها جيدة تساعد على التواصل بالمؤسسة و هل المؤسسة تتماشى و التطور التكنولوجي أم لا وهل تستعمل الوسائل البدائية نسبيا مقارنة بمثيلاتها في العالم؟؟؟

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن الإجابات موزعة كما يلي: متوسطة بنسبة 50%، ثم تلتها جيدة بنسبة 36.67%، ثم ضعيفة بنسبة 13.33%، و يرجع ذلك ربما إلى كون المديرية تسمح باستعمال الانترنت لمدة قصيرة في اليوم و أن الغالبية العظمى يستعملون و يفضلون هذه الوسيلة على الوسائل الأخرى فهي سريعة و لا تكلف الكثير مقارنة بالوسائل الأخرى مما جعلهم يقولون بأن وسائل الاتصال متوسطة.

1 - سميرة، صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمروسين - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بحماية). (رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2008م)، ص85.

جدول رقم (14): يوضح كفاية المنشورات والملصقات بالمؤسسة لإعلام رؤساء المصالح بجديد المؤسسة

النسبة %	التكرار ك	كفاية المنشورات والملصقات بالمؤسسة لإعلام رؤساء المصالح بجديد المؤسسة
46.67	14	نعم
53,33	16	لا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن أفراد مجتمع البحث يرون بأن المنشورات والملصقات غير كافية لإعلام رؤساء المصالح بجديد المؤسسة و ذلك بنسبة 53.33%؛ في حين قالت البقية بكفائتها في إعلامهم

بكل جديد بالمؤسسة و ذلك بنفسية 46.67%. وكون النسبتين متقاربتين يرجع ذلك إلى عدة أسباب كالاتعمال الواسع لوسائل الاتصال المتطورة ( البريد الإلكتروني E-mail، outlook، face book، ...) و التي تستعمل في الأوقات المحددة (ساعة في اليوم) ، وكذا العلاقات الشخصية أي الاتصال المباشر بمراكز القرار باستعمال الهاتف الثابت أو حتى الهاتف الشخصي المحمول بصفة خاصة، فالتطور الكبير لوسائل الاتصال جعل من رؤساء المصالح يرون بعدم كفاية المنشورات و الملصقات بان تقدم الجديد لذلك كانت الإجابات في الجدول السابق بأن وسائل الاتصال متوسطة.

جدول رقم (15): كفاية وقت الدوام لأداء مهام رئيس المصلحة

النسبة %	التكرار ك	كفاية وقت الدوام لأداء مهام رئيس المصلحة
56.67	17	دائما
40	12	أحيانا
00	00	أبدا
03.33	01	دون إجابة
%100	30	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن وقت الدوام كاف لأداء مهام رئيس المصلحة هذا ما قاله رؤساء المصالح في اختيارهم البديل دائما الذي كان بنسبة 56.67% و مع ذلك أجاب بعضهم أحيانا وبنسبة 40%، مع امتناع مبحوث عن الإجابة، و أنه لم يقل أي مبحوث بعدم كفاية وقت الدوام لأداء مهام رئيس المصلحة لان 12 ساعة

كافية إلا في الحالات الاستثنائية التي لا يقاس عليها، و هذا ما عبّر عنه في ترتيب القيم سلفا، حيث يعتبر النظام هو الأساس في كل الأعمال فكلما كان وقت الدوام كاف لانجاز المهام يكون الانضباط في الأداء و إمكانية التدقيق في الأعمال.

و لما كان الاتصال عصب المؤسسة و شريانها الذي تعيش به أراد الباحثان معرفة أي نوع من الاتصال يفضل المشرفين

فكانت الإجابات موضحة في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16): نمط الاتصال المفضل من قبل رؤساء المصالح بعمّالهم

النسبة %	التكرار	نمط الاتصال المفضل من قبل رؤساء المصالح بعمّالهم
00	06	الانتماء الوظيفي
02	11	المصالح الإدارية
05	06	المصالح التقنية
07	23	المصالح الداعمة
30	07	التكرار
23.33	76.67	النسبة %

إن النتائج المدونة في جدول رقم (16) توضح وبشكل جلي أن رؤساء المصالح يفضلون في تعاملاتهم الاتصال الشفوي إلا في بعض الحالات عند الحاجة جاء ذلك بنسبة 76.67%، و حتى الذين قالوا بأنهم يفضلون الاتصال كتابيا و هي نسبة

23.33% برروا أن ذلك من أجل تحديد المسؤولية، أو عند الضرورة .

و لا عجب في ذلك إذا ما عرفنا أن الذين قالوا بأنهم يتواصلون بالعمال كتابيا هم رؤساء المصالح الداعمة التي في الواقع تراقب الأعمال، و الغالبية العظمى هم عمال من مؤسسات أخرى (خاصة ، عامة) sous traitant، أي أن رئيس المصلحة يتعامل مع ممثل المؤسسة الخدمانية، مثل: ( النقل، التموين، ....) بينما رؤساء المصالح الإدارية و التقنية يتعاملون مع العمال الدائمون إلا نادرا ما يكون هناك تعامل مع عمال غير دائمون، لذلك يكون الاتصال شفويا لوجود نوع ثقة بينهم.

جدول رقم (17): علاقة رؤساء المصالح بالعمال خارج أوقات العمل

النسبة %	التكرار	علاقة رؤساء المصالح بالعمال خارج أوقات العمل
50	15	نعم
43.34	13	لا
06.67	02	دون إجابة
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17): أن نصف المبحوثين أجابوا بوجود علاقة بينهم و بين العمال خارج أوقات العمل و التي تدل على وجود نوع من الاتصال الفعّال في المؤسسة حيث أن العلاقة في العمل تمتد إلى ما بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي، بينما صرح الباقي بـ 43.34% بالرفض، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: رؤساء المصالح الإناث لا توجد بينهم و بين العمال علاقة بعد أوقات العمل.

✓ مجموعة معتبرة من رؤساء المصالح لا تقيم بقاعدة الحياة و بالتالي عدم التواجد في نفس الحيز المكاني.

✓ البعض من رؤساء المصالح تميل إلى العزلة.

✓ كذلك مدة 12 ساعة في اليوم (من صباحا إلى 7 مساء) تجعل من العمال بصفة عامة يجذبون الراحة.

## رابعاً: تجسيد القيم التنظيمية للمؤسسة لدى رؤساء المصالح

نبحث في هذا الجزء من البحث في الإجابة عن التساؤل الفرعي التالي:

✓ هل تجسدت القيم التنظيمية في رؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية سوناطراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي) من

خلال القيم التالية: التكافؤ، روح الجماعة، الالتزام لمصلحة البلاد. وذلك من خلال الجداول الآتية:

جدول رقم (18): يوضح عدم تساوي حظوظ رؤساء المصالح في الخدمات الاجتماعية وفقاً للخبرة والانتماء الوظيفي

		تساوي حظوظ رؤساء المصالح في الخدمات الاجتماعية									
الانتماء الوظيفي	النسبة %	التكرار		المصالح الداعمة		المصالح التقنية		المصالح الإدارية		سنوات الخبرة	
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم		
سنوات الخبرة		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
	13.33	3.33	04	01	03	01	00	00	01	00	من 05 إلى 10 سنوات
	20	13.33	06	04	05	02	00	00	01	02	من 11 إلى 20
	26.67	10	08	03	00	00	07	03	01	00	من 21 إلى 30
	10	3.33	03	01	00	00	03	00	00	01	أكثر من 31
30	70	30	21	09	08	03	10	03	03	03	التكرار ك
%100	%100	70	30	26.67	10	33.33	10	10	10	10	النسبة %

من خلال الجدول رقم (18) كانت الإجابة (لا) بنسبة 66.67%، و بنسبة أقل بكثير يساوي 33.33%، من المبحوثين قالوا نعم

أي أن هناك تساوي في الحظوظ، فالذين قالوا انه ليس هناك تساوي في الحظوظ ذكروا عدة أسباب مثل حكر المعلومة على

أشخاص، نقص المعلومة، أو قد تكون محصورة في جانب ضيق، على حد تعبيرهم.

و بمراعاة الانتماء الوظيفي نلاحظ أن الذين أجابوا بعدم تساوي الحظوظ هم من المصالح التقنية و الداعمة بما نسبته

60.00%، و هي نسبة كبيرة، و يرجع ذلك لكون المعلومة تبدأ في الانتشار من الإدارة فتتوزع على بقية المصالح، و الكثير من

الخدمات تجرى بالقرعة لذلك تشح حولها المعلومة و بالتالي لا تكون الخدمة في متناول الجميع.

و ذكر أحدهم أن الخدمات في المؤسسة تتوزع حسب السلم الهرمي فكل ما كنت اقرب إلى القمة كانت الخدمات متاحة أكثر و العكس صحيح. و للخدمات أهمية كبيرة بالنسبة للعامل لأنها تمثل قيمة المساواة و العدل و هذا ما أكده "محمود سلمان العميان" و للقيم التنظيمية دور لا يُستهان به في المنظمات و المؤسسات؛ فهي توجه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من هذه القيم المساواة بين العاملين، و احترام الغير.<sup>1</sup>

وبالنظر من خلال سنوات الخبرة في الجدول أيضا نلاحظ بأن عدم تساوي الخدمات الاجتماعية موزعين على جميع فئات سنوات الخبرة، فهذه النظرة يجمع عليها مختلف الفئات المذكورة؛ فبالنسبة للفئة الأولى (من 05 إلى 10 سنوات) نسبة 80 %، و الفئة الثانية ( من 11 إلى 20 سنة) 60 %، أما الفئة الثالثة ( من 21 إلى 30 سنة) 72.72 %، و حتى في الفئة الأخيرة ( أكثر من 31 سنة) يرون ذلك بنسبة 75 %.

#### جدول رقم (19): يوضح تشجيع المؤسسة الأفراد على الإبداع و الابتكار

النسبة %	التكرار ك	تشجيع المؤسسة الأفراد على الإبداع و الابتكار
23.33	07	دائما
36.67	11	أحيانا
40.00	12	أبدا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 19 ) توزعت إجابات الباحثين بين

البدايات الثلاث، إلا أن الحصة الأكبر، كانت لنفي وجود تشجيع

المؤسسة للأفراد بنسبة 40%؛ ثم أحيانا بنسبة 36.67%، و دائما بنسبة

23.33%. مما يعني أن نسبة 76.67% يرون بأن المؤسسة لا تشجع

الأفراد على الإبداع و الابتكار. و هناك من قال أن المؤسسة تقيم بعض

المسابقات للأعمال المتميزة. هذا صحيح على مستوى المديرية العامة، و لكن الإدارة الدنيا هي التي لا تساعد على التميز، هذا ما جعل الباحثين يقولون ربما بعدم وجود تشجيع المؤسسة للأفراد المبدعين و المتميزين.

و للتميز و الإبداع أهمية كبيرة في استقرار الفرد بالمؤسسة لان من خلاله تلبى حاجات عقلية و نفسية، و هذا ما ذكره

"مدحت أبو النصر" إن الحاجة إلى الابتكار \_ حسب كل من "جونسون و شوارتز" \_ تعتبر ضمن الحاجات العقلية، في حين

يرى "ماوسلو" و كثير من النظريات المهمة بدراسة حاجات الإنسان إلى أن الابتكار إحدى الحاجات الهامة لدى الإنسان، و

تدخل ضمن الحاجة إلى تحقيق الذات.<sup>2</sup>

1- محمود، سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الأردن: دار وائل، 2003م)، ص312

2 \_ مدحت، أبو النصر، تنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد و المنظمة. (ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004)، ص79

لكنّ المؤسسة حسب بعضهم لا تهتم بالإبداع و التميز إذ الذين يرون بأن المؤسسة لا تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار هي النسبة الأكبر و هذا راجع إلى عدة أسباب لعل أهمها: أن المؤسسة هي الوحيدة و ليس لديها منافسين في بيئتها الداخلية على الأقل، كذلك أنّها مؤسسة عمومية و لأن الأجر لا يتغير حسب الإنتاج مثل المؤسسات الخدمائية. و الأهم هو أن الأرباح حسب قول احدهم و الأرباح اكبر و بكثير جدا من المصاريف (مهما كان الإنفاق على إنتاج البترول فالقيمة قليلة جدا مقابل الربح) و بالتالي - حسب المسؤولين- لا فائدة من التشجيع مادام لا يؤثر على الإنتاج لأنه محدد سلفا من قبل الوزارة أصلا و المديرية الجهوية ملزمة بإنتاج الكميات المحددة و في مرات عدة الإنتاج أكبر من التوقعات و بالتالي الربح للمؤسسة مؤكد.

ويرى " العساف " بأن أبرز معوقات الإبداع في المنظمات العربية المعاصرة هي: هيمنة القانونية والتقليدية والذهنية الجامدة والروتين على كثير من القيادة الإدارية، هيمنة القادة والمديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة، عدم الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خشية التكاليف.

جدول رقم (20): يوضح مغادرة رئيس المصلحة للمؤسسة إذا أتاحت له الفرصة وفقاً لتغيري الخبرة والانتماء الوظيفي

مغادرة رئيس المصلحة للمؤسسة إذا أتاحت له الفرصة											
الانتماء الوظيفي	النسبة %		التكرار ك		المصالح الداعمة		المصالح التقنية		المصالح الإدارية		سنوات الخبرة
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
موظف	6.66	10	02	03	01	03	00	00	01	00	من 05 إلى 10 سنوات
	10	23.33	03	07	02	05	00	00	01	02	من 11 إلى 20
	20	16.67	06	05	00	00	06	4	00	01	من 21 إلى 30
	13.33	00	04	00	00	00	03	00	01	00	أكثر من 31
30	50	50	15	15	03	08	09	04	03	03	التكرار ك
%100	%100	50	50	10	26.67	30	13.33	10	10		النسبة %

في الجدول رقم (20) كانت الإجابات متساوية 50 %، أي أن من قال أنه يغادر المؤسسة إذا أتاحت له الفرصة 50%، مما يدل على أن أفراد مجتمع البحث ليس لديهم ولاء للمؤسسة، فإذا تتبعنا إجابات الأسئلة السابقة نلاحظ أن ليس له م ولاء لمؤسسته م، فالولاء يأتي إذا حقق العامل مجموعة احتياجات و رغبات، و بعدما لاحظنا أن النسبة معتبرة تطمح في مغادرة المؤسسة إذا أتاحت لها الفرصة و ذلك لأسباب مادية وأخرى معنوية كالتفويض. و مع أن أفراد مجتمع البحث هم من المسيرين و هذا حالهم فماذا يقول العمال التنفيذيون أو غيرهم من الطبقات الدنيا؟! و إذا دققنا في الجدول نجد أن النسبة الكبيرة التي تحبذ المغادرة هي الفئة المحصورة بين ( 11 إلى 20 سنة) وهم ذوي خبرة، أن ما زال لديهم وقت للعمل في مؤسسات أخرى في أغلب الأحيان أجنبية و بالتالي ربح مادي أكبر و اهتمام بالعنصر البشري أكثر. أما الفئة الموالية لا تفكر في المغادرة بنسبة 54.54 %، وربما يعود ذلك إلى الرغبة في الاستقرار، وهذا ما تؤكدته الفئة الأخيرة من خلال نتائجها المبينة أعلاه (100 % ترفض المغادرة) لكونها مقبلة على التقاعد.

وقد بينت دراسة **حماد بن صالح الظاهري** عن "التسرب الوظيفي" بأن هناك أسبابا عدة لترك الموظف مؤسسته، منها<sup>1</sup>:

- أسباب اقتصادية ترتبط بالبيئة الداخلية للعمل. مثل: عدم مناسبة الراتب للمجهود المبذول من قبل العامل.
- أسباب تنظيمية: مثل عدم وجود معايير واضحة للترقية؛ مركزية العمل؛ غموض المسؤوليات والصلاحيات.
- أسباب مهنية، مثل: كثرة ساعات الدوام، عدم الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ضعف العلاقات الإنسانية داخل العمل، عدم ترك الفرصة للموظف في إبداء رأيه.

**جدول رقم (21):** يوضح تغليب رؤساء المصالح مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية وفقا لمتغير الخبرة

الخبرة	تغليب رؤساء المصالح مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية	سنوات الخبرة			
		أبدا	أحيانا	دائما	شخصية
					سنوات الخبرة
		02	02	01	من 05 إلى 10 سنوات
		02	02	06	من 11 إلى 20
		00	01	09	من 21 إلى 30
		00	03	00	أكثر من 31
30		04	08	16	التكرار
% 100		13.33	26.67	53.53	النسبة %

من خلال الجدول رقم (21) نجد الإجابة دائما بنسبة 53.33%، ثم أحيانا بنسبة 26.66%، في حين كانت الإجابة أبدا

بنسبة 13.34%، وعليه يمكن ملاحظة أن أكثر رؤساء المصالح يميلون لمصلحة المؤسسة بنسبة 79.99%، بل أن هناك من رأى

بأن بقاءه مرهون باستمرار المؤسسة ومع ذلك هناك مجموعة معتبرة تغلب مصالحها الشخصية على مصلحة المؤسسة، وهو ما

جاء على حد تعبير بعضهم، فهناك من صرح بان النفس والأهل هم الأولى، وهذا ما اشرنا إليه في ما سبق. كما يمكن أن نشير

إلى أن هناك فردين لم يجيبا بما نسبته 06.67%. والملف للنظر أن الفئة (21 إلى 30 سنة) صرّحت بأنها تغلب مصلحة المؤسسة

وهو ناتج عن اندماج الفرد مع المؤسسة.

1- حماد بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي - دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام. (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007)، صص 149، 151.



جدول رقم (22): يوضح العلاقة بين المسؤول و العامل في المؤسسة:

النسبة %	التكرار ت	علاقة المسؤول بالعامل في المؤسسة
70.00	21	نعم
26.66	08	لا
03.33	01	دون إجابة
% 100	30	المجموع

أجاب أكثر أفراد مجتمع البحث المدونة في الجدول رقم (22) بنعم بما نسبته 70% أي وجود علاقة حسنة بين كلا من العامل و المسؤول. و قد نفى بعض المبحوثين تلك العلاقة وذلك بنسبة معتبرة 26.66% و مع أن لهذه العلاقة الحسنة دور كبير في تلطيف جو العمل، بل إنَّ لفقدتها نتائج وخيمة على أداء الأفراد، وبالتالي إنتاجية المؤسسة.

وبالرغم من كون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، جاء متأخرا عن بروز وسائل الإنتاج الحديثة، إلا أنها تلقى اهتماما متزايدا. حيث أن أهم مؤثرات سلوك الفرد في العمل، هو علاقته بزملائه؛ فإذا كانت طيبة يسودها التفاهم، وكان الترابط الاجتماعي للعاملين من حوله يشعره بالاطمئنان والثقة، فإنه يكون عادة أقدر على التكيف بما يحقق انتمائه لمنظّمته.<sup>1</sup> إلا أنها تعود هنا إلى وجود العلاقات غير الرسمية التي لها جذور في المؤسسة، فالحفاوة و الجهوية وغيرها من العلاقات، جعلت العلاقة حسنة و هي في جانبها السلبي الذي يؤثر على إنتاج المؤسسة. وبالرغم من أن النموذج البيروقراطي يستبعد كل هذه الأشكال من خلال الفصل بين شخصية الفرد والخصوصية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والوظيفة التي يشغلها في الجهاز البيروقراطي.<sup>2</sup>

بينما نفى البقية ذلك أي أنه لا توجد علاقة حسنة بين العامل و المسؤول، و العلاقة هنا هي تلك العلاقة التي تكون على حساب الإنتاج خصوصا و المؤسسة عموما أي أن العمال لا يريدون العلاقة التي تُخدم المؤسسة بل التي تُخدم مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المؤسسة فهم يطالبون بتطبيق مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية وفق ما يحقق مصالحهم فقط .

1- الظاهري، حماد بن صالح، مرجع سابق، ص35.

2- عامر مصباح، علم الاجتماع - الرواد والنظريات، ط1، (الجزائر: دار الأمة، 2010م)، ص164.

جدول رقم (23): تقبل رؤساء المصالح لضغوط العمل

سنوات الخبرة	تقبل رؤساء المصالح لضغوط العمل			
	دائما	أحيانا	أبدا	لا تقبل
من 05 إلى 10 سنوات	00	05	00	00
من 11 إلى 20	03	05	00	02
من 21 إلى 30	05	05	01	00
أكثر من 31	00	04	00	00
التكرار	08	19	01	02
النسبة %	26.67	63.33	03.33	06.67
				100 %

إن الملاحظ للنتائج المدونة في الجدول يميز أن أصحاب فئات الخبرات (11 إلى 20 سنة، و 21 إلى 30 سنة) هم الذين قالوا بتقبل الضغوط في العمل مع أن النسبة الغالبة أحيانا 63.33 %، و يرجع ذلك إلى طموحهم لتقلد مناصب

أعلى، كما أن فردين لم يجيبا بما نسبته 06.67 % . و عندما ندقق في النتائج نلاحظ أن النسبة الكبيرة أجابت أحيانا ويدل ذلك على احتمالين: التذبذب في الرأي و عدم وضوح الرؤيا أو عدم التغليب، وكلا الاحتمالين نتائجه وخيمة على المؤسسة لأنها تعني عدم الرضا و بالتالي غياب الولاء.

جدول رقم (24): يوضح الاهتمام بالعمال الجدد من قبل المؤسسة وفقا لمتغير الانتماء الوظيفي

النسبة %	التكرار	المصالح الداعمة	المصالح التقنية	المصالح الإدارية	الانتماء الوظيفي		
					دائما	أحيانا	
43.33	13	04	08	01	دائما		
50	15	06	05	04	أحيانا		
06.66	02	01	00	01	أبدا		
%100	30	المجموع					

توزعت النسبة بالجدول رقم (24) بين (أحيانا و دائما) بنسبة 50 % و 43.33 % بنسبة غالبة بينهما على الترتيب ، أما أبدا فكانت بنسبة ضعيفة جدا 6.67 %.

ومن خلال ربط النسب بمتغير الانتماء الوظيفي نلاحظ بأن الذين يشكلون نسبة عالية في الجدول في البديل دائما هم رؤساء المصالح التقنية، وذلك لملازمة العامل الجديد بالعامل القديم؛ مما يوكد الاحتكاك الدائم والمباشر بينهما.

وأرجع رؤساء المصالح ذلك إلى عدة أسباب ( الاعتبارات شخصية، و ظروف العمل، و قابلية العامل الجديد للتعلم ). كما أضاف آخرون بأن ذلك من أجل تعويض القدامى و نقل الخبرة، في حين أن هناك من قال بمعاملة كأى فرد في المؤسسة.

جدول رقم (25): يوضح حمل الشارة أثناء العمل (badge)

النسبة %	التكرار ك	حمل رؤساء المصالح الشارة أثناء العمل
56.66	17	دائما
43.34	13	أحيانا
%100	30	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (25) أن إجابات المبحوثين

مقاربة حيث جاءت النسبة لمن أجاب دائما بنسبة

56.66% وبنسبة قريبة تساوي 43.34% أجاب أحيانا.

مع أن القانون الداخلي للمؤسسة يُلزم حمل الشارة لمن

هو في محيط مكان العمل سواء كان عاملا أو زائرا إلا أن مجموعة كبيرة من رؤساء المصالح لا يحملون الشارة و حتى من

أجاب بديمومة حملها و إظهارها لم يكن صادقا ( البعض منهم) لأنه و بالملاحظة لم يكن يحملها أثناء توزيع الاستثمارات على

الأقل، و كون أحد الباحثين جزء من أفراد المؤسسة يعلم أن القليل من يظهر الشارة أثناء العمل.

وحمل الشارة هو نتيجة للشعور بالفخر والاعتزاز كونه ينتمي لهذه المؤسسة؛ فهو يعتز بجميع مظاهرها ولو كانت صغيرة.

### خامسا: النتائج العامة:

نناقش من خلال هذه العنصر في البحث النتائج في ضوء التساؤلات، مع العلم بأن لدينا تساؤل رئيس وثلاث تساؤلات

فرعية.

#### ✓ النتائج الجزئية للتساؤل الأول:

كان التساؤل الفرعي الأول يسأل الضوء على معرفة رؤساء المصالح للقيم التنظيمية لمؤسستهم محل الدراسة

(المؤسسة الوطنية سوناطراك المديرية الجهوية حوض بركاوي).

- من خلال الأسئلة الستة الأولى تبين أن رؤساء المصالح على معرفة بالقيم التنظيمية لمؤسستهم و ذلك بعد ما أثبتوا في

إجاباتهم بأنهم قد أطلعوا على مدونة السلوك التي بعث بها السيد المدير العام لمؤسسة سوناطراك و ذلك بنسبة قوية 80%، كما

أنهم يطلعون على المنشورات و الملصقات بانتظام و ذلك بنسبة متوسطة 56.66%؛ مما يدل على أنهم يعرفون تلك القيم.

- ومن خلال ما جاء بالجدول رقم (05) والنسبة فيه تمثل روح المؤسسة بنسبة قوية 76.66%.

- ومن خلال الجدول رقم (07) والذي يمثل ترتيبا لبعض القيم السائدة في المؤسسة وفقا لتصور رؤساء المصالح، جاء الترتيب

متوافقا لما هو وارد في مدونة السلوك للمؤسسة في القيم التالية: النظام، الوقت، العمل في فريق، المبادرة، وأخيرا التميز.

و لمعرفة قدرة رؤساء المصالح على تبني تلك القيم كانت الإجابة في الجدول رقم (09) و الذي يوضح الصعوبات

في تطبيق التعليمات حيث قال أغلبهم قلما توجد مشكلة بنسبة قوّة 76.66%، ولمعرفة مدى تطبيقها كما جاء في المدونة

نفسها، جاءت الإجابات في الجدول رقم (06) والذي يبين بأن العمال الجدد يتلقون شروحات و توضيحات حول القانون

الداخلي للمؤسسة بنسبة متوسطة 53.33%، و عموما يمكن القول بأن رؤساء المصالح يعرفون القيم التنظيمية لمؤسستهم

وذلك من خلال النسب التي فاقت كلها 50%.

وتبين لنا من خلال التساؤل الأول بأن رؤساء المصالح يعرفون القيم التنظيمية للمؤسسة، ولكن معرفتهم لها بنسبة تختلف من

قيمة لأخرى، ولا عجب في ذلك خاصة وأن بعض الدراسات تشير بأن ترتيب القيم لدى العمال يختلف بحسب الأشخاص،

وكذلك باختلاف المنظمات و المؤسسات.<sup>1</sup>

✓ النتائج الجزئية للتساؤل الثاني: كان هذا التساؤل الفرعي يهدف في ظهور القيم التنظيمية لدى رؤساء المصالح من

خلال الحكامة المثالية والأخلاق. وقد حصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم 26: يوضح مجمل النتائج المتوصل إليها في التساؤل الثاني إحصائيا

النسب المتوسطة للقيمة التنظيمية	النسب المتوسطة المؤشرات	المؤشرات الدالة عليها	رقم الجدول	القيم التنظيمية للمؤسسة	
70.83%	71.67%	الاتصال	10	الحكامة المثالية	القيم التنظيمية للمؤسسة المدروسة كما وردت في مدونة السلوك
			13		
	16				
	11				
70%	الانضباط	14	12	الأخلاق	
			17		
66.67%	56.67%	طبيعة التعامل	15		
68.75%	متوسط نسب القيم التنظيمية				

بعد تحديد و معرفة القيم التنظيمية للمؤسسة، و وفقا لما جاء في مدونة السلوك نفسها كما ذكرنا سابقا يحاول رؤساء

المصالح تقمصها و إظهارها في أفعالهم و تصرفاتهم، و لمعرفة ظهور تلك القيم التنظيمية و المتمثلة في (الحكامة المثالية و

الأخلاق)، نبحثها من خلال الاتصال والانضباط، طبيعة التعامل، استثمار الوقت كما يلي:

1 \_ محمود السيد أبو النيل، القيم و الإنتاج- دراسات عربية و عالمية- (بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، 1986)، ص 145، 137.

1- الحكامة المثالية و التي نسبة مؤشراتها (متوسط النسب لمؤشر الاتصال بنسبة قوية 71.67%)، و كذا متوسط النسب لمؤشر الانضباط نسبته قوية 70.00%)، و بالتالي كان متوسط نسبق القيمة مساو لـ 70.83 % .

2- الأخلاق و التي نسبة مؤشراتها (إن متوسط النسبة لمؤشر طبيعة التعامل يساوي 56.67%)، و ما مؤشر استثمار الوقت بنسبة قوية 76.67%)، فكانت متوسط نسبق القيمة مساو لـ 66.67 % .

و من خلال النسبة الكلية لموسط القيم التنظيمية و المتمثلة في قيمتي ( الحكامة المثالية و الأخلاق ) و التي تساوي 68.75% نستنتج أن القيم التنظيمية لدى رؤساء المصالح تبرز فيهم بنسبة متوسط من خلال أفعالهم وعملية التواصل داخل بيئة العمل. وهي بذلك تتشابه مع ما توصلت إليه دراسة عثمان قدور من حيث أن القيم التنظيمية الاقتصادية و هي الحكامة المثالية وغيرها كانت قد احتلت المرتبة الأولى على حساب القيم الاجتماعية من مثل ( فرق العمل، الخدمات الاجتماعية ...). أما دراسة أسماء بن توكي يمكن القول أن هذه الدراسة و دراستنا انطلقنا من مؤشرات متشابهة مثل قيمة الانضباط في العمل في أداء وظائفهم.

✓ النتائج الجزئية للتساؤل الثالث: يبحث هذا السؤال في إمكانية تجسد القيم التنظيمية في المشرفين من خلال رؤساء المصالح متمثلة في مجموعة القيم التالية: التكافؤ، روح الجماعة، الالتزام لمصلحة البلاد.

جدول رقم 27: يوضح مجمل النتائج المتوصل إليها في التساؤل الثالث إحصائياً

نسب القيم التنظيمية	نسب المؤشرات	المؤشرات الدالة عليه	الرقم	القيم التنظيمية للمؤسسة
33.33%	33.33%	الخدمات	18	التكافؤ
70.00%	70.00%	التعاون	25	روح الجماعة (العمل في فريق)
		العلاقات	23	
59.03%	59.03%	الاعتزاز	24	الالتزام لمصلحة البلاد
		الاستمرار	20	
		الدفاع	21	
			19	
54.12%		متوسط نسب القيم التنظيمية		

لقد توصلنا في توضيحنا للنتائج السابقة إلى أن رؤساء المصالح قد عرفوا القيم التنظيمية لمؤسستهم ثم ظهرت عليهم من خلال أفعالهم و تصرفاتهم في تسيير مصالحهم، و في هذا التساؤل نحاول البحث في جزئية هي هل تجسدت القيم التنظيمية للمؤسسة

في رؤساء المصالح؟ و ذلك من خلال القيم التالية: التكافؤ، روح الجماعة، الالتزام لمصلحة البلاد ممثلة في المؤشرات و الأبعاد

المبيّنة في الجدول رقم 27 أعلاه. فكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- قيمتنا: التكافؤ بنسبة 33.33%، و روح الجماعة ( العمل في فريق) بنسبة 70.00%، فقيمة التكافؤ ضعيفة إلى حد ما

بينما قيمة روح الجماعة مرتفعة نسبيا، يرجع ذلك إلى أنماط التسيير في المؤسسة العمومية الجزائرية، كما أن الجزائري

اجتماعي بطبعه و تغلب عليه العلاقات الشخصية و التي تأكدت من قبل في الإجابات السابقة.

- قيمة الالتزام لمصلحة البلاد (الولاء) بنسبة 59.03% و هي نسبة متوسطة فمن خلالها يتحدد الولاء الذي يديه رؤساء

المصالح، و التذبذب في الإجابات السابقة يدل على أن رؤساء المصالح مازالوا بعيدين إلى ما تطمح إليه المؤسسة

خاصة و أنها عصب الاقتصاد الجزائري و تطمح إلى المنافسة العالمية في مجالها و لا يكون ذلك إلا من خلال قيم

تنظيمية راسخة يحرص عليها كل فرد في التنظيم مهما كان مستواه.

ومن خلال الدراسات السابقة والمشاهدة نجد بأن دراسة **عادل يوسف خواجة** قد توصلت إلى نفس النتائج و هي "

أن القيم التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على مستويات الأداء والفعالية و الإبداع والدافعية الداخلية والولاء

والانتماء للمنظمة والالتزام بفلسفتها".

أما دراسة **نجاة قريشي** توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم

التنظيمية السائدة بأبعاده الأربعة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم. و في دراستنا توصلنا إلى أن هناك تأثير إيجابي للقيم

التنظيمية على رؤساء المصالح.

ولا تتعد هذه النتائج عن النتيجة التي توصلت لها دراسة **خالد بن عبد الله الحنيطة** في أن القيم التنظيمية قوية أي أن

تأثيرها مرتفع على المنتسبين للمؤسسة.

### النتائج العامة:

إن التغيرات المتسارعة في العالم من حولنا و عولمة كل شيء جعلتنا نتساءل عن تموقع المؤسسات الوطنية بعد عقدين من التخلي عن النهج الاشتراكي و هل مازالت ذهنية العامل الجزائري أم تغيرت و في محاولة لرئيس المدير العام لأكبر مؤسسة (وطنية المؤسسة الوطنية سوناطراك) من أجل ترسيخ قيم جديدة تتماشى و الواقع الجديد بعث بمدونة سلوك إلى المديريات الجهوية من أجل تبنيها والعمل على توضيحها للعمال و الشركاء ، فأراد الباحثان البحث في كيفية تأثير تلك القيم التنظيمية على رؤساء المصالح، فاتخذ الباحثان رؤساء المصالح للمديرية الجهوية حوض بركاوي كنموذج للدراسة و ذلك من خلال الأسئلة الفرعية التالي:

هل هناك معرفة للقيم التنظيمية لدى رؤساء المصالح للمؤسسة الوطنية سوناطراك ( المديرية الجهوية حوض بركاوي)؟  
هل تظهر القيم التنظيمية على رؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية سوناطراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي) من خلال الحكامة المثالية والأخلاق؟

هل تجسدت القيم التنظيمية في رؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية سوناطراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي) من خلال القيم التالية: التكافؤ، روح الجماعة، الالتزام لمصلحة البلاد؟

و بعد التحليل والتفسير وجد الباحثان أن رؤساء المصالح يعرفون القيم التنظيمية لمؤسستهم من خلال المؤشرات الدالة عليها والمتمثلة في: روح المؤسسة و ذلك من خلال الاطلاع على( المدونة ذاتها و كل جديد بالمؤسسة، ثم تحديد و ترتيب القيم السائدة في المؤسسة حسب أرائهم، ثم حاول الباحثان قياس مدى قدرة رؤساء المصالح على إظهار تلك القيم التنظيمية من خلال الحكامة المثالية والأخلاق و تساوي 68.75% و هي نسبة تميل إلى القوة.

و في التساؤل الثالث أريد البحث عن مدى تجسيد تلك القيم التنظيمية و ذلك من خلال المؤشرات الدالة على تلك القيم و

هي: التكافؤ ، روح الجماعة، و الالتزام لمصلحة البلاد. و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ متوسط نسبقالقيم التنظيمية لهذا التساؤل 54.12% و هي نسبة متوسطة عموما و مع ذلك فهي تدل على قصور

في مقدرة تجسيد رؤساء المصالح لتلك القيم التنظيمية لأنهم مرآة المؤسسة و هم المسيرون و المشرفون.

و عليه يمكن القول أن القيم التنظيمية للمؤسسة الوطنية سوناطراك ممثلة في المديرية الجهوية حوض بركاوي قد كان تأثيرها

إيجابيا على رؤساء المصالح من خلال الحكامة المثالية والأخلاق في الأعمال و كذا التكافؤ ، روح الجماعة، و الالتزام لمصلحة

البلاد ، و ذلك بنسبة 61.44% و هي بذلك ليست ببعيدة على ما توصلت له دراسة كل من :

إن هذه الاستنتاجات التي تم التوصل إليها واستخلاصها من الدراسة الميدانية ، لا يمكن اعتبارها نهائية أو مطلقة ، لأنها

مقيدة بطبيعة ميدان البحث من جهة، و الجوانب المعرفية لموضوع البحث من جهة أخرى.



## الخاتمة

لا يمكن لأي دراسة أن تحيط بالموضوع من كل جوانبه إلا أن الدراسات تختلف من حيث الهدف الذي تبتغي الوصول إليه وفي دراستنا هذه نبحت في جزئية القيم التنظيمية للمؤسسة و كيف تؤثر على أعضائها و قد حاول الباحثان أن يتبعوا مسار المدونة التي بعث بها السيد المدير العام للمؤسسة الوطنية سوناتراك من خلال بعض المؤشرات التي يستشفها و يلاحظها الباحث في الواقع فكان التساؤل الرئيس: كيف تؤثر القيم التنظيمية على رؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية سوناتراك المديرية الجهوية حوض بركاوي؟

وُبِحَتْ ذلك التساؤل الرئيس بالإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك معرفة للقيم التنظيمية لدى رؤساء المصالح للمؤسسة الوطنية سوناتراك ( المديرية الجهوية حوض بركاوي)؟

هل تظهر القيم التنظيمية على رؤساء المصالح من خلال الحكامة المثالية والأخلاق؟

هل تجسدت القيم التنظيمية في رؤساء المصالح بالمؤسسة الوطنية سوناتراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي) من

خلال القيم التالية:التكافؤ، روح الجماعة الالتزام لمصلحة البلاد؟

وقد تبين أن رؤساء المصالح للمؤسسة الوطنية سوناتراك ( المديرية الجهوية حوض بركاوي).قد أثرت فيهم القيم

التنظيمية بشكل إيجابي - القيم التنظيمية السالفة الذكر- وتظهر في أفعال وتصرفات رؤساء المصالح. فرأينا الالتزام بالوقت،

استعمال كل أنواع الوسائل و أشكال الاتصال من أجل التواصل العلاقات بين العمال في المؤسسة مقبولة و كذا تغليب

مصلحة المؤسسة.

## قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

1. بالاندييه، جورج، الانثروبولوجيا السياسية، تر: علي المصري، ط2، (لبنان: المؤسسة الجامعية، 1428هـ، 2007م)
2. بوحوش، عمار، و الذنبيات، محمد محمود، مناهج البحث العلمي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م)
3. دبله، عبد العالي، مدخل إلى التحليل السوسولوجي، منشورات مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، جامعة بسكرة، (الجزائر: دار الخلدونية، 2011م)
4. راشد، محمد السعيد، التنظيم الصناعي والإداري، (ط1، مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، د ت)
5. رزقير، جان بول، فلسفة القيم، تر: عادل العوا، ط01، (بيروت، لبنان: دار عويدات، 2001)
6. زرواتي، رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (المسيلة: جامعة المسيلة، 2002م).
7. شفيق، محمد، البحث العلمي - الخطوات المنهجية، (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001م)
8. عبد الوهاب، إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، (القاهرة: مكتبة فحضة الشرق، 1985م)
9. العزّوي، سامي فيّاض، ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس - (الرياض: مركز البحوث، 1430هـ)
10. عبيدات، محمد، و آخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل و التطبيقات، (الأردن: دار وائل، 1999)
11. عثمان، حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، (باتنة: منشورات الشهاب، د ت)
12. عقيل، حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي. (مصر: مكتبة مدبولي، 1999)
13. علي، أبو طاحون، مناهج وإجراءات البحث العلمي، (ج 02، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998م)
14. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (الأردن: دار وائل، 2003م)
15. فرانسيس، ديف، و وودكوك، مايك، القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمن هيجان. (السعودية: الإدارة العامة، 1995)
16. قباري، إسماعيل: علم الاجتماع والأيديولوجيات، (الإسكندرية: الكتب العربي الحديث، د ت)
17. كامل، محمد المغربي، الإدارة، (الأردن: دار الفكر، د ت)
18. أبو النصر، مدحت، تنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد و المنظمة، (ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004)
19. أبو النيل، محمود السيد، القيم و الإنتاج - دراسات عربية و عالمية-، (بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، 1986)
20. مصباح، عامر، علم الاجتماع - الرواد والنظريات، (الجزائر: دار الأمة، 2010)
21. مصطفى خاطر، أحمد، وآخرون، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، (مصر: المكتبة الجامعية، 2001م)
22. مصطفى عصفور، أمل، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008م)
23. منصور، هالة، محاضرات في علم الإحصاء النفسي والاجتماعي، (مصر: المكتبة الجامعية، 2000م)

## ثانياً: المجلات والمنشورات

24. سلاطينية، بلقاسم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، (ع 05، بسكرة: جامعة بسكرة، 2003)
25. العساف، عبد المعطي ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري. (ع 62، عمان)

## ثالثاً: الملتقيات

26. توهامي، إبراهيم و ليتيم، ناجي ، قراءة تحليلية في مضامين وأبعاد ودلالات الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية-ورقة عمل قدمت للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، من تنظيم مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، بجامعة بسكرة ،يومي 07/06 ماي 2012م
27. الغفيلي، إبراهيم فهد ، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي.( ورقة مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية- الرؤى والتحديات"14، 15 شعبان 1422 الموافق 31،30 أكتوبر 2001)

## رابعاً: الرسائل الجامعية

1. بوشلوش، الطاهر، صراع القيم لدى العمال الصناعيين من أصل إفريقي- دراسة سوسولوجية بمركب السيارات الصناعية بروبية، (رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1991/1992م)
2. الحنيطة، خالد بن عبد الله ، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء - دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض-، (رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1424هـ / 2003م)
1. خوجة، عادل يوسف، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، (رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة ورقلة، 2012/2013م)
2. سالم، إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للألبوم-ALGAL وحدة EARA المسيلة-، (رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006م)
3. الشلوي، حمد بن فرحان ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.( رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005)
4. صالح، سميرة ، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية). (رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2008م)
5. الظاهري، حماد بن صالح ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي- دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام، (رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007)
6. عثمان، قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي- دراسة ميدانية بمركب الحارث والرافعات C.P.G بقسنطينة، (رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر 2009)

7. عجال، مسعودة، القيم التنظيمية وجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، (رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2010)
8. العقبي، الأزهر، القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين (أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009م)
9. قريشي، نجاة، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، (رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2007م)

### خامسا: المراجع الأجنبية

10. CAMPENHOUDT, LUC, VAN, RAYMONDQUIVY, MANUEL DE RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES. (France:impression dumas,1991)
11. G. David J.B. Herrenschildt E. Mirault .VALEUR SOCIALE ET ECONOMIQUE des récifs coralliens du Pacifique insulaire. **Eléments méthodologiques**. (Nouvelle-Calédonie:CRISP, Juin 2007).
12. John G. Bruhn, Howard M. Rebach: **Sociological Practice- Intervention and Social Change-**, (Second Edition, USA, 2007 )

# الملاحق

01. استمارة الاستبيان
02. مدونة السلوك لمؤسسة سونا طراك
03. الهيكل التنظيمي للمؤسسة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية  
ميدان: العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع

عنوان البحث:

# تأثير القيم التنظيمية للمؤسسة على رؤساء المصالح

المديرية الجهوية حوض بركاوي سوناظراك

دراسة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل

سيداتي سادتي رؤساء الأقسام و المصالح السلام عليكم:

نحن بصدد إجراء دراسة عن القيم، نرجو منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة، كما نعتقد أن كل معلومة هي لا شك مفيدة لنا، علما أن معلوماتكم ستكون سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

فيما يلي مجموعة من الممارسات التي نودّ أن نعرف وجهة نظركم فيها، لذا نرجوا من سيادتكم قراءتها بدقة وعناية، ووضع علامة (X) في المكان المناسب، نأمل تعاونكم الجاد.

شكر لكم تعاونكم

السنة الجامعية: 2012 / 2013

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  أنثى  ذكر
2. المستوى التعليمي:  ثانوي  جامعي  أخرى
3. سنوات الخبرة:  من 05 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 31 سنة
4. الانتماء الوظيفي:  المصالح الإدارية  المصالح التقنية  المصالح الداعمة

المحور الثاني: معرفة رؤساء المصالح للقيم التنظيمية:

5. هل اطلعت على مدونة السلوك لمؤسسة "سوناطراك"؟  
نعم  لا  إذا كانت الإجابة (لا)، يرجع ذلك إلى:  
أ. غير منشورة  ب. حكرا على أشخاص  ج. لا تهمني
- أخرى تذكر .....

6. حسب رأيك ماذا تمثل القيم بالنسبة للمؤسسة؟

- دليل المؤسسة  نظام المؤسسة  لا شيء
- أخرى تذكر.....

7. هل يتلقى العاملون الجدد شروحات و توضيحات حول القانون الداخلي للمؤسسة؟

- دائما  أحيانا  أبدا

علل ذلك.....

8. رتب ما يلي حسب الأهمية ( حسب رأيك).

- النظام  العمل في فريق  الوقت  الجهد  المبادرة  التميز
- أخرى تذكر.....

9. هل تجد مشكلة في تطبيق تعليمات المؤسسة؟  
دائما  أحيانا  أبدا
- إذا كانت الإجابة (دائما)إلى ماذا يعود ذلك؟  
غموض المعلومة  تتداخل السلطات

أخرى تذكر.....

10. هل تطلع على المنشورات و الملصقات ودوريات المؤسسة بانتظام؟

- دائما  أحيانا  أبدا

أخرى تذكر .....

المحور الثالث: ظهور القيم التنظيمية للمؤسسة لدى رؤساء المصالح:

11. كيف ترى العلاقات بين الأشخاص في وقت العمل؟

- أ. علاقة عمل فقط  ب. علاقة شخصية فقط  ج. الاثنين معا

أخرى تذكر.....

12. هل تلتحق بمكان عملك في الوقت المحدد؟  
 دائما  أحيانا  أبدا  
 أخرى تذكر .....
13. هل تتصرف بحزم تجاه أخطاء العمال؟  
 دائما  أحيانا  أبدا  
 أخرى تذكر .....
14. كيف ترى كفاية وسائل الاتصال في المؤسسة؟  
 جيدة  متوسطة  ضعيفة  
 أخرى تذكر .....
15. هل المنشورات والملصقات بالمؤسسة كافية لإعلامك بجديد المؤسسة؟  
 نعم  لا  
 أخرى تذكر .....
16. هل وقت الدوام كاف لأداء مهامك اليومية؟  
 دائما  أحيانا  أبدا  
 علل .....
17. كيف تفضل أن تتصل بالعمال التابعين لك؟  
 شفويا  كتابيا  
 أخرى تذكر .....
18. هل لك علاقة بالعمال في مصحتك بعد أوقات العمل؟  
 نعم  لا  
 إذا كان نعم فيما تتمثل؟  
 المحور الرابع: تجسيد القيم التنظيمية للمؤسسة لدى رؤساء المصالح
19. هل الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة متاحة لجميع العمال بنفس القدر؟  
 نعم  لا  
 أخرى تذكر .....
20. هل تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع والابتكار؟  
 دائما  أحيانا  أبدا  
 أخرى تذكر .....
21. إذا أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل تغادر المؤسسة؟  
 نعم  لا  
 إذا كانت الإجابة (نعم) إلى ماذا يعود ذلك؟  
 لاعتبارات مادية  لاعتبارات معنوية  
 أخرى تذكر .....
22. هل تغلب مصلحة المؤسسة على مصالحك الشخصية؟  
 دائما  أحيانا  أبدا  
 علل .....
23. هل تسود علاقة حسنة بين المسؤول و العامل في المؤسسة؟  
 نعم  لا  
 أخرى تذكر .....
24. هل تقبل الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها؟  
 دائما  أحيانا  أبدا  
 أخرى تذكر .....
25. هل يحظى العاملون الجدد بالرعاية والاهتمام؟  
 دائما  أحيانا  أبدا  
 علل .....
26. هل تظهر شارتك (badge) أثناء عملك؟  
 دائما  أحيانا  أبدا  
 علل .....

شكرا على التعاون



### مدونة السلوك لسوناطراك

تتكون مدونة السلوك من الفصول الآتية:

- رسالة الرئيس،
- قيم سوناطراك،
- ممارسات سوناطراك و التزاماتها،
- لجنة الأخلاقيات...

رسالة الرئيس المدير العام

تتمثل سوناطراك في شركة بترولية تطورت على أساس التزامها في خدمة المصلحة الوطنية، و هي تتغذى من قيمها الجوهرية و من كفاءة و التزام مواردها البشرية .

تندرج النجاحات و الأداءات و أحيانا الأعمال الباهرة التي حققتها ضمن هذا الانسجام الذي كان أساسه و بدون أي جدال السلوك الذي دائما فضله في تسيير الأعمال، و هو سلوك جد متأثر باحترام الأخلاق، و بالنزاهة و التعامل المنصف.

لا يجب أن نحيد عن هذا الشعار و الممارسات التي يستلزمها . هذا هو الافتخار العظيم الذي طالما تقاسمته و حملته أجيال من البتروليين في بلدنا.

فبعد جيل المؤسسين و جيل البناء، الجيل الحالي هو جيل الخلافة الذي من واجبه العمل على إبقائها حيوية.

يجب على شركتنا أن تبقى جذيرة بالثقة التي تضعها البلاد في قدراتها.

و عليها أيضا أن تبقى محل ثقة و احترام لزيائنها و شركائها، و كذلك أن تظهر صارمة في الحفاظ على مصالحها.

تقيم شركتنا علاقاتها على أسس صحيحة و شفافة طبقا للمعايير و للمقاييس الدولية الرفيعة و حسب القواعد الأساسية للأخلاق.

فمنذ نشأتها، يقوم مسعى شركتنا على قيم قوية و مبادئ ثابتة مما جعلها تتحمل مسؤولياتها في كل الظروف.

عرفت سوناطراك دائما كيف ترفع و تفوز بالتحديات التي يفرضها عليها تطورها و نموها.

التكفل الفعال بالإنتاج خلال المراحل الصعبة من تأمين المحروقات، و تطوير و استغلال سلسلة غازية ذات حجم عالمي ، و تحسين انفتاح المجال المنجمي الوطني على الشراكة، و التطوير الدولي هي بكاملها شهادات حية على ذلك.

الالتزام الأخلاقي لسوناطراك هو ثمرة هذا التاريخ الطويل، و يقع على عاتقنا واجب الحفاظ عليه أكثر من أي وقت مضى. هو التزام دائم، و أداة تأسيسية لثقافة شركتنا، هو المحور الرئيسي لمدونة السلوك لسوناطراك.

هذه المدونة دليل على الالتزام الغير المشروط لنساء و رجال سوناطراك و فروعها بالامتثال للتعليمات و التوصيات التي تتضمنها، حيثما كنا و في كل الحالات.

كما تذكر و توضح لجميع تطلعات سوناطراك في مجال الأخلاقيات و السلوك.

تعتبر هذه المدونة في هذا الصدد نقطة بداية و لا يمكنها بكل تأكيد التطرق أو الوصف التفصيلي لكل تعليمة أو إجراء أو نظام و التزام خاص بسوناطراك.

مع ذلك، كل واحد سيتطلع كثيرا للتعرف بشكل مفصل على مضمونها لأنها تطبق على الجميع: من مستخدمي و أعوان تحكم و إطارات و إطارات عليا و إطارات مسيرة لسوناطراك و فروعها و مساهماتها. الشركاء و الزبائن و الممومنين و المستشارين و المتعاقدين من الباطن و مقدمي الخدمات لجميع هيئات سوناطراك عليهم بالاطلاع على أحكام هذه المدونة.

بالإضافة إلى احترام التشريع و التقنين الجزائريين و لكل البلدان المتواجدة فيها سوناطراك، فاحترام مدونة السلوك يعتبر أكثر من ضرورة، إنه واجب يلزم به كل واحد منا.

أما الذين من بيننا يتحملون مسؤوليات، فعليهم أن:

- يكونوا مثاليين بصدقهم و سلوكهم الجيد و أن يكونوا أمثلة لمروسيهم في احترام هذه المدونة؛
- يتأكدوا من أن يكونوا مروسيهم على اطلاع على هذه المدونة و يستوعبونها جيدا و يشجعوهم على إثراءها؛
- يدعموا الموظفين الذين يسجلون انتهاكات لهذه المدونة و الإخبار عنها؛
- يسهروا على الاحترام الكامل للأخلاق داخل هيكلهم و داخل سوناطراك؛
- يتأكدوا من احترام الآخرين لأحكام هذه المدونة في علاقتهم مع سوناطراك.

يعتمد مستقبلنا على السمعة التي نقوم على تأسيسها عن طريق نتائجنا و سلوكنا كل يوم، معا و في كل أماكن العمل، سواء على مواقع الإنتاج أو في المركبات الصناعية أو في المكاتب.

فعلينا بالتالي أن ندافع ، جميعا، و نحن متسلحين بالمعايير الأخلاقية ، على الصحة الجيدة و السمعة الحسنة اللتان اكتسبتهما سوناطراك بصعوبة. التضحيات المبذولة مع مرور الوقت لتأسيس سوناطراك لم تكن دون فائدة.

نور الدين شرواطي

## قيمنا

ترتكز سوناطراك من أجل تطورها و القيام بمهامها على محورين تكمليين لقيمتها و هما: القيم الجوهرية و قيم المؤسسة.

قيمنا الجوهرية هي:

- الالتزام لمصلحة البلاد،
- روح المؤسسة
- الأخلاق
- المهنية
- الثقة و روح الجماعة
- الحكامة المثالية
- البحث عن الجودة
- التكافؤ

قيمنا للمؤسسة هي:

- تكوين و تحسين كفاءات العاملين
- السهر و التحكم في التكنولوجيا.
- تحسين و نوعية المحيط الاجتماعي
- إرضاء الزبائن و التحلي حس التسويق
- احترام الشركاء
- تحويل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى
- احترام البيئة و مسعى تنمية مستدامة

كل العمليات التي تقوم بها سوناطراك تحمل علامة قيمها. لذا يجب أن يستوحى سلوك و سير مسيرتها و إطاراتها و جميع عمالها بهذه القيم في كل الظروف و على أساس التوجيهات التي تتبعها لغرض احترامها.



## حكمة رشيدة

تؤدي سوناتراك نشاطاتها و تطور علاقاتها بشفافية تامة، بجعل أي معلومة موثوقة حول نتائجها و أداءاتها عامة و في متناول الجميع.

تمارس سوناتراك حكمة رشيدة للمؤسسة تدرج ضمن احترام القوانين و الأنظمة الوطنية و الدولية سواء في الجزائر أو في البلدان التي تمارس فيها نشاطاتها. كما أنها تحترم مبادئ المنافسة العادلة و تمتنع عن كل السلوكات التي يمكن وصفها بأنها ممارسات مضادة للمنافسة. تضمن سوناتراك تطبيق و احترام مبادئ الأخلاق في سير كل العمليات المتعلقة بنشاطاتها.

## نزاهة

تقيم سوناتراك علاقاتها مع كل موظفيها، و مموليها، و زبائنها و شركائها على مبادئ الأخلاق المرتبطة ارتباطا وثيقا بالصدق و النزاهة.

تعمل سوناتراك على مكافأة و الاعتراف بإخلاص عامليها. هو التزام أخلاقي يتطلب الوفاء و الاحترام.

## جودة

تقوي سوناتراك مهنية عمالها و تشجع المهارة الفردية و روح التجديد، والإبداع و المبادرة.

تكرس جهدا خاصا لتكوين موظفيها و كذا لتحسين أسلوب تسييرها، و تنظيمها و سير هيكلها.

كما تشجع سوناتراك البحث عن الجودة في كل نشاطاتها و تواصل أداء دورها كمحرك للتنمية الوطنية.

## اعتراف بالكفاءات و الأداءات

تهيئ سوناتراك جو عمل صحي و هادئ و محفز و مناسب للازدهار المهني و لتطوير ثقافة مؤسسة قائمة على الاعتراف بالكفاءات و الأداءات

## احترام الأشخاص و الالتزامات

تحتترم سوناتراك موظفيها و تحافظ على كرامتهم، و تثق بهم، و تدبّن لهم بالاعتراف ، و تحافظ على صحتهم، و تضمن لهم الأمن و تحميهم في عملهم. تشجع كل عامل على إقامة علاقات مخلصنة و محترمة و صريحة مع زملاء العمل و الزبائن و الممولين و الشركاء.

توفي سوناطراك بالتزاماتها تجاه زبائنها و مموئبها و شركائها و مؤسستها.

### تكافؤ و تعادل الفرص

تضمن سوناطراك للنساء و للرجال على حد سواء نفس فرص العمل و التقدم المهني و الوصول ، بكفاءات متعادلة ، إلى مناصب المسؤولية على جميع المستويات.

تولي أهمية خاصة للموظفات بضمان حقوقهن و كرامتهن و بالاعتراف بجدارتهن. تكرر سوناطراك مبدأ عدم التمييز بين جميع موظفيها و بين المرشحين لأي منصب عمل.

### مواطنة

تقوم سوناطراك بترقية الأعمال الاجتماعية و الخيرية و كذا عمليات التضامن الوطني طبقاً لمعتقداتها في مفهوم المواطنة.

تتخذ كل التدابير اللازمة للحفاظ على صحة و أمن سكان المناطق المجاورة لمواقعها و كذا على سلامة التراث المشترك.

كما تسهر سوناطراك على الحفاظ على البيئة و الأنظمة الإيكولوجية، و تساهم في حماية التراث الطبيعي و الثقافي. هي واعية بمسؤوليتها البيئية، و تتحملها على أكمل وجه.

### ممارسات سوناطراك و التزاماتها

تطور و سمعة سوناطراك يرتكزان على مبادئ أخلاقية من الواجب تطبيقها، دون تنازل، على كل الذين هم معنيين بصفة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطاتها.

### تجاه العمال

#### التعامل المنصف و المساواة أمام العمل

تتم معاملة كل الموظفين على حد سواء باحترام و تقدير. كل موظف حلقة هامة في الشركة التي ينمي كفاءاته في محيطها.

تحترم سوناطراك حقوق و كرامة الجميع.

كما تضمن المساواة أمام العمل لكل المواطنين الجزائريين. يتم التوظيف عن طريق انتقاءات منظمة بشفافية و الذي تعتبر الجدارة و المؤهلات و العناصر الأخرى المرتبطة بالنشاط المهني هي المعايير الوحيدة التي تحكم قراراته. نفس هذه المعايير يتم تقييمها فيما يخص الترقيات في سوناتراك.

### محيط عمل آمن

تسهر سوناتراك على خلق محيط عمل آمن و سالم تسوده الثقة المتبادلة و الاحترام سواء في الوحدات العملية و قواعد الحياة أو في المكاتب.

لا يجب أن يصدر عن الموظفين سلوكيات غير مقبولة أو مهينة أو عنيفة تجاه الأشخاص الآخرين.

تدين سوناتراك كل أشكال التحرش المعنوي أو الجسدي بما فيه التحرش الجنسي الممارس على موظفي المؤسسة أو على الأشخاص الآخرين. لا مكانة لمثل هذه التصرفات في سوناتراك، فهي غير شرعية و يعاقب عليها بشدة.

إن محيط العمل بسوناتراك محيط آمن.

إن إدخال و توزيع أي وثيقة أو دعائم إعلامية تتعدى على مصالح المؤسسة أو على الأخلاق الحسنة ممنوع منعاً باتاً. كذلك يمنع منعاً باتاً إدخال أو توزيع أو استهلاك المخدرات و الكحول.

باستثناء النشاطات النقابية التي يتم تنظيمها في إطار رسمي، يمنع منعاً باتاً كل نشاط آخر (ملصقات، توزيع وثائق، اجتماعات، إلخ.) في أماكن العمل.

### الحياة الخاصة

تلتزم سوناتراك باحترام خصوصية موظفيها و حياتهم الخاصة و سرية بياناتهم الشخصية و عدم الكشف عنها، إلا في حالة الضرورة القانونية.

تتمثل سياسة الشركة في طلب و الاحتفاظ فقط بالمعلومات عن موظفيها التي هي ضرورية للسير الحسن لنشاطاتها، و كذلك المعلومات التي ينص عليها القانون.

المعطيات أو المعلومات أو رسائل البريد الإلكتروني التي يتم إرسالها أو تسجيلها في أجهزة الإعلام الألي لسوناتراك، هي ملكية حصرية لها. يمكن أن يسجل و يستعمل البريد الإلكتروني لعدة أغراض و أن يكون موضوع إشراف أو مراقبة في أي وقت من طرف الشركة و من دون إشعار مسبق.

يكون استخدام أجهزة الإعلام الألي للشركة لأغراض مهنية فقط. أما استعمال صندوق الرسائل الإلكترونية الشخصية فيسمح به إلا في الحالات استثنائية و ضمن حدود معقولة، و يتم وفقاً لميثاق الإعلام الألي لسوناتراك.



## تجاه تراث سوناطراك

### الحفاظ على ممتلكات سوناطراك

كل ممتلكات و مبانى و معدات و أدوات العمل المادية و الفكرية و وقت العمل و أموال سوناطراك ، مهما كانت طبيعتها، لابد من الحفاظ عليها من الإتلاف و التدمير و التدمير. كل موظف مسؤول على الاستعمال الجيد و الحفاظ على ممتلكات و موارد الشركة التي توضع تحت تصرفه أو على عاتقه.

على الموظفين حماية المعلومات أو المعطيات السرية عن الشركة و عدم الكشف عنها ، حتى بعد انتهاء علاقة العمل، و هذا طبقا للأحكام التنظيمية المعمول بها في هذا الصدد.

لكن، في حالة الضرورة، و لا سيما في إطار العلاقات مع الأطراف المعنية(سلطات، بنوك، تأمينات، شركاء، زبائن، ممولين.إلخ.) يكون الحصول على الموافقة الكتابية للتسلسل الهرمي حتمي قبل إرسال مثل هذه المعلومات أو المعطيات.

كما يلزم أيضا الزبائن و الممولين و مقدمي الخدمات باحترام قواعد السرية ، طبقا لاتفاقات السرية التي تربطهم بسوناطراك.

### تطابق المعلومة و المحاسبة و الإبلاغ

يعتبر الإبلاغ عن المعلومات المالية أو غير المالية الدقيقة و ذات المصادقية ضروري للسير الجيد للشركة، هو التزام لكل موظف.

تزوير المعلومات أو تقديمها خاطئة يمثلان حالات غش يعاقب عليها بشدة النظام الداخلي لسوناطراك و القانون.

يمكن أن تتم مراقبات محاسبية و مالية و قانونية على غير انتظار: فعلى المسؤولين و الأعوان المعنيين تخصيص استقبال جيد لمراجعي الحسابات و التعاون مع المراقبين الداخليين و الخارجيين بشكل تام.

### سرية و حق المؤلف و ملكية فكرية

تحمي سوناطراك حق المؤلف و الملكية الفكرية و منها الأسرار التجارية و البراءات و الرخص الخاصة أو المحصل عليها عن طريق الملكية أو عن طريق حق الانتفاع و العلامات، كما تحمي أيضا ممتلكاتها الخاصة الغير المادية.

المعلومات التي يحصل عليها الموظفين في إطار العمل هي ملكية حصرية للشركة، و تنتظر هذه الأخيرة من موظفيها الحاليين و السابقين السرية التامة.

كما تكون عمليات و نشاطات الشركة سرية.  
لا ينبغي أبدا الكشف عن هذه المعلومات و العمليات و النشاطات.

## استخدام نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات، الذي يتضمن، من بين عناصر أخرى، محيط الإعلام الآلي للعمل المشترك، أداة أساسية لسوناطراك، بحيث يوجه حصريا استعماله، الذي يخضع لقواعد أمن و سلوكيات خاصة، لخدمة مهام الشركة.

استعمال موارد الإعلام الآلي للشركة يكون لأغراض مهنية لا غير.  
مع ذلك، يجوز استعمال هذه الموارد لأغراض شخصية بصفة استثنائية و بإحكام و امثالاً بالقوانين و الأنظمة المعمول بها بما في ذلك ميثاق الإعلام الآلي لسوناطراك، هذا الاستعمال تمليه ظروف عاجلة خاصة.

## تجاه الشركاء التجاريين

### فساد

الرشوة عمل خطير يعاقب عليه القانون. يترتب عنه متابعات قضائية و إلى إنهاء علاقة العمل.

لا يجب أن يكون انجاز المهام و الأهداف ، في أية حالة، باتباع طرق غير شرعية و غير أخلاقية من طرف الموظفين أو الشركاء أو مقدمي الخدمات أو زبائن سوناطراك.

تمنع الشركة منعا باتا موظفيها من الحصول على دفع أو أي شيء ذي قيمة، من أي شخص أو كيان بغض النظر عن طبيعته، مقابل منح هذا الشخص أو هذا الكيان منفعة مادية أو غيرها. كما منعت أيضا موظفيها إعطاء دفع أو أي وعد أو نقل أي شيء ذي قيمة إلى أي شخص أو كيان بغض النظر عن طبيعته، للحصول على منفعة أو غيرها من المواد.

يجب إبلاغ على الفور لجنة الأخلاقيات لسوناطراك عن أي محاولة رشوة موظف في سوناطراك من طرف شخص آخر.

في حالة إثبات ارشاء أي موظف في سوناطراك من طرف شخص آخر ، فيمكن فصل هذا الموظف تطبيقاً للنظام الداخلي للشركة، فيما يحرم الطرف الراشي أي علاقة تجارية مع سوناطراك مع إمكانية المتابعة القضائية التي يمكن أن تلجأ إليها الشركة، و هذا امثالاً بالقوانين و الأنظمة المعمول بها.

## العلاقات مع الممومنين و مقدمي الخدمات و الشركاء و الزبائن

تجري سوناطراك عملياتها بصفة تجعل ممومنيها و مقدمي الخدمات و شركائها و زبائنهم يتقون بها. على هؤلاء، بدورهم، احترام هذه معايير الأخلاق.





يحكم التشريع الجزائري بصفة جد دقيقة العلاقات التجارية. تطبق سوناتراك بكيفية صارمة كل ما يمليه القانون. كما تحترم أيضا و تطبق بتدقيق شديد التشريعات الأجنبية التي تحكم نشاطاتها في البلدان المضيفة.

لسوناتراك، إضافة إلى ذلك، أنظمة و إجراءات تحكم علاقاتها التعاقدية و إبرام معاملاتها التجارية. لا بد من احترامها بصرامة.

## الهدايا و المنافع

عادة يهدف تقديم أو استلام هدايا إلى خلق جو لطيف بين الأطراف في علاقات العمل. مع ذلك فبعض الهدايا و الامتيازات ذات قيمة يمكن أن تخلف ردود أفعال غير مهنية و تسيء علاقة الشراكة إلى حد التأثير على اتخاذ قرار يشوه الصورة التجارية سونا طراك.

يسمح لموظفي سوناتراك تقديم أو قبول فقط هدايا رمزية ذات قيمة تجارية متواضعة أو دعوات مجاملة في حدود الأخلاق (غذاء العمل... الخ).

و مع ذلك كل اقتراح هدية ذات قيمة أو دعوة تكون خارج الضوابط الأخلاقية في عملية مناقصة أو خلال مفاوضة تجارية يجب الاعتذار عنه. عندما لا تسمح الظروف بذلك، يجب إبلاغ السلم الهرمي فوراً عن الامتياز المتحصل عليه أو هينة إبرام الصفقات، التي ستعلم بدورها اللجنة المختصة للصفقات.

التكفل بالنفقات من طرف الشركاء و الزبائن و مموني سونا طراك، في الجزائر أو الخارج و مهما كانت طبيعته ممنوعة منعاً باتاً إلا إذا كان في إطار التزامات تعاقدية و مرخص من الجهات المسؤولة.

## تضارب المصالح

على الموظفين تجنب الأفعال و العلاقات التي يمكن أن تخلق تضارب المصالح و التي من شأنها أن تمس الاستقلالية و النزاهة الضرورتين لأداء مهامهم، و بالتالي تغير حكمهم. يمنع منعاً باتاً على الموظفين اتخاذ أو مشاركة في اتخاذ قرار الذي يمكن أن يؤدي إلى حالة تضارب بين مصالحهم الشخصية ( أو مصالح عائلاتهم أو أقاربهم ) و مصالح سوناتراك، خاصة في العلاقات مع الزبائن أو الشركاء أو مموني الشركة.

عليهم إشعار المسؤولين، كتابياً، بكل تضارب مصالح محتمل، حقيقي أم ظاهري يمكن أن يظهر في نشاطهم.

## تجاه البيئة صحة و أمن و بيئة

الحفاظ على صحة العمال وأمن الأشخاص و الممتلكات و حماية البيئة من الانشغالات الرئيسية لسوناطراك.

تستوحي سياسة سوناطراك للصحة و الأمن و البيئة ، في إطار أهدافها الأساسية المتعلقة بتطوير و تحسين الموارد، بمبادئ التنمية المستدامة.

لا يوجد أي نشاط أكثر أهمية من أمن و صحة الموظفين و الأشخاص الآخرين الذين يساهمون في سير و تحقيق العمليات. لا شيء يبهر سير نشاط دون توفر سائر شروط الأمن المطلوبة. كذلك، تقوم سوناطراك بانتظام بتقييم الأخطار و المخاطر المرتبطة بنشاطاتها من أجل منع و تجنب و الحد من أثر أي حادث يمكن أن يقع.

تعترف الشركة أن أمن العمليات لا يتوقف على القدرات التقنية فقط، بل أيضا على المهارات البشرية و الاحترام الجيد للإجراءات و حيوية ثقافتها للصحة و الأمن و البيئة. فهي تؤمن أيضا توفر جميع الوسائل اللازمة التي من شأنها تضمن صحة و أمن موظفيها.

على موظفي سوناطراك احترام معايير الصحة و الأمن و البيئة كما يتم تشجيعهم على الإبلاغ عن مخالفة أو الإخلال بالأمن التي قد يلاحظونها.

## الالتزام تجاه السكان

تساهم سوناطراك، بصفة مباشرة و غير مباشرة، في التنمية المحلية في مناطق تواجد نشاطاتها.

باعتبارها مؤسسة مواطنة، تعمل سوناطراك، في جميع أنحاء الجزائر، على تعزيز الروابط الاجتماعية و تشجيع البحث و النشاطات العلمية و تساعد على الإبداع الفني و تشجيع الممارسة الرياضية. تساهم سوناطراك، من خلال نشاطات الرعاية ، في المحافظة على الطبيعة و حماية التراث الثقافي و التاريخي.

## الإصغاء و الانفتاح

تتمثل سوناطراك في مؤسسة ذات مسعى شفاف و سمعة جيدة. تحكم علاقاتها مع الخارج بصفة جد واضحة.

هي منفتحة لكل طلبات معلومات عامة متعلقة بنشاطاتها، و تتأثر على تلبيتها بكل عناية و السرعة المرغوبة وفقا لسياساتها في الاتصال.

عندما يتم استدعاء أحد الموظفين لإجراء اتصال عام عليه أن ينسق موضوعه مع الإدارة العامة للشركة.

## لجنة أخلاقيات

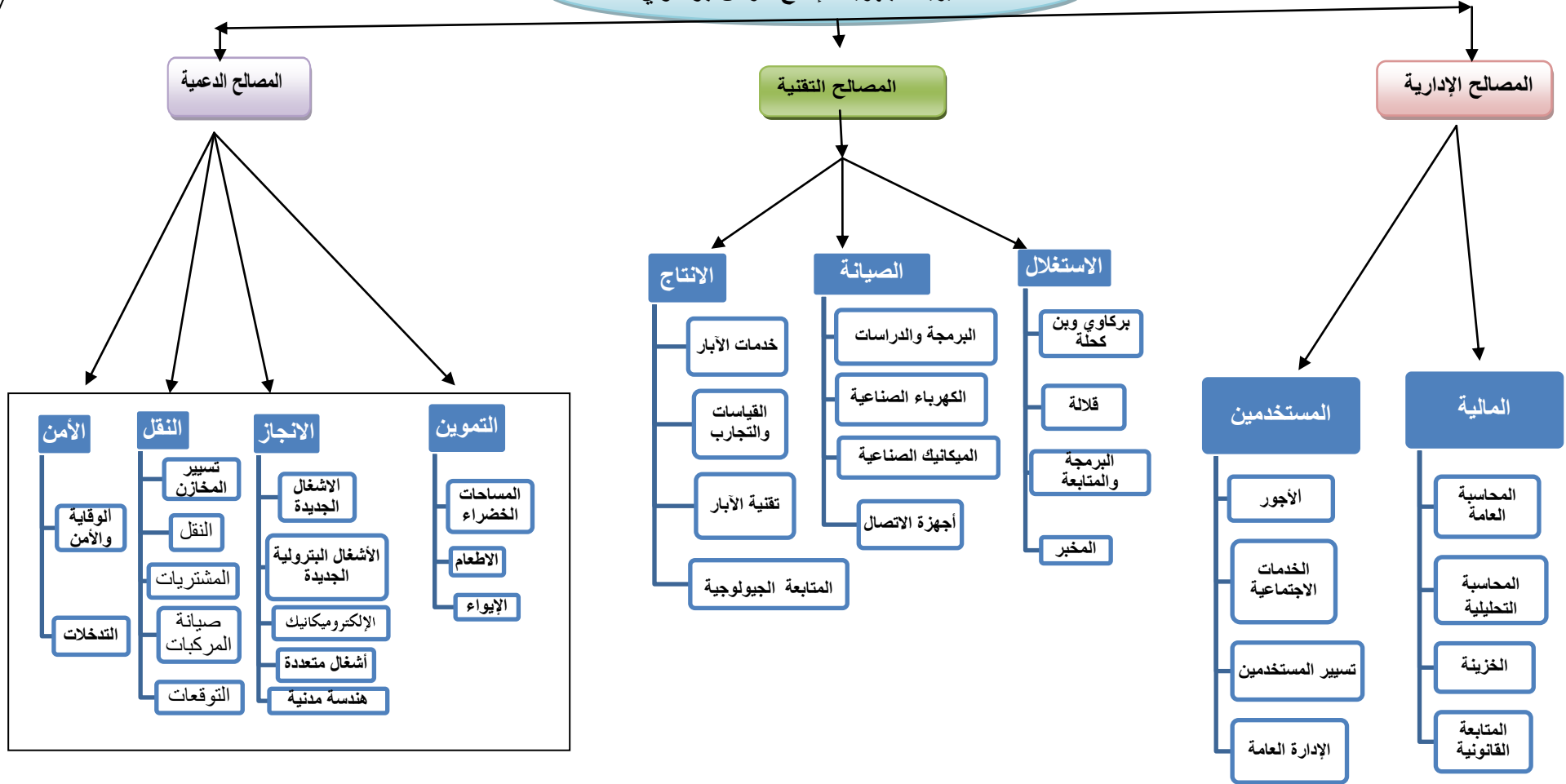
تم تزويد سوناطراك بلجنة أخلاقيات مهمتها السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى الشركة و احترام أحكام هذه المدونة.  
تعد هذه اللجنة هيكل دائم لسوناطراك و هي تابعة مباشرة للرئيس المدير العام.

تتكلف اللجنة بمتابعة المسائل المتعلقة بالأخلاقيات على مستوى الشركة و السهر على توزيع مدونة السلوك لسوناطراك على نطاق واسع و اقتراح تعديلات محتملة.  
كما تعرض على الرئيس المدير العام لسوناطراك كل توصية تتعلق بالأخلاق، سواء فيما يخص مواضيع قد قامت لجنة الأخلاقيات بتحقيق مستقل فيها، أو فيما يخص حالة تم عرضها عليه من طرف موظف أو أي كيان آخر تابع لسوناطراك.

للجنة الأخلاقيات السلطة الكاملة لممارسة مهامها تجاه كل هيئات سوناطراك. و عليه يمكنها الإصغاء إلى كل موظف في الشركة و محافضي حساباتها و كل الأشخاص الآخرين.

ملحق رقم: 03

المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي



الشكل رقم (01): مخطط للهيكل التنظيمي للمؤسسة



## تأثير القيم التنظيمية للمؤسسة على رؤساء المصالح دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي)

**الملخص:** التطور الراهن للمؤسسات، وتخطيها حدود البلدان، اضطررها لإيجاد أنماط من التسيير والآليات الكفيلة بتحقيق غاياتها وطموحات أفرادها العاملين. ومن الأساليب التي اعتمدها بعض المؤسسات القيام بجرد للقيم التي تراها مناسبة لأن لها الأثر البالغ في توجيه تصرفات و أفعال العاملين. ولذلك فلهذا فمؤسسات تحاول ترسيخ قيمها التنظيمية من خلال المديرين والمشرفين فيها. مثل ما فعل السيد الرئيس المدير العام لمؤسسة سوناطراك، حيث بعث بمذونة بها مجموعة قيم تبناها المؤسسة و طلب من المسيرين والمشرفين تبنيها وتوضيحها للعمال فكانت الإشكالية تتمحور حول:

**كيف تؤثر القيم التنظيمية للمؤسسة الوطنية سوناطراك (المديرية الجهوية حوض بركاوي) على رؤساء مصالحيها؟**  
و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ( سوناطراك المديرية الجهوية حوض بركاوي).  
وقد تبيننا المنهج الوصفي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، و اعتمدنا في جمع المعلومات أداة الاستمارة، مرفقة بالملاحظ.  
و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وهي أن القيم التنظيمية أثرت على رؤساء مصالحي سوناطراك حوض بركاوي.  
من خلال الانصياع لبعض القيم التنظيمية المدروسة وذلك بنسب متفاوتة.

**الكلمات الدالة:** المؤسسة، الأفعال، القيم التنظيمية، الأخلاق، الحكامة المثالية، رؤساء المصالح.

### L'effet des valeurs organisationnelles sur les chefs des services D'entreprise sonatrach ( SH DP HBK)

**Résumé :** Le développement des entreprises et la mondialisation qui dépassé les frontières des pays, ils obligent les entreprises à explorer de nouveaux modes de gestion et des mécanismes capables de réaliser ses objectifs. Et parmi les solutions utilisées par certaines entreprises la transcription des valeurs organisationnelles et qui ont l'effet positif sur l'orientation des actions de leurs personnels; à cet effet les entreprises ont essayé d'enraciner les valeurs organisationnelles par les actions de ses dirigeants. dans cette optique le PDG de l'entreprise sonatrach a émis une nomenclature d'action admise par les entreprises, tout en demandant à ces dirigeants de transmettre à leurs personnels, d'où vient le problème suivant : comment les valeurs organisationnelles de l'entreprise sonatrach ( SH DP HBK) influencent-elles les chefs des services ?  
Cette étude a pour objectif : De connaître la nature des valeurs organisationnelles de l'entreprise sonatrach ( SH DP HBK).

Et pour cela on a choisi la méthode descriptive qui s'adapte avec ce type d'étude toute collecte les informations sur un questionnaire. qui est l'outil le plus utilisé dans les études des sciences sociales.

**Les mots clés :** valeurs organisationnelles ; l'appartenance ; l'alliance ; discipline ; L'entreprise; L'action; Les chefs des services.