



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى
الشركات المتعددة الجنسيات
دراسة حالة شركة Halliburton حاسي مسعود ورقلة

من إعداد الطالب: محمد عبد المطلب تلي

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: / / 2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	- -	أستاذ
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	بن قرينة محمد حمزة
مناقشا	جامعة ورقلة	- -	أستاذ

السنة الجامعية 2020/2019

الإهداء



الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فأهدي إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد
صلى الله عليه وسلم

إلى من اقترن رضاهما برضى الرحمن الوالدين أطال الله في أعمارهم وحفظهم

إلى الإخوة و الأخوات سندنا في الدنيا ولا نحصي لهم فضلا

إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

إلى من لهم الفضل بإرشادنا إلى طريق العلم والمعرفة إلى أساتذتنا الأفاضل كم نحن فخورون
بكم

ومن سهروا معنا في مسيرتنا العلمية إلى من مدوا أيديهم البيضاء في ظلام الليل وكانوا عوننا

لنا

تخوننا كل عبارات الشكر في تقديم ما يليق بكم لن ننسى الفضل ولن ننساكم أبدا.

تلي محمد عبد المطلب

شكر و عرفان



(ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا

ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

الشكر أولا لله عز وجل على منة وعطائه وتوفيقه لي في جميع أعمالي فالحمد لله الذي
بنعمته وعونه تتم الصالحات نحمده حمدا كثيرا.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر لكل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة نخص بالذكر
البروفيسور بن قرينة محمد حمزة الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي
كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث كما نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من
الأساتذة : أ.د عرابة الحاج ، د حجاج عبد الرؤوف ، د رجم خالد ، د بالأطراش حورية ، د
ثابت عبد لله وجميع أساتذة قسم علوم التسيير جزاهم الله عنا كل خير، كما نتوجه بجزيل
الشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل ، و ندين بالشكر والاحترام
إلى الأستاذ تلي محمد إسلام و إلى المؤطر معمري الطاهر الذين أعطيا الكثير لهذه
المذكرة حتى إتمامها بشكل النهائي .

و الحمد لله رب العالمين

تلي محمد عبد المطلب

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة قدرة بـ 60 عاملاً من شركة هاليبرتون حاسي مسعود-ورقلة- وللحصول على البيانات اللازمة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، لمعالجة هذه البيانات اعتمدنا على برنامج SPSS V.25 ، مع تشخيص واقع الشركات العالمية البترولية في قطاع المحروقات بالجزائر من خلال زيادة نشاطها وتوجدها عبر مختلف مراحل الإنتاج وكذلك زيادة حجم استثماراتها المالية في هذا القطاع. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ثقافة قوية و إنتاجية مرتفعة داخل الشركة كما توجد علاقة قوية بين عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين، و كذلك توصلنا لمساهمة فعالية للشركات الأجنبية في تنمية القطاع بالجزائر.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة ، إنتاجية العاملين ،شركات متعددة جنسيات ،قطاع محروقات ، هاليبرتون حاسي مسعود-ورقلة-

Abstract :

The study aims at knowing the role of the enterprise culture in raising the productivity of the workers of multinational companies , for such a questionnaire was designed and administered to a sample of 60 workers from Halliburton Hassi Masoud - Ouargla – Therefore for the sake of obtaining the necessary data we used the descriptive analytical approach, to analyze the data we adopted On the SPSS V.25 program, Besides diagnosing the reality of international oil companies in the hydrocarbons sector in Algeria through increasing their activity and their presence throughout the various stages of production as well as increasing the size of their financial investments in the mentioned sector.

As a result the study found that there is a strong cultural affect and high productivity within the company , in addition to a strong relationship between the elements of the enterprise culture and the productivity of its employees, more so we also reached that there is great contribution of these foreign companies in developing this sector in Algeria.

Key words: Enterprise culture, Productivity of workers, Multinational companies, Hydrocarbons sector, Halliburton Hassi Messaoud-Ouargla-.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	شكر وعرهان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الاختصارات
XIII	قائمة الملاحق
أ-ف	المقدمة
01	الفصل الأول: تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر
03	المبحث الأول: الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات بالجزائر
03	المطلب الأول : أهم عشر شركات متعددة الجنسيات عالمياً ناشطة في قطاع المحروقات
05	المطلب الثاني : توزيع الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الجنسية و انتشارها في ولايات الوطن
08	المطلب الثالث: الشركات متعددة الجنسيات البترولية العاملة في الجزائر
10	المبحث الثاني: دور الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير قطاع المحروقات
11	المطلب الأول: نشاط الشركات متعددة الجنسيات في نطاق البحث الاستكشافي والتنقيب
18	المطلب الثاني : تطور مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في إنتاج المحروقات بالجزائر
22	المطلب الثالث : الآثار الاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات في تحقيق التنمية الاقتصادية
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثاني: الأدبيات العلمية و النظرية لثقافة الشركات وإنتاجية العاملين
32	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة
32	المطلب الأول : ثقافة المؤسسة
34	المطلب الثاني : أهمية و خصائص ثقافة المؤسسة
36	المطلب الثالث: مظاهر ثقافة المؤسسة و أنواعها
38	المطلب الرابع : أبعاد و مكونات ثقافة المؤسسة
41	المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للإنتاجية
41	المطلب الأول : ماهية الإنتاجية

43	المطلب الثاني : أهمية الإنتاجية
43	المطلب الثالث : عناصر الأساسية للإنتاجية
44	المطلب الرابع : طرق قياس الإنتاجية
50	المبحث الثالث: الإطار النظري و المفاهيمي للشركات المتعددة الجنسيات
51	المطلب الأول : مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات
52	المطلب الثاني : خصائص وميزات الشركات المتعددة الجنسيات
54	المطلب الثالث : أهمية و أشكال الشركات المتعددة الجنسيات
57	خلاصة الفصل
58	الفصل الثالث: واقع ثقافة وإنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هالبرتون
60	المبحث الأول: دراسة المؤشرات المالية والاقتصادية لشركة هالبرتون
60	المطلب الأول: تقديم عام للشركة هالبرتون
63	المطلب الثاني: تقديم لشركة هالبرتون فرع (حاسي مسعود) - ورقة-
67	المطلب الثالث: تطور رقم الأعمال
68	المبحث الثاني: الثقافة السائدة في الشركة
68	المطلب الأول: القيم والمبادئ في الشركة هالبرتون
70	المطلب الثاني: المساهمة الاجتماعية لشركة هالبرتون
71	المطلب الثالث : مصفوفة المواد و رحلة الصفر
75	المطلب الرابع : نظام إدارة هالبرتون
78	المبحث الثالث: واقع العمالة الأجنبية و المحلية في شركة هالبرتون
78	المطلب الأول : مؤشرات العمالة لشركة هالبرتون
84	المطلب الثاني: نظام تقييم العمالة في شركة هالبرتون
87	خلاصة الفصل
88	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي مسعود -ورقلة-
90	المبحث الأول : طرق القياس والأدوات المستخدمة في الدراسة
90	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
92	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
97	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

97	المطلب الأول : نتائج الاستبيان وتحليلها
113	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
116	خلاصة الفصل
117	الخاتمة
126	قائمة المراجع
133	الملاحق
155	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الترتيب	عناوين الجداول	الصفحة
01	الجدول رقم (1.1): ترتيب أقوى عشر شركات متعددة الجنسيات عالميا في قطاع المحروقات مجال إنتاج النفط الخام والغاز من حيث حجم الإيرادات ، حيث الأصول ، الأرباح، عدد العمال خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة : بالمليون دولار)	03
02	الجدول رقم (2.1): الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الجنسية خلال الفترة (2014-2018).	05
03	الجدول رقم (3.1): توزيع الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات عبر أهم ولايات الوطن	07
04	الجدول رقم (4.1): أهم الشركات متعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات في الجزائر	09
05	الجدول رقم (5.1): تطور المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D) للشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018)	11
06	الجدول رقم (6.1): تطور المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد (3D) للشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018)	13
07	الجدول رقم (7.1): تطور التنقيب الاستكشافي من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك في قطاع المحروقات بالجزائر خلال الفترة (2014-2018).	14
08	الجدول رقم (8.1): تطور الاكتشافات المحققة لقطاع المحروقات بالجزائر من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018)	15
09	الجدول رقم (9.1): تطور التنقيب التطويري من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018)	16
10	الجدول رقم (10.1): تطور إنتاج المحروقات بالجزائر من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة : مليون طن مكافئ للنفط)	18
11	الجدول رقم (11.1): تطور إنتاج النفط الخام والمكثفات من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة : مليون طن مكافئ للنفط).	19
12	الجدول رقم (12.1): تطور إنتاج الغاز الطبيعي من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة : مليار متر مكعب)	20
13	الجدول رقم (13.1): تطور حجم الاستثمارات من طرف الشركات المتعددة الجنسيات	22

	وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة : مليون دولار)	
24	الجدول رقم(14.1) : مساهمة الشركات المتعددة الجنسيات في قطاع المحروقات خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة بالمليون دينار جزائري)	14
25	الجدول رقم(15.1) : تأثير تدفق الشركات المتعددة الجنسيات النشطة في قطاع المحروقات على الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2014-2018)(الوحدة :بمليار دولار)	15
26	الجدول رقم (16.1): مساهمة الجباية البترولية في ميزانية الدولة خلال الفترة(2014-2018) (الوحدة :مليار دينار جزائري)	16
27	الجدول رقم (17.1): أثر الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير الصادرات النفطية (الوحدة: بمليار دولار)	17
52	الجدول رقم (1.2): المصطلحات المشابهة للشركات المتعددة الجنسيات	18
61	الجدول رقم (1.3) : أهم خدمات ومنتجات الشركة هالبرتون	19
61	الجدول رقم(2.3) : أهم المنافسين على المستوى العالمي لشركة هالبرتون	20
66	الجدول رقم (3.3): الزبائن ومنافسي الشركة	21
67	الجدول رقم(4.3) : تطور الشركة هالبرتون من حيث رقم الاعمال والإيرادات وحجم الأصول	22
78	الجدول رقم (5.3): تطور العمالة لشركة خلال سنوات (2014-2019)	23
79	الجدول رقم (6.3): يمثل تعداد العمال وتطوره خلال سنوات (2017 – 2020) حسب الجنس	24
79	الجدول رقم (7.3): يمثل تعداد العمال حسب الفئات خلال سنوات (2017 – 2020)	25
80	الجدول رقم (8.3): عدد العمال حسب الجنسية خلال سنوات (2017 – 2020)	26
89	الجدول رقم(1.4): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	27
92	الجدول رقم (2.4): يوضح العبارات التي تقيس عناصر ثقافة المؤسسة	28
92	الجدول رقم (3.4): يوضح العبارات التي تقيس إنتاجية العاملين	29
93	الجدول رقم (4.4) توزيع درجات الموافقة لمقياس (LIKERT)	30
94	الجدول رقم (5.4): إجمالي معامل ثبات عناصر ثقافة المؤسسة	31
95	الجدول رقم(6.4) : يوضح ثبات و صدق محور إنتاجية العاملين	32
95	الجدول رقم(7.4) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ	33
96	الجدول رقم(8.4) : يمثل توزيع العينة من حيث الجنس	34
96	الجدول رقم(9.4) : يمثل توزيع العينة من حيث العمر	35

97	الجدول رقم(10.4) : يمثل توزيع العينة من حيث المستوى التعليمي	36
98	الجدول رقم(11.4) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	37
98	الجدول رقم(12.4) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	38
99	الجدول رقم(13.4) : يبين توزيع افراد العينة حسب الجنسية	39
100	الجدول رقم(14.4) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية	40
101	الجدول رقم(15.4) : يوضح إجابات أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية	41
102	الجدول رقم(16.4) : يبين إجابات أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية	42
104	الجدول رقم(17.4) : يبين إجابات أفراد العينة حول التوقعات التنظيمية	43
105	الجدول رقم(18.4) : يبين إجابات أفراد العينة حول عناصر ثقافة المؤسسة	44
106	الجدول رقم(19.4) : يوضح إجابات أفراد العينة حول الإنتاجية	45
108	الجدول رقم(20.4) : العلاقة بين ثقافة المؤسسة و إنتاجية العاملين	46
110	الجدول رقم(21.4) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل ثقافة المؤسسة والمتغير التابع إنتاجية العاملين	47
110	الجدول رقم(22.4) : نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير السن	48
111	الجدول رقم(23.4) : نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير المستوى التعليمي	49
111	الجدول رقم(24.4) : نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير سنوات الخبرة	50
112	الجدول رقم(25.4) : نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير المسمى الوظيفي	51
112	الجدول رقم(26.4) : نتائج اختبار T-TEST حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير الجنسية	53
113	الجدول رقم(27.4) : نتائج اختبار T-TEST حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير الجنس	54

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الترتيب
06	الشكل رقم (1.1) : الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الجنسية خلال الفترة (2018-2014)	01
08	الشكل رقم (2.1) : توزيع الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات عبر أهم ولايات الوطن	02
12	الشكل رقم (3.1) : تطور المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D) للشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2018-2014)	03
13	الشكل رقم (4.1) : تطور المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد (3D) للشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2018-2014)	04
17	الشكل رقم (5.1) : تطور التنقيب التطويري بعدد الآبار من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2018-2014)	05
17	الشكل رقم (6.1) : تطور التنقيب التطويري بعدد الامتار من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2018-2014)	06
19	الشكل رقم (7.1) : تطور إنتاج المحروقات بالجزائر من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2018-2014) (الوحدة : مليون طن مكافئ للنفط)	07
20	الشكل رقم (8.1) : تطور إنتاج النفط الخام والمكثفات من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2018-2014) (الوحدة : مليون طن مكافئ للنفط)	08
21	الشكل رقم (9.1) : تطور إنتاج الغاز الطبيعي من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2018-2014) (الوحدة : مليار متر مكعب)	09
23	الشكل رقم (10.1) : تطور حجم الاستثمارات الاستكشافية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2018-2014) (الوحدة : مليون دولار)	10
23	الشكل رقم (11.1) : تطور حجم الاستثمارات التطويري من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2018-2014) (الوحدة : مليون دولار)	11
24	الشكل رقم (12.1) : يوضح مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في قطاع المحروقات بالجزائر خلال الفترة (2018-2014) (الوحدة : بالمليون دينار جزائري)	12
25	الشكل رقم (13.1) : تدفق الشركات المتعددة الجنسيات الوافدة للقطاع المحروقات بالجزائر خلال الفترة (2018-2014)	13

26	الشكل رقم(14.1) : تطور الناتج المحلي الاجمالي في الجزائرخلال الفترة (2014-2018)	14
27	الشكل رقم : (15.1): أثر الشركات المتعددة الجنسيات على تطوير الصادرات النفطية	15
40	الشكل رقم(1.2) : يوضح مكونات ثقافة المؤسسة	16
64	الشكل رقم (1.3): مصالح القسم الموارد البشرية	17
68	الشكل رقم (2.3): القيم الثقافية لشركة هاليبرتون	18
72	الشكل رقم(3.3) : مصفوفة المواد لشركة هاليبرتون	19
73	الشكل رقم (4.3): بين مراحل لرحلة الشركة إلى الصفر الحوادث	20
76	الشكل رقم(5.3): قواعد حياة في شركة هاليبرتون	21
82	الشكل رقم(6.3) : يوضح مسار مراحل حياة العامل داخل شركة هاليبرتون	22
83	شكل رقم (7.3): مثال عن نظام المهارات	23
90	الشكل رقم (1.4): يوضح متغيرات الدراسة	24

قائمة الاختصارات

الرمز	المعنى	الرقم
TP	Total Poductivity	01
TO	Total Outout	02
TI	Total Input	03
PP	Partial Poductivity	04
L	Labor	05
LP	Labor Poductivity	06
NL	Nomber Of Workers	07
AV	Added Value	08
H	Hour Of Workers	09
HP	Hour Poductivity	10
CP	Capital Poductivity	11
NA	Net Assets	12
RC	Rawmaterial Cost	13
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	14
HSE	Health Safety and Environment Department	15
SQ	Quality of service	16
DOS	Design service	17
HMS	Haliburton Management System	18
IOGP	International Association of Oil and Gas Producers	19
UAB	Advisory Board For university	20
MOC	Management of Change	21

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الترتيب
134	الملحق رقم (1): ترتيب أقوى عشر شركات متعددة الجنسيات عالمياً في قطاع المحروقات مجال إنتاج النفط الخام والغاز من حيث حجم الإيرادات ، حيث الأصول ،الأرباح(بالمليون دولار)،عدد العمال خلال الفترة (2014-2018)	01
136	الملحق رقم (2): تقديم الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر الناشطة في قطاع المحروقات من حيث الجنسية خلال الفترة (2014-2018).	02
138	الملحق رقم (3): الشكل يوضح الهيكل التنظيمي لشركة هاليبرتون	03
139	الملحق رقم(4): مثال عن عملية تقييم المهارات لقسم الإنتاج	04
140	الملحق رقم(5) : مثال تحديد الأهداف وفق نظام التقييم PPR لمصلحة الإنتاج	05
141	الملحق رقم(6): مثال عن الموافقة على التقييم في نظام PPR لمصلحة الإنتاج	06
142	الملحق رقم(7): قائمة الأساتذة المحكمين	07
143	الملحق رقم(8): الاستبيان	08
147	الملحق رقم(9): الاستبيان إلكتروني باللغة العربية	09
151	الملحق رقم (10) : الاستبيان إلكتروني باللغة الإنجليزية	10

المقدمة

يشهد محيط الشركات المتعددة الجنسيات تغيرات سريعة، وتحولات متعددة فرضت على الشركة البحث عن التحسين المستمر في كل المجالات، والتنافس على تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي الشركات ، لذلك تسعى الشركة إلى الرفع من إنتاجية العاملين من خلال عدة مداخل من أبرزها المدخل الثقافي .

إن الثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان واستعداده للحياة بصورها المختلفة، حتى عدت الثقافة جهازا للتمييز بين البشر، والمجتمعات والحضارات عبر التاريخ، وتمثل ثقافة المؤسسة أحد أنواع تلك الثقافات، فهي مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة الشركة وتطورها، وما تحويه من عمليات وفعاليات متنوعة، وكذلك ترتبط بالسيرة الوظيفية لقيادتها، وجميع مواردها البشرية، فهي تشكل إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات أعضاء الشركة من مديرين وفرق عمل ولجان مجالس وأفراد ومتعاملين .

يحظى موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح الشركات أو فشلها بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح الشركة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمحافظة على الجودة وتحسين الإنتاج ، تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل الشركة ، فثقافة المؤسسة تختلف من شركة إلى أخرى حتى لو كانت هذه الشركات تعمل في نفس القطاع، فكل شركة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين هذه الشركات أسلوب القيادة، القيم و المعتقدات ، و عمليات ممارسة السلطة، و أنماط الاتصال و نظم العمل و الإجراءات، و لما كانت الشركة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع فإن ذلك يجعل الشركات التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها.

تعد إنتاجية العامل من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على إنتاجية الشركات ، باعتباره مورداً إستراتيجياً، و ميزة تساهم إنتاجيته بشكل أساسي في الإنتاجية الكلية، حتى أن البعض يرى أن إنتاجية الشركة تعود إلى إنتاجية مجموع الموارد البشرية التي تكونها فالشركات اليوم على اختلاف أنواعها تمارس العملية الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة، ويبقى العامل هو المحرك الأساسي لإنتاجية هذه الوظائف، إذ تتوقف إنتاجية على مستوى فاعلية هذا العنصر، لكونه من العوامل الأساسية لتألق ونجاح الشركة ، والتي تعتمد فعاليتها في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على مدى استعداد تلك الطاقات البشرية للعمل بذكاء ، وزيادة الإنتاج بأقل المواد والتكاليف، لذا فإن فاعلية العاملين وحيويتهم لا تقتصر على إعداد ومسؤولية تدريب ، كفاءتهم ومؤهلاتهم العملية والتقنية فحسب ، بل تعتمد على إمكانية انسجام العاملين مع ثقافة تلك الشركات ، فهذه الأخيرة ثقافة المؤسسة -تستقبل العاملين محملين بقيم ومعتقدات، اتجاهات وعادات و ثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية



خلال فترة من الزمن، وعند التحاقهم بالشركة يجدون فيها قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يقتسمها كل أعضائها في كل مستوياتهم التنظيمية وهي بمثابة الثقافة التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات.

ومع التسليم بالدور المتنامي للشركات متعددة الجنسيات في المجتمع الدولي وكونها فتحت الأبواب لولوج الثورة التكنولوجية أمام البشرية، فإن هذه الشركات تعد القوة الدافعة الرئيسية لظاهرة العولمة التي تعد المحدد الأساسي لعملية التنمية الاقتصادية في أغلب دول العالم، ودخولها عصر جديد بمستوي عالي من الرفاهية والنمو الاقتصادي لمصلحة الدول لاسيما الدول النامية وذلك لمواكبة التطورات العلمية والتقنية والتكنولوجية التي وصلت إليها الدول المتطورة، ووجدت أن السبيل الوحيد لهذا الأمر اللجوء إلى همزة الوصل لنقل التكنولوجيا والبحث عنها في الأسواق التي تسيطر عليها هذه الشركات .

أولاً: إشكالية الدراسة :

جذبت فكرة ثقافة المؤسسة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المؤسسة، سلوك القيادة، سلوك العاملين، كونها -ثقافة المؤسسة - إحدى مكونات بيئة الشركة الداخلية والخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينهما تفاعلاً و انسجاماً، تنوعاً وتكاملاً فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين بأسلوب تسيير ثقافة المؤسسة وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة الشركة والعاملين، والذي يقودنا ضمناً إلى إبراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية الاستمرار والحيوية والتجدد. كما ساهم الاهتمام بالإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية إلى البحث عن محدداتها وطرق قياسها وتحليل العوامل المؤثرة فيها وتقديم الحلول المساعدة على زيادتها ودراسة تأثيرها على تنمية مبيعات والتكاليف ومستويات الجودة والأسعار والطاقة الإنتاجية للشركة .

على ضوء ما قدم يتمحور موضوع الدراسة حول إشكالية جوهرية و يمكن صياغتها على النحو التالي :

- ما مدى مساهمة ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة

الجنسيات -دراسة حالة شركة Halliburton؟

ولمعالجة وتحليل الإشكالية المدروسة يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- ما هو واقع الشركات المتعددة الجنسيات وما حجم مساهمتها في تنمية قطاع المحروقات بالجزائر؟

2- ما واقع ثقافة المؤسسة لدى العاملين في شركة Halliburton ؟

3- ما مستوى إنتاجية العاملين في شركة Halliburton ؟

4- هل توجد علاقة بين عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين في شركة Halliburton ؟

5- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإنتاجية العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية؟



ثانياً: فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات التالية :

1- ساهمت هذه الشركات في تنمية قطاع المحروقات من خلال جلب التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في مختلف مراحل الإنتاج، وأيضاً مساهمتها في زيادة حجم الانتاج الكلي للمحروقات ومضاعفة حجم استثمارها في هذا القطاع؛

2-توجد ثقافة قوية بشركة Halliburton؛

3- تتميز شركة Halliburton بإنتاجية مرتفعة؛

4- توجد علاقة بين عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين بشركة Halliburton؛

5- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإنتاجية العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- دراسة وتشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر و معرفة مدى الإنجازات المحققة في تنمية قطاع

المحروقات ومساهمته في الاقتصادي الوطني الجزائري ؛

- معرفة دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين بشركة Halliburton .

أما الأهداف الفرعية فهي:

- تحديد مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من إنتاجية العاملين ؛

- إبراز مستوى ثقافة شركة Halliburton؛

- معرفة مستوى إنتاجية العاملين بشركة Halliburton؛

- تحديد العلاقة بين ثقافة المؤسسة و إنتاجية العاملين بشركة Halliburton.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

- محاولة معرفة أهمية البعد الثقافي داخل شركة Halliburton وكذلك معرفة أبعاد ومكونات ثقافة المؤسسة

وإضافة إلى معرفة قواعد السلوك المتبعة داخل الشركة والتي تسعى إلى ترسيخ هذه السلوكيات لدى العاملين

وإكسابهم السلوك التنظيمي الخاص بها؛

- ضرورة تحديد أبعاد إنتاجية العاملين (كمية ، نوعية) باعتبار أن العامل هو الميزة التي تمكن الشركات من

المنافسة والاستمرار؛

- التعرف على إمكانية وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين بشركة Halliburton ؛



- معرفة إمكانية وجود دور لثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين بشركة Halliburton ؛
- التأكيد على الدور الذي تلعبه الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي والجزائري خاصة ؛
- معرفة المكانة التي تحظى بها الشركات المتعددة الجنسيات في تنمية القطاعات الأكثر إستراتيجية في الاقتصاد الجزائري من خلال حجم مساهمتها فعليا في قطاع المحروقات بالجزائر .

خامساً: مبررات اختيار الموضوع

تتلخص أهم مبررات اختيارنا لهذا الموضوع في الأسباب التالية:

المبررات الموضوعية: وتمثل في:

- الكشف عن مستوى ثقافة المؤسسة في الشركات متعددة الجنسيات وأبعادها؛
- التعرف على مستوى إنتاجية العاملين بشركة Halliburton ؛
- التعرف على العلاقة التي تربط عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين في شركة Halliburton ؛
- التعرف على حجم و واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر ومدى مساهمته في تنمية وتطوير قطاع المحروقات بالجزائر ؛
- الميل والرغبة الشخصية في دراسة موضوع الشركات المتعددة الجنسيات ومعرفة مدى تأثير ثقافة على إنتاجية العاملين ؛
- الاهتمام بموضوع الشركات المتعددة الجنسيات ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية بصفة العامة ومساهمتها في قطاع المحروقات بصفة الخاصة ؛
- إثراء مكتبة الكلية بموضوع وجعله مرجعا مهما للمهتمين بهذا الموضوع من طلبة وباحثين .

سادساً: منهج وأدوات الدراسة

نظرا لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في الكشف عن دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين بشركة هاليبرتون ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها اعتمد الباحث في دراسته على المناهج التالية:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيدنا رصيدها معارفنا عن تلك الظاهرة.

ب- **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة .



المقدمة

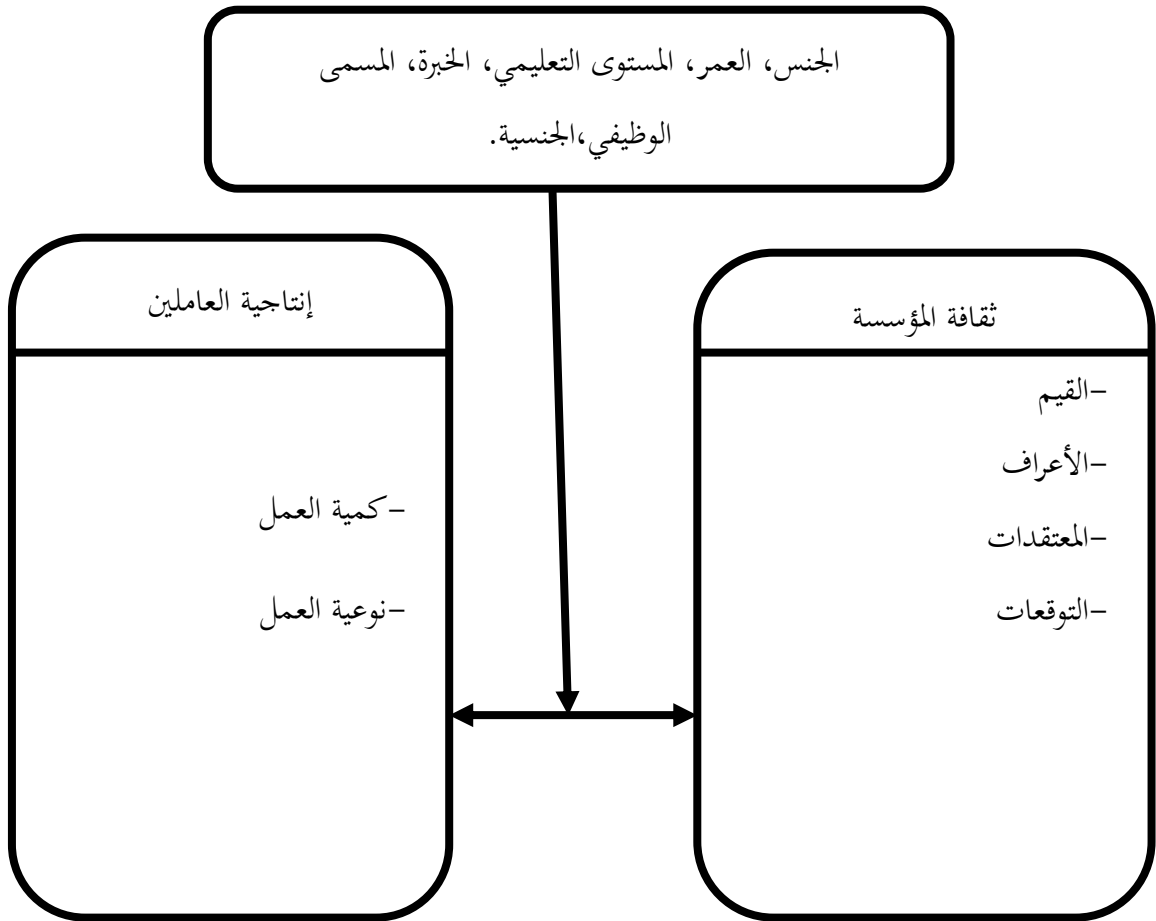
ت-المنهج الاحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات لمعرفة "دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات".

مصادر جمع المعلومات

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات عن شركة Halliburton هما:
المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة، والتقارير الحكومية و تقارير شركة هاليبرتون.

المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وتم توزيعه على عمال شركة .

سابعاً: نموذج الدراسة



* المتغير المستقل Enterprise culture * المتغير التابع Productivity workers

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثامناً :حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود دراستنا إلى ما يلي:

الحدود الموضوعية: تمثلت هذه الدراسة على موضوع دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات.

الحدود البشرية : قدمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها 60 عاملا بشركة Halliburton .

الحدود المكانية : شركة Halliburton حاسي مسعود ولاية ورقلة .

الحدود الزمنية : امتدت فترة التريص من 2020/03/20 إلى غاية 2020/04/18 وتم توزيع الاستبيان على عينة من العمال داخل الشركة قيد البحث.

تاسعاً : صعوبات الدراسة

- صعوبة استجابة إدارة شركة للاستبيان الإلكتروني ؛

- التجاوب ضعيف لبعض للعاملين في إجابة على الاستبيان ؛

- أثرت جائحة كورونا على الحصول على بعض المعلومات وإحصائيات المتعلقة بالشركات المتعددة الجنسيات العاملة بالجزائر.

عاشراً : هيكل الدراسة

من أجل إنجاز هذا البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة ومناقشة وإثبات صحة الفرضيات وتقديم النتائج

والحلول المقترحة تم تقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة فصول كما يلي :

الفصل الأول: تشخيص واقع شركات المتعددة الجنسيات بالجزائر.

وتم معالجته في مبحثين وهما :

المبحث الأول: الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات بالجزائر .

المبحث الثاني: دور الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير قطاع المحروقات.

الفصل الثاني : الأدبيات العلمية و النظرية لثقافة الشركات وإنتاجية العاملين.

وتم معالجته في ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للإنتاجية.

المبحث الثالث : الإطار النظري و المفاهيمي للشركات المتعددة الجنسيات.

الفصل الثالث : واقع ثقافة وإنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون وتم معالجته في ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول: دراسة المؤشرات المالية والاقتصادية لشركة هاليبرتون.

المبحث الثاني: الثقافة السائدة في الشركة.

المبحث الثالث : واقع العمالة الأجنبية و المحلية في شركة هاليبرتون.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

وتم معالجته في مبحثين وهما :

في المبحث الأول: طرق القياس والأدوات المستخدمة في الدراسة.

وفي المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ،تحليلها .

الحادى عشر:الدراسات العلمية السابقة

إستندنا في موضوع بحثنا على نتائج و خلاصات الدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع إشكالية المطروحة وقد تم إختيار الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وعلى هذا الأساس سنعمل على تقديم ملخص لكل دراسة ، مع تقسيمها إلى نوعين:

أولاً:الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى :

Rajapaksha, U.G," **The impact of cross culture on employee performance in multinational companies in Sri Lanka**", proceedings of 12th international conference on business management, 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى تأثير الثقافة المشتركة على أداء العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، ففي سريلانكا تواجه الشركات المتعددة الجنسيات حالياً العديد من القضايا الثقافية مثل كون العديد من العاملين من خلفيات ثقافية مختلفة، وبالتالي هذه الدراسة بالذات سوف تساعد على تحديد الفجوات الثقافية وأيضاً للتصحيح بطريقة تزيد من مستوى الأداء ، تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير الثقافات المشتركة مشاكل في أداء العاملين من خلال إنتاجية العامل، تتحرك نحو منهجية البحث استخدمت الدراسة طريقة المسح من خلال الاستبيان المنظم واستخدمت الأساليب الكمية كطرق بحثية وعبر يتم استخدام البيانات المقطعية كأفق زمني للدراسة، كذلك جمعت الدراسة البيانات المطلوبة من 260 عاملاً من الشركات متعددة الجنسيات العاملة في سريلانكا، تم اختيار العينة باستخدام طريقة بسيطة لأخذ العينات العشوائية وأخذ العينات بسهولة وخلصت الدراسة إلى أن تأثير القضايا عبر الثقافة على الأداء التنظيمي في شقين من العرق والدين،المسلم والإسلام العاملين لديهم دوافع من

العوامل الخارجية بينما العاملين السنهالية والبوذيين هم بدافع العوامل الجوهرية، ولكن في حالة التاميل والعاملين المسيحيين ليس لديهم فرق كبير، فيما يتعلق بحالة الموقف ، المسلمون والعمال الإسلاميون هم أكثر مرونة في المشاركة في الوظائف والمشاركة في العمل بينما يعمل العاملون السنهاليون والبوذيون هم أكثر مرونة في المواقف للدعم التنظيمي المدرك (POS) علاوة على ذلك فإن العمال في المسيحيون والتاميليون متوازنون في المواقف تجاه المشاركة في العمل ، المشاركة والدعم التنظيمي المتصور في حالة الثقافة وعامل الالتزام ، أما العاملون المسلمون أكثر في الالتزام العاطفي ،بينما السنهالية والموظفون البوذيون أكثر التزامًا معياريًا، أما العمال التاميل والمسيحيون فهم أكثر ميلاً نحو التزام الاستمرارية وأخيرًا ، أصبح المسلمون وعمال الإسلام أكثر إنتاجية من اثنين آخرين في حين أن العاملين السنهاليين والبوذيين لديهم أدنى إنتاجية، يشير هذا إلى تأثير الثقافة على إنتاجية العمل من خلال الدافع والتزام العامل الذي تعززه مواقف العامل.

الدراسة الثانية :

Daniel Owusu , "**The effect of corporate cultures on employee performance**" in banking a comparative study of ghanaian and non-ghanaian – banks in ghana ,thesis submitted to the department of marketing and corporate strategy, kwame nkrumah university of science and technology, kumasi in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration international busines,2016.

سعت الدراسة إلى التأكد من تأثير ثقافات الشركات على أداء العاملين ، دراسة مقارنة للمصارف الغانية (الإخلاص و GCB) والمصارف غير الغانية (Access و Stanbic) في غانا، كانت الدراسة ذات طابع كمي واعتمدت نهج بحث وصفي يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذه البنوك ، اقتصرت الدراسة على مدينة كوماسي باستخدام تقنية أخذ العينات الملائمة ، تم اختيار 124 عاملا من البنوك الغانية و 112 من البنوك غير الغانية ، كانت الأدوات التحليلية للبيانات المستخدمة هي الترددات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري واختبار t للعينات المستقلة ونموذج الانحدار المتعدد بعد التحليل ،توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء العامل ، لم يكن التركيز على الأداء الفردي والقيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار مهمًا من الناحية الإحصائية في التأثير على أداء العاملين ،وكان لممارسات إدارة الصراع والاحتراف المهني وتكامل الأهداف التنظيمية ، علاقة عكسية وهامة مع أداء العامل ، إن مركزية العميل ، الهيكل التنظيمي ، التواصل ، مشاركة العامل ، اتخاذ القرار ، والمرح ، كانت لها علاقة إيجابية وهامة بأداء العامل، على الرغم من أن الثقافات التنظيمية بين هذه المجموعات من البنوك كانت متشابهة ، إلا أن البنوك الغانية صنفت بشكل أكثر إيجابية على معظم الأبعاد، وكان هذا الاختلاف ذو دلالة إحصائية كان أداء العاملين عبر المجموعات متماثلًا على الرغم من أن البنوك الغانية صنفت بشكل أكثر إيجابية، وكان هذا الاختلاف ذا دلالة إحصائية من



المستحسن أن يكون لأعضاء الإدارة في المنظمات المختلفة سلطة اتخاذ القرارات في مجال مسؤوليتهم ، ويجب تحديد الأدوار والمسؤوليات في المنظمة بوضوح.

الدراسة الثالثة :

Chris Chan .Patrick Wheeler , " **Multinational managers perceptions of how culture and mcs(management control systems)affects firm performance**", journal of international business and cultural studies volume 11,2017.

تبحث هذه الدراسة في تصورات المديرين متعددي الجنسيات حول التأثيرات النسبية للثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية وأنظمة التحكم في الإدارة (MCS) على أداء الشركة، بناءً على موضع أبحاث التحكم من المتوقع أن يظهر المديرين تحيزًا، حيث يعتقدون أن تلك المناطق من الشركة التي يسيطرون عليها أكثر شخصية ستكون الأكثر تأثيرًا على أداء الشركة ، بغض النظر عن احتمال أن يكون هذا صحيحًا بشكل موضوعي، ولاختبار هذا التوقع يتم إجراء مسح على (552) من مديري الوحدات الوظيفية والتجارية من المستويين المتوسط والأعلى في ثماني دول: أستراليا ، وفرنسا ، وهونج كونج ، والهند ، وسنغافورة ، وجنوب إفريقيا ، وتايوان ، والولايات المتحدة، أدى تحليل مكون العامل الأساسي لاستجابات المشاركين إلى تركيبتين ثقافيتين وطنيتين ، وخمس بنى ثقافية تنظيمية وبناء MCS واحد، وتم قياس أداء الشركة المالي ، ورضا العامل والصورة العامة، كما هو متوقع تشير النتائج إلى إذ يرى المديرين أن MCS لها تأثير أقوى على أداء الشركة ، و تليها الثقافة التنظيمية ، وأخيرًا وجدت الثقافة الوطنية ، و تبقى هذه النتائج قائمة على الرغم من حقيقة أن تراكيب MCS تتعامل حصريًا مع مدى سيطرة المديرين أو التأثير على وحداتهم التنظيمية الخاصة وليس بشكل مباشر مع العمليات التشغيلية أو المعاملات التجارية ، ولمعرفة النتائج أيضا لجميع مقاييس أداء الشركة تم اختبار حول ما إذا كانت هذه النتائج تختلف بين المجموعات الشرقية والغربية للثقافة الوطنية أو لا تجد اختلافًا كبيرًا بين هاتين المجموعتين.

الدراسة الرابعة :

Martin Owusu Ansah, Lynette Louw & José Belso-Martinez (Reviewing Editor) , " **The influence of national culture on organizational culture of multinational companies**", the article in a magazine cogent social sciences, 5:1,2019.

بحثت الدراسة في تأثير الثقافة الوطنية على الثقافة التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات في غانا، تم أخذ عينات من 269 مديرًا من أكرا وتيما وتاكورادي وكوماسي ، تم استخدام تقنية إحصائية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع AMOS 24.0 لتحليل الدراسة، ولوحظ أن وجود ثقافات القوة العالية في غانا كان لها نتائج إيجابية كبيرة على الثقافة التنظيمية للشركات في حين كان للثقافات الجماعية والذكورية تأثير إيجابي على ثقافة الشركات ولكنها كانت غير ذات أهمية في نفوذها رفض الفرضيات المعلنة، و تساهم النتائج بشكل كبير في الجدل



حول تأثير الثقافة الوطنية على الثقافة التنظيمية وخاصة على أنشطة البحث متعددة الجنسيات، كما يقترح إجراء مزيد من البحث لفحص العلاقة باستخدام مقاييس قياس مختلفة في التقاط المجموعات العرقية المتنوعة وتأثيراتها على ثقافة الشركات.

الدراسة الخامسة :

Elsevier Ltd , " **Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise**", a qualitative approach procedia ,social and behavioral sciences 207,2015.

هدفت الدراسة إلى توسيع النموذج الحالي في الثقافة التنظيمية للشركات متعددة الجنسيات وتأثيره على العاملين تم اعتماد نهج نوعي مراجعة منهجية للتحليل بسبب شعبيته الأخيرة واستخدامه في مختلف مجالات، تظهر نتائج المراجعة المنهجية أنه بغض النظر عن الأنواع التنظيمية فإن العاملين في MNE يبدون اهتمامًا بها ابتكار في بعض الحالات ، سيتفاعل العاملون الذين يختلفون عن زملائهم ديموغرافيًا بانتظام مع زملائهم عند العمل معا في ثقافة تنظيمية جماعية، إذا كانت الثقافة التنظيمية لـ MNE فريدة للغاية ، فهذا وبالتالي يمكن أن تسهل الثقافة القدرة التنافسية للأعمال بالنسبة للبحوث المستقبلية ، يجب على المؤلفين تضمين الوثائق الأجنبية في مراجعاتهم لزيادة معقولية التعميم كما يجب عليهم إجراء دراسة نوعية وكمية مثل دراسة الحالة البحث والدراسة الاستقصائية لتحديد العدد المناسب من التدابير التي سيتم استخدامها في البحث وزيادة متانة في البحث.

الدراسة السادسة :

Hamouda Yasmina, Khodja Lydia, " **La Culture del'entreprise et performance : quelle réalité ? et quellen ?**" cas pratique : epb, sonatrach, cevital et tchin-lait, candia, mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme demaster en sciences de gestion management des organizations , université abderrahmane mira de bejaia, 2017.

هدفت الدراسة لتأكيد وجود ثقافة رسمية أو غير رسمية داخل الشركات والعلاقة القائمة بين ثقافة الشركة والأداء فإن دراسة كانت موجهة نحو مسح للشركات الأربع في ولاية بجاية: EPB و SONATRACH و CEVITAL و CANDIA ، التي تمت في شكل الدراسة استقصائية علاوة على ذلك ، وقد توصلت لوجود ثقافة مشتركة بالكامل من قبل العاملين ، باستخدام مكونات المختلفة الموجودة في الشركة و يتم نقل الثقافة إلى جميع العاملين من قبل مديري الشركة ، وبالتالي فإن الثقافة جزء من أهدافهم المحددة و أن ثقافة الشركات يتم تطبيقها بطريقة رسمية و له تأثير إيجابي على أداء الشركات.



Beatrice A.Dimba, Robert Rugimbana, "An assessment of the moderating role of employees' cultural orientations amongst foreign manufacturing multinational companies" journal of human resource, management/sa tydskrif vir, menslikehulpbronbestuur, 11(1), art 453, 11, pages in kenya,2016.

تبحث هذه المقالة في الإشكالية حول ما إذا كانت الثقافة مهمة حقًا ، تساهم في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الدولية (SHRM) الغرض من البحث على وجه التحديد ، وسعت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى توجُّه التوجهات الثقافية للعاملين للعلاقة بين ممارسات SHRM وأداء الشركة في الشركات الصناعية الأجنبية المتعددة الجنسيات الكبيرة في كينيا، الدافع للدراسة طبقت الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات الكبرى ممارسات SHRM بشكل عام دون تكيف عند محاولة تحسين أداء العاملين على الرغم من أن المنظورات القائمة على الموارد تجادل للنظر في التوجهات الثقافية للعاملين ، تصميم البحث والمنهج والطريقة: تم تصور ممارسات SHRM كمتغيرات مستقلة تقاس من خلال ممارسات متميزة، وتم قياس الأداء التنظيمي كمتغير تابع باستخدام تراكيب الصورة والعلاقات بين الأشخاص وجودة المنتج، وكانت الأبعاد الثقافية المعتمدة لهذه الدراسة هي مسافة القوة ، وتجنب عدم اليقين ، والفردية أو الجماعية ، والذكورة أو الأنوثة،و تم اختبار الإطار المفاهيمي أعلاه باستخدام كل من التقنيات الكمية والنوعية مع بيانات من خمسين شركة أجنبية كبيرة متعددة الجنسيات تعمل في كينيا، النتائج الرئيسية أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين ممارسات SHRM وأداء الشركة تعتمد إلى حد كبير على التوجهات الثقافية للعاملين عند مراعاة مسافة القدرة، تشير مسافة الطاقة (PD) إلى مدى قبول الأشخاص لتلك السلطة في المؤسسات والمنظمات عند توزيعها بشكل غير متساوي كلما زاد PD زاد قبول هذا التفاوت، الآثار العملية الإدارية دعمت الدراسة فكرة أن العلاقة بين ممارسات SHRM وأداء الشركة يتم تعديلها من خلال مسافة القوة من خلال التحفيز ولكن ليس من خلال الأبعاد الثلاثة ثنائية القطب الأخرى وهي تجنب عدم اليقين أو الذكورة أو الأنوثة والفردية أو الجماعية، ومساهمة القيمة المضافة، وهذه أول مقالة تجريبية واسعة النطاق ركزت على الدور المعتدل للتوجهات الثقافية للعاملين في شركات التصنيع الأجنبية الكبيرة العاملة في كينيا.

Leon Jacobus Nel, " Shared values and organizationl culture a source for competitive advantage"a comparison between middle east africa and south africa using the competing valuer framework, memoire master, university pertoria south africa, 2009.



تمثلت هذه الدراسة في تقديم نتائج كمية عن القيم المشتركة للشركات المتعددة الجنسيات في مختلف أنحاء الشرق الاوسط وجنوب الصحراء الكبرى، وتستند الدراسة على 24 قيمة مشتركة فرضها إطار قيم المنافسة وهذا العمل المقدم يحاول أن يبرهن على إمكانية أن تزيد المنظمة قدرتها التنافسية من خلال فهم نظام القيم المشتركة ومكونات القيم المشتركة فيه وعن طريق إدارة المنظمة وفقاً لذلك في فهم القيم المشتركة يمكن للمنظمة أن تكون أكثر اجتذاباً واستقطاباً للعاملين بسبب أنها تناسب مع تطلعاتهم، وهذا بدوره سيؤدي إلى انخفاض معدل دوران العاملين صقل المهارات وانخفاض تكلفة التدريب فيكون العائد تحقيق ميزة التنافسية .

ووجد الباحث أن هناك تحولاً مشتركاً في الاتجاهات في كيبوتاون وجوهانسبرغ والشرق الاوسط، وهذا الاتجاه هو أن الشركات التابعة قيمها، وكذلك القيم المشتركة في الشركات الأم وخاصة في الفروع التي تسودها ثقافة التعاون والمنافسة مع الحفاظ على تماسك المجموعة والسعي لتحقيق الأهداف .

الدراسة التاسعة :

B.Barney, "Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage", international journal of business, humanities and technology, vol. 3, n.1, january, 2009.

هدفت الدراسة إلى إثبات أن ثقافة المؤسسة يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، إذا كانت الثقافة قيمة غير قابلة للمحاكاة ونادرة والأداء المتفوق والمستمر من بعض الشركات مثل اي بي ام قد يكون على الأقل جزئياً إنعكاساً لثقافتها التنظيمية، والشركات دون ثقافات قيمة، نادرة، وغير قابلة للمحاكاة لا يمكن أن نتوقع أن تكون ثقافتهم مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، ولا يمكن أن نتوقع من مثل هذه الشركات احترام الجهود الرامية إلى تغيير ثقافتها، وعلى الرغم من أنها قد تتضمن سمات قيمة وجديدة تولد الأداء المتفوق المستدام، وهذه الجهود عادة ما تكون غير قابلة للمحاكاة، وبالتالي في أحسن الأحوال لن تكون هذه الثقافات إلا مصدر لأداء متفوق مؤقتاً، وعلى هذه الشركات أن تبحث في أماكن أخرى لتوليد الأداء المالي المستدام المتوقع، والتحليل المقدم في هذه المقالة أثار مناقشات هامة بشأن القدرة على إدارة ثقافة الشركة من أجل تحسين الأداء المالي، فهذا المنطق يوحي أنه يمكن للشركات تعديل ثقافتهم من أجل تحسين الأداء المالي، وأن هذه التعديلات يمكنها على المدى طويل توليد عائدات اقتصادية عادية فقط، لأنه إذا كانت شركة واحدة قادرة على تعديل ثقافتها، فإن من المرجح أنه يمكن للآخرين أيضاً القيام بذلك ففي هذه الحالة إن المزايا الثقافية هي مزايا غير قابلة للمحاكاة، وبالتالي فهي تعتبر مصدراً للأداء الاقتصادي العادي فقط، فثقافة الشركة هي واحدة من عديد السمات التي تميز شركات عن أخرى.

الدراسة العاشرة :

Mr.A.Sengottuvel.Dr.V.Syed Akthas," **The influence of organizational culture on organizational performance in information technology sector**" information technology sector,journal of business and management,vol. 18,n.10,october 2016.

تناولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مجال تكنولوجيا معلومات المنظمات والغرض هذه الدراسة تم سحب عينة من (210) عمال، من إجمالي 1200 عامل في مجال تكنولوجيا المعلومات في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها بواسطة SPSS للوصول إلى النتائج، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة متبادلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي؛
- التركيز الاستراتيجي كان مهما في توقع الأداء التنظيمي؛
- جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تشرح الاختلاف الكبير في أداء منظمات المختصة في تكنولوجيا المعلومات.

الدراسة الحادية عشر:

Walid El Leithy, "**Organizational culture and organizational performance**" international journal of economics and management sciences, vol. 6,n.4, , 2017.

جاءت هذه الدراسة لتشخيص ووصف أكثر أنواع الثقافة التنظيمية المهنية التي ينظر إليها من قبل العاملين على الصعيد المحلي والشركات المتعددة الجنسيات في السوق المصري ولغرض هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية شملت (384) عاملاً، من (14) شركة، منها عشر شركات محلية، وأربع شركات متعددة الجنسيات، وتم توزيع الاستبيان على العينة ومعالجتها باستعمال برنامج SPSS وتحليلها وأهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- تتمتع كل ثقافة تنظيمية بمنظمة بالغ، ورموز وقواعد ولوائح ومشاعر مختلفة عن الثقافة التنظيمية الأخرى؛
- قد تكون هناك ثقافة تنظيمية تختلف من وحدة إلى وحدة أخرى داخل نفس المنظمات؛
- توجد علاقة قوية بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة والأداء التنظيمي داخل الشركات في السوق المصري.

الدراسة الثانية عشر:

Sarwar, Sheikh Zahoor, Ishaque Azam, Ehsan, Nadeem, Pirzada, Danial Saeed, Nasir,Zafar Moeen, "**Identifying productivity blemishes in Pakistan automotive industry: a case study**",international journal of productivity and performance management volume: 61 issue: 2,2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حالة الإنتاجية السائدة في قطاع صناعة السيارات في باكستان، ولقد تم استهداف شركتين فقط من شركات تصنيع السيارات هي أي هوندا أطناس والسند للسيارات ، كما هدفت إلى

التعرف علي مجالات الممكنة لتعزيز إنتاجية، وتم جمع البيانات الثانوية على مدى السنوات العشر الماضية، وتم حساب مجموعة الإنتاجية وكذلك الإنتاجية الجزئية للصناعة، توصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات منخفضة جدا من انتاجية العمل، وإنتاجية رأس المال، مما أدى إلى خسائر ضخمة وركود النمو في هذه الشركات، وأيضاً أن هذه الشركات تستخدم الحد الأدنى من التكنولوجيا، لذلك فإن الاستخدام الفعال للتكنولوجيا يمكن أن تعزز الإنتاجية في شركات التصنيع الباكستانية بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة أن تبذل جهود كبيرة في قياس الإنتاجية الصناعية التحويلية في قطاع شركات التصنيع السيارات، وضرورة الاهتمام بمرونة رأس المال ومرونة العمل ومرونة زيادة الاهتمام بالعاملين لأن هذه المجالات لها دور كبير في تعزيز الإنتاجية .

الدراسة الثالثة عشر:

R.N Joshi & S.P.Singh, "Estimation of total factor productivity in the indian garment industry" journal of fashion marketing & management, vol 14, no 1, pp:145-160,2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإنتاجية في شركات تصنيع الملابس في الهند، حيث شهدت صناعة الملابس الهندية تغييراً كبيراً منذ بدء تنفيذ سياسية جديد للغزل والنسيج عام 2002 والتي عملت على إزالة هذه الصناعات من قائمة الصناعات الصغيرة، وتحسينها والارتقاء بها لتكون منافساً في الأسواق العالمية، كما هدفت هذه الدراسة إلى محاولة وضع مقاييس للعوامل المؤثرة في إنتاجية في الشركات الصناعية الهندية والتعرف على هذه العوامل ووضع مقترحات لتحسين إنتاجيتها، توصلت الدراسة إلى:

- إن صناعة الملابس الهندية حققت نمواً بمعدل متوسط مقداره 1.7 % سنوياً خلال فترة الدراسة؛
 - أن الإنتاجية هي العامل الأكثر أهمية وتأثيراً في تعزيز القدرة التنافسية لأي شركة، ودراسة العوامل المؤثرة في الإنتاج ومصادرها تمثل مدخلات ضرورية للشركة لمساعدتها في زيادة القدرة التنافسية لها؛
 - إن الشركات الصغيرة أكثر إنتاجية من الشركات المتوسطة والكبيرة، وبعد تحليل العوامل المؤثرة على الإنتاجية تبين أن نمو الإنتاجية وزيادتها كان ناتجاً عن تغير الكفاءة الفنية أكثر من تغير التكنولوجيا.
- الدراسة الرابعة عشر:

Mawdesly, Michael J, Al-Jibouri, Saad, " Modelling construction project productivity using systems dynamics approach, international journal of productivity and performance management volume: 59 issue: 1, 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أكثر العوامل تأثيراً على الإنتاجية في شركات ومصانع البناء والتشييد في المملكة المتحدة، وأيضاً التعرف على حجم الجهود التي يجب أن تبذل من أجل الوصول إلى إنتاجية المثلي في هذه المصانع والشركات، أيضاً تحديد كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها، توصلت الدراسة إلى أنه استناداً إلى الدراسة

الاستقصائية التي أجريت على المهنيين أن هناك (34) عاملاً يؤثر على الإنتاجية، وأن أكثر هذه العوامل تأثيراً على الإنتاجية هي خمسة عوامل تتمثل في الاستثمار في التخطيط والمراقبة والاهتمام ، بالعاملين لديها لتحقيق أكبر قدر من الفائدة على إنتاجية المشروع وأن الاستثمارات في مجالات السلامة ، والحد من الاضطرابات أيضاً مفيدة.

وأوصلت الدراسة بضرورة دراسة واستخدام نموذج للإنتاجية يمثل نهجاً غير تقليدي ومبتكرة في مجال البحوث البناء وتطوير نموذج يمكن استخدامه لتقييم إستراتيجيات الإدارة وتأثيرها على إنتاجية المشروعات والمؤسسات.

الدراسة الخامسة عشر:

Meng-Chi Tang, " **Total factor productivity or labor productivity?**" Firm heterogeneity and location choice of multinationals, international review of economics and finance, 2017.

تعتبر هذه الدراسة إجمالي إنتاجية العامل وإنتاجية العمل بمثابة وكلاء مختلفين للتغايرية ، على الرغم من أنها غالباً ما تستخدم بالتبادل في الأدبيات، أن مقاييس الإنتاجية تتعلق بإستراتيجيات التكامل الأجنبي التي تبناها الشركات متعددة الجنسيات ويجب أن تؤثر على تصنيف مختلف للإنتاجية، باستخدام بيانات لوحة الشركات متعددة الجنسيات التايوانية ، تظهر النتائج التجريبية أن عدد مواقع الاستثمار الخاصة بهم يزداد مع إنتاجية العمل ولكن ينخفض مع إجمالي إنتاجية العوامل، كان من المرجح أن تستثمر الشركات متعددة الجنسيات ذات الإنتاجية الإجمالية العالية للعوامل في البلدان ذات الأسعار أو الأجور المرتفعة، وتظهر النتائج التجريبية أيضاً أن الصين هي الخيار الأفضل للشركات متعددة الجنسيات مع زيادة إنتاجية العوامل الكلية أو إنتاجية العمل، فإذا زادت إنتاجيتهم العمالية بشكل أكبر فسوف يفكرون في الاستثمار في الولايات المتحدة، أو هونج كونج وسنغافورة.

ثانياً: الدراسات الوطنية

الدراسة الأولى:

بن عيسى محمد المهدي "ثقافة المؤسسة دراسة المدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر" دراسة حالة بايب pipe gaz غاز بغرداية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر كلية علوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر 2005.

حاول الباحث توصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكيات الفاعلين الاجتماعية داخل المؤسسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي للخروج بأحكام علمية تفسر هذه الافعال سواء بربطها بإستراتيجية الفاعل أو بالقواعد والضوابط التي ينتجها مجتمع المؤسسة ، تكونت عينة الدراسة من (137) عاملاً ، توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها :

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال وقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية مما أدى إلى تأطير الأفعال الاجتماعية للجماعة الداخلية بواسطة الاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها؛

المقدمة

- تتعدد عوامل التشكل الهوياتي و الإلتمائي داخل مجموعة العمل الشيء الذي يؤدي إلى تعدد المكونات الاجتماعية داخل المؤسسة ؛
 - العلاقات الاجتماعية الأفقية أو العمودية داخل المؤسسة تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي وجدوا من أجله في المؤسسة؛
 - العمال غير راضين عن وضعيتهم المهنية داخل المؤسسة ،إضافة إلى عدم رضاهم عن المسؤولين بنسبة قليلة لم ترق لأن تتحول إلى فكرة فاعلة محركة للسلوكيات و الأفعال الجماعية من أجل التغيير .
- الدراسة الثانية:

خير الدين جمعة " دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

هدفت الدراسة إلى تبيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة(EN.I.C.A.B) ويمكن ذلك من خلال :

- تحديد أبعاد ومكونات ثقافة المؤسسة التي تجسد وتحسن من أداء الموارد البشرية؛
- إبراز مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة محل الدراسة؛
- توصلت إلى نتائج تطبيقية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة وتقديم توصيات بهذا الصدد.
- توصلت الدراسة إلى أهم نتائج :
- وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا المحور 3.246؛
- وجود مستوى عالي لأداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا المحور 3.819؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثالثة:

محمد العربي غزي ، بعنوان " ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام " دراسة حالة البنوك الجزائرية ،رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006 .

هدفت الدراسة إلى :

- محاولة التعرف على طبيعة الثقافة السائدة في البنوك الجزائرية ، تحليلها وقياسها وتبيين مدى ملاءمتها؛
- محاولة قياس مدى تأثير ثقافة البنوك الجزائرية على أدائها؛



المقدمة

- محاولة التعرف على أهم محاور مشاريع أو رسائل البنوك الجزائرية إن وجدت ؛
- محاولة التعرف على الاستراتيجيات المتبعة من طرف البنوك الجزائرية إن وجدت؛
- توصلت الدراسة إلى أهم نتائج :
- إن معرفة نسبة كبيرة من الأفراد العاملين بالنشاط الرئيسي لبنوكهم فائهم يجهلون الغاية التي وجدت من أجلها هاته البنوك ويجهلون كذلك ما إذا كان لها رسائل واضحة ؛
- إن الأداء الفعلي لهذه البنوك لا يعكس بنسبة كبيرة شعاراتها ولا يجسدها، وإن كانت تلك الشعارات تعكس نسبيًا النشاط الرئيسي للبنوك ؛
- إن الاغلبية من الافراد العاملين يجهلون إن كان لبنوكهم إستراتيجيات واضحة وأهداف طويلة المدى يساهمون في إنجازها ؛

- إنه ينظر الأفراد المتميزين في البنك على أنهم من يلتزمون بالقوانين وأنظمة أداء العمل الصحيح ؛
- يري الأفراد إدارة البنك أنها تعاملهم كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد وبأجر معين؛
- أن قدرة البنوك العمومية على البقاء والمنافسة لم تؤكد بشكل كبير من قبل العاملين؛
- يؤكد الأفراد بنسبة أكبر عن عدم قدرة بنوكهم على تلبية كل حاجات زبائنهم.

الدراسة الرابعة:

ناصر بن حمود، بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية بملبنة نوميديا-قسنطينة ، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة باتنة 1، 2017.

هدفت الدراسة إلى :

- تحديد أهم خصائص وميزات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن يتمتع بثقافة إيجابية تعكس حب العمل وروح الجماعة؛
- معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ومحاولة التعرف على العلاقة الترابطية بينهما؛
- التعرف على العوامل المساعدة في ترسيخ ثقافة التنظيمية قوية داخل المنظمات الجزائرية والتي تعمل على رفع مستويات أداء مواردها البشرية؛
- تقديم توضيحات واقتراحات قد تؤدي أو تسهم في القضاء على الممارسات السلبية وتدعم وجود ثقافة تنظيمية قوية تعمل على دعم القدرات التنافسية للمنظمات الجزائرية.
- توصلت الدراسة إلى أهم نتائج :
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق ويدل هذا على أن المنظمة تسودها ثقافة الهرمية ؛



- أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي و عدم وجود ثقافات فرعية معارضة ، كما تركز على الإنتاج وتحقيق الأهداف زيادة القدرة التنافسية ؛

- مستوى الأداء لدى موارد المنظمة البشرية جيد ؛

- علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية وطرديّة.

الدراسة الخامسة:

بعداش بوبكر ، "مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات ، حالة قطاع البترول"، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر "3"، 2009.

توصلت الدراسة إلى :

- إن الشركات البترولية أثبتت دورها الهام في تطوير قطاع البترول وتنمية القدرات الإنتاجية للدول المنتجة والمصدرة كما أثبتت مكانتها المرموقة في تطوير الصناعات المرتبطة بهذا القطاع وتأمين احتياجات الاقتصاد و المجتمع من مواده المشتقة ويرجع ذلك أساسا إلى تفعيلها لدور البحث والتطوير الذي أدّى تنمية قدرتها على

الاكتشاف والتنقيب والاستخراج والنقل... الخ؛

- إن الشركات متعددة الجنسيات ليس أي تأثير إيجابي في نقل عوامل الانتاج إلى الدول النامية بحيث أن رؤوس الاموال المنقولة إلى هذه الدول عبر الاستثمارات المباشرة ومساهماتها في تنمية بعض القطاعات إلا أنها تقوم في المقابل بتحويل أرباحها أضعاف مضاعفة إلى دولها الأم ، وأيضاً القول بأن هذه الشركات تساهم في التقليل من حجم البطالة هو أمر صحيح لكن هذه الشركات تختار الكفاءة العالمية الممتازة وتقوم بتحفيزها على الرحيل لبلداتها الأم ، أما فيما يخص نقل التكنولوجيا فإن الدول المضيفة استفادة من احتكاكها بهذه الشركات ، إلا أنها لم تستفد منها في من تطوير تكنولوجياتها الإنتاجية وبقية حكراً على الدول الكبار وبه منه تظل تبعيتها مستمرة .

الدراسة السادسة:

معاش فتحي ، "دور الشركات متعددة الجنسيات في تنمية القطاعات الاقتصادية "دراسة حالة تنمية أنشطة المنبع لقطاع المحروقات بالجزائر" خلال الفترة (2000-2013)، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 .

هدفت الدراسة إلى :

- محاولة التعرف على هذه الظاهرة الاقتصادية العابرة للقارات والتي أزالّت جميع الحدود عبر العالم وفرضت منطق

العولمة الاقتصادية ، من خلال التطرق والبحث فيها بدراسة أبعادها الاقتصادية ودواعي وجودها ؛

- إبراز الدور الذي تلعبه الشركات متعددة الجنسيات في توزيع ونشر الاستثمار الأجنبي المباشر ، من خلال تزايد

حركية انتقال رؤوس الأموال الأجنبية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية ؛

- محاولة إظهار الدور الذي تلعبه الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي ومدى تعاضم أهميتها وتأثيرها الاقتصادية ومعرفة حجم مصالح الاستفادة للدول المستقطبة لها؛
- تسليط الضوء على الاستثمار الأجنبي المباشر الوافد إلى الجزائر ومعرفة مدى الإنجازات والفعالية المحققة منه في الاقتصادي الجزائري، أيضا مع الإشارة للدور الذي تساهم الشركات الأجنبية البترولية في تنمية قطاع محروقات في جميع جوانبه؛

توصلت الدراسة إلى أهم نتائج :

- تساهم الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، لكونها ذات أهمية وتأثير كبير في تنمية جوانب عديدة كتنعيب المدخرات العالمية وإقامة تحالفات إستراتيجية، من أجل مضاعفة حجم المنتجات وزيادة التجارة العالمية وكذلك تحقيق ثورة تكنولوجية في شتى القطاعات الاقتصادية ؛
- تباين التدفقات الحاصلة في الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين مناطق العالم حيث شهدت الدول النامية تزايدا غير المسبوق خلال الفترة الأخيرة، هو ما يعكس رغبة الدولة المتقدمة في توجيه رؤوس أموالها نحو وجهة جغرافية محددة و نحو نطاق نشاط معين يخدم مصالحها بالدرجة الأولى ؛
- إن تواجد وتوطن الشركات متعددة الجنسيات في الدول المضيفة له تأثير كبير على اقتصادياتها وينعكس ذلك على الميزان التجاري والميزان المدفوعات والتطور التكنولوجي والتقني الذي تجلبه وكذلك خلق مناصب الشغل ، إلا أنه يمكن أن يترك أثراً سلبياً على أحد المتغيرات المذكورة أعلاه؛
- إن قطاع المحروقات بالجزائر يعتبر أكثر استهدافاً وجذباً للشركات الأجنبية، ورغم من تشريعات السلطة الجزائرية إلا أنه لم يمنعها من الاستثمار والولوج في هذا القطاع؛
- إن الشركات البترولية العالمية الناشطة في قطاع المحروقات بالجزائر كان لها الفضل الكبير في إدخال تكنولوجيا و التقنيات المتطورة كالمسوح الزلزالية بنوعيتها مما ساعد في تنمية علميات البحث والتنقيب .

الدراسة السابعة:

بيوض محمد العيد، "أثر المحددات الاستثمارية للشركات متعددة الجنسيات علي السياسات الدولية المضيفة" دراسة تحليلية قطاع المحروقات الجزائر " أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017.

هدفت الدراسة إلى :

- تحليل وتحديد طبيعة علاقة التأثير والتأثر التي تشكلها الثنائية (السياسات البيئية للدول المضيفة / محددات القرار الاستثماري للشركات متعددة الجنسيات) خصوصا في الدول النامية ؛
- تسليط الضوء على الظروف التاريخية للعلاقة بين الشركات متعددة الجنسيات والدول النامية ؛
- فهم طبيعة سلوك الشركات متعددة الجنسيات عندما يتعلق الأمر بالتوجيه للاستثمار في الدول النامية ؛

- رصد مختلف وجهات النظر حول التقييم البيئي لسياسات استقطاب الدول النامية المضيفة للأنشطة الاستثمارية للشركات متعددة الجنسيات في الجزائر .
توصلت إلى أهم النتائج :
- تتميز المشاريع الاستثمارية الواردة إلى الجزائر وعلى رأسها الشركات متعددة الجنسيات تنفيذها بنوعية التنفيذ ، لا التركيز على الكم ، فهذه الاستثمارات تستقطب لأداء أدوار معينة خاصة منها الفنية والتقنية منها، وهو ما تجلّى في الدفعة القوية التي تمنحها الشركات لجهود شركة سوناطراك عبر مراحل أنشطة المنبع؛
- تم تقييم أنشطة الشركات المتعددة الجنسيات في المنبع من خلال معيارين هما : المعيار الأولى وهو التقييم التقني المعيار الثاني تقييم نسب المساهمة في إنتاج المحروقات؛
- تمثل الشركات متعددة الجنسيات عنصراً أساسياً في معادلة استغلال المحروقات الجزائرية ، فهي حاضرة منذ الاستعمار ، وتكاثف تواجدتها على وجه الخصوص بعد سن تشريعات تفتح المجال للشركات الأجنبية بالولوج إلى قطاع المحروقات ؛
- زيادة حجم التدفقات الكلية من الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر؛
- استحواذ الشركات المتعددة الجنسيات على نسب تفوق 30% من أمتار حفر البحث، وتفوق 40% من حفر التطور ؛
- تفوق الشركات متعددة الجنسيات من حيث مردودية الحفر على سوناطراك.

ثالثاً: ملامح الدراسة الحالية على الدراسات السابقة :

هناك نقاط اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة و المتغير المستقل المدروس المتمثل في ثقافة المؤسسة الذي يعد عاملاً يساهم في نجاح الشركات ، كما أن هذه الدراسة تلتقي مع الدراسات السابقة الأجنبية من حيث استخدام أداة القياس والمتمثلة في الاستبيان و ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في القطاع محل الدراسة حيث اعتمدت جلها على دراسة قطاع الخدمات ، أما درستنا فتمحورت حول قطاع المحروقات بالجزائر كونه قطاعاً إستراتيجياً من خلال القيام بدراسة تشخيصية معمقة حول الشركات المتعددة الجنسيات ومدى مساهمتها في تطوير قطاع المحروقات خصوصاً وتطوير الاقتصاد الوطني عموماً ، وذلك أما الشق الثاني الذي تتميز فيه الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت في فرع شركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة- من خلال دراسة وتحليل إنتاجية العمالة المحلية والأجنبية من خلال إبراز وتوضيح أهم الفروقات بين الفئتين في مدى تأثرهم بالقيم الثقافية السائدة في شركة.

الفصل الأول

تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات

في الجزائر

تمهيد

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات من أهم المواضيع الاقتصادية التي شهدت قدراً من الاهتمام والدراسات المتفاوتة وذلك لما لها من تأثير على التنمية الاقتصادية، لذلك شكلت الشركات المتعددة الجنسيات محور اهتمام في أغلب الحكومات وخاصة حكومات الدول النامية التي تسعى دوماً لاستقطاب أكبر عدد ممكن لمثل هذا نوع من الشركات وتوطينهم، ومن أهم الدول الجزائر التي شهدت زيادة ملحوظة في استقطاب الشركات المتعددة الجنسيات ولاشك أن لهذه الشركات دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد، حيث تعمل على زيادة التكامل بين القطاعات مما يحقق تنمية مستدامة.

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر من بين القطاعات الأكثر أهمية، لكونه القطاع الاستراتيجي الممول المباشر للاقتصاد الجزائري بنسبة 97% والذي يدعم المسار التنموي في البلاد، بتمويل إيرادات الدولة الجزائرية و تأمين احتياجاتها من مشتقات المحروقات، وبفضل عائدات الطاقة والدور الذي يلعبه قطاع المحروقات بالجزائر ساعد بامتلاك الجزائر قاعدة اقتصادية متينة وجعلها من بين الدول الأكثر فعالية منتجة ومصدرة للطاقة في المنطقة، ولهذا كان أمام الجزائر تحدي كبير في فرض مكانتها كأكبر مورد للمواد الطاقوية، وذلك تلبية المتزايد لهذه المواد خاصة من دول الجنوب أوروبا، لهذا عمدت الجزائر على وضع ورسم سياسة توفر من خلالها وتسد حجم الطلب المتزايد، بتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاع وأيضاً فتح الفرصة للشركاء الأجانب في السعي لتطوير وتنمية قطاع المحروقات وهذا يتمشى مع خدمة ومصالح الطرفين وذلك بوضع قوانين وتحفيزات ساهمت بشكل مباشر في دخول الشركات الأجنبية المستثمرة في هذا القطاع.

ولهذا الغرض سنقوم بالتطرق لتشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر، من خلال توزيعه الجغرافي و إبراز أثره ووقعه على تنمية الاقتصاد الجزائري وقطاع المحروقات خصوصاً وهذا أيضاً من خلال لهذا القطاع عبر بوابة الشراكة و وظيفتها بمشاريع عمل في ذات القطاع سواءً تعلق بالبحث أو الإنتاج أو التطوير وإظهار مدى مساهمتها المالية عبر تطور حجم استثماراتها، ومساهماتها في تحقيق والتنمية الاقتصادية و تطوير التجارة الخارجية . ومن أجل توضيح ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات بالجزائر.

المبحث الثاني : دور الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير قطاع المحروقات.

الفصل الأول ■■■■ تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

المبحث الأول : الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات بالجزائر

تعد الشركات المتعددة الجنسيات القوة المحركة للاقتصاد العالمي وقد شكلت هذه الشركات منذ ظهورها في أواخر القرن التاسع عشر نقطة تحول هامة في النشاط الاقتصادي العالمي الذي كان سائدًا في ذلك الوقت ، واليوم تشكل هذه الشركات القوة المؤثرة في صنع الأحداث والتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم وبالتالي أصبحت تلك الشركات القوة المتحكمة والمسيطر على أهم النشاطات الاقتصادية في مختلف أنحاء العالم ومن أهم هذه نشاطات أو قطاعات قطاع المحروقات والذي يعد قطاعاً مهماً وإستراتيجياً لعدد من الدول العالم.

المطلب الأول: أهم عشرة شركات متعددة الجنسيات عالميا ناشطة في قطاع المحروقات

سنحاول في هذا المطلب تقديم أقوى عشرة شركات متعددة الجنسيات عالميا ناشطة في قطاع المحروقات مجال إنتاج النفط الخام والغاز وفق الإيرادات خلال الفترة (2014-2018) أنظر إلى ملحق رقم (1).

الجدول رقم (1-1): ترتيب أقوى عشرة شركات متعددة الجنسيات عالميا في قطاع المحروقات مجال إنتاج النفط الخام والغاز من حيث حجم الإيرادات و الأصول و الأرباح و عدد العمال لسنة 2018 . (الوحدة : بالمليون دولار)

السنة	إسم الشركة	البلد	حجم الإيرادات	حجم الأرباح	الأصول	عدد العمال
2018	Sinopec Group	الصين	326953	153780	34654450	667793
	China National Petroleum	الصين	326008	6905	62941050	1470193
	Royal Dutch Shell	هولندا	311870	1297700	40709700	84000
	BP	بريطانيا	244582	338900	27651500	74000
	Exxon Mobil	الو،م،أ	244363	1971000	34869100	71200
	Total	فرنسا	149099	863100	24263100	98277
	Chevron	الو،م،أ	134533	919500	25380600	51900
	Lukoil	روسيا	93897	718230	9079750	103600
	Philips66	الو،م،أ	91568	510660	5437100	14600
	Petrobras	البرازيل	88827	91000	25136600	62703

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على الموقع <http://fortune.com/global> : تاريخ الإطلاع يوم: 2020/02/24.

ويظهر الجدول المبين أعلاه أن الشركات الأمريكية النفطية مازالت ولازالت تحافظ على الصدارة في صناعة النفط من خلال بقائها في ريادة العالم طيلة السنوات الماضية والحاضرة، وهذا راجع إلى قوة البلد الأم في هذا المجال وكذلك تاريخ هذه الشركات وقوة المنافسة المحلية ما جعلها تتفوق وتخرج إلى العالمية ، فشركة " إكسون موبيل" هي ثاني أكبر شركة في الولايات المتحدة من حيث الإيرادات ، فهي تنتج حوالي 71.9 مليون برميل من الغاز الطبيعي و132 مليون برميل من السائل الاحتياطيات المثبتة، وهي أيضا أكبر شركة تكرير في العالم ، أما عن

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

"شيفرون" فهي ثاني أكبر شركة نفط أمريكية، حيث تنشط في أكثر من 180 بلدا، بقوة إنتاجية تفوق إنتاجية 3.5 مليون برميل يوميا، أما عن "فيليبس66" نلاحظ تراجعها في الترتيب ، وذلك لخروجها من شركة "كونوكو فيليبس"، في حيث يظهر العملاق الصيني بالشركتين المملوكتين للدولة، سينوبك" بتروشاينا"، حيث لاتزال سينوبك أكبر شركة لتكرير النفط في آسيا إلا أنها تعد من أكبر شركات النفط والغاز في العالم حيث تعمل الشركة في أربعة قطاعات (الاستكشاف والإنتاج ، والتكرير والكيماويات وتسويق الغاز الطبيعي عبر خطوط الأنابيب) وتسعى الحكومة الصينية لفكرة الجمع بين شركات الطاقة في البلاد، كأحد الخيارات التي يجري النظر فيها وذلك باندماج شركة النفط الوطنية الصينية مع منافسها المحلي سينوبك من أجل المنافسة مع أمثال إكسون موبيل وشل، أما عن شركة "شل" فهي واحدة من شركات النفط الأكثر احتراما في العالم، المركز الثاني بطاقة تكريرية تبلغ حوالي 4.1 مليون برميل يوميا، فهي قامت أكبر عملية استحواذ في مجال صناعة النفط والغاز مع شركة BP عملاق النفط والغاز البريطاني كونها جزءا لا يتجزأ من مجموعة "شركات النفط الكبرى" وتظهر شركة "إيني" الإيطالية للنفط والغاز والتي تعتبر أكبر شركة صناعية في إيطاليا لديها قاعدة عملاء أكثر من 2600 بما في عميل، بما في ذلك شركات توليد الطاقة والموزعين وتجار الجملة، هذا وقد اكتشفت الشركة أحد أكبر حقول الغاز في العالم، قبالة السواحل المصرية في البحر الأبيض المتوسط على عمق 1450 مترا تحت سطح الماء على مساحة 100 كم مربع، بحيث يحوي الحقل إحتياطيات تقدر بنحو 30 تريليون قدم مكعب من الغاز الطبيعي وهو ما يعادل 5.5 مليار برميل من النفط، أما عن شركة توتال فهي تعد من أكبر الشركات الفرنسية ومتواجدة في جميع أنحاء العالم ولها 22 فرعاً تابع لها، وتعد الشركة بتروبراس شركة برازيلية شبه حكومية ويرجع تفوقها عالميا الي تركيزها على إنتاج الزيوت الثقيلة وعملية التصفية، و شركة اس كيه جروب تعد ثالث أكبر مجموعة في كوريا الجنوبية، تتكون مجموعة اس كيهمن 95 شركة فرعية، أما عن شركة" لوك اول" تعتبر ثاني أكبر شركة روسيا تنتج الغاز الطبيعي، والنفط الخام في العالم، حيث تنتج الشركة حوالي 89.856 مليون طن من النفط (1.813 مليون برميل) في اليوم و لها وفروع في أكثر من 40 دولة حول العالم.

يرجع هذا تفاوت في الترتيب خلال السنوات المدروسة إلى عدة عوامل وهي: الإنتاجية والمبيعات الشركة، المشاريع المبرمة، الاكتشافات المحققة، توسع أكثر في النشاط، توزع في نواحي العالم، إلا أنه يعتبر سعر البترول هو المحدد الرئيسي للقطاع هو ما يؤثر على العوامل الأخرى، مما يؤدي إلى تأثيرها مالياً على الشركات، و عليه يحدث تغيير في ترتيب القائمة أقوى الشركات، هذا ما نلاحظه في الجدول أن معظم الشركات في تراجع من حيث الأرباح والإيرادات بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى تدني أسعار البترول خلال السنوات الاخيرة.

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

المطلب الثاني: توزيع الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الجنسية و انتشارها في ولايات الوطن
 لقد أتاحت التحولات الهامة التي طرأت على قانون المحروقات بعد الانتكاسة التي شهدتها الاقتصاد الجزائري
 بسبب أزمة النفط العالمية سنة 1986 وما خلفته من آثار سلبية مست جميع جوانب الاقتصاد الوطني، جعلت
 السلطات الجزائرية تغير موقفها اتجاه دخول المستثمر الأجنبي إلى هذا القطاع الحساس فاتخذت جملة من
 الإجراءات والإصلاحات القانونية والتشريعية من أجل تحفيز الاستثمار الأجنبي بالتدفق إلى أراضيها ولعلى أبرز
 موقف اتخذته هو إصدار القانونين رقم¹: 86-13 و 86-14 المؤرخين في 19 أوت 1986، والذي شكل نقطة
 إنعطاف حاسمة في إنفتاح قطاع المحروقات على العالم الخارجي ، لتليه إجراءات تشريعية أخرى، وإصدار مجموعة
 من القوانين متممة جاءت لتصلح مناخ الاستثمار الأجنبي في قطاع المحروقات بالجزائر، كل هذا ساهم بشكل
 فعلي في تدفق شركات نفطية عالمية إلى الجزائر والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (1-2) : الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الجنسية خلال الفترة (2014-2018).

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
الدول الأوروبية	235	260	261	257	256
الدول العربية	119	133	135	136	137
الدول الآسيوية	33	35	38	39	40
الدول الأمريكية	11	11	12	13	13
الدول الإفريقية	2	2	3	3	3
المجموع	400	441	449	448	449

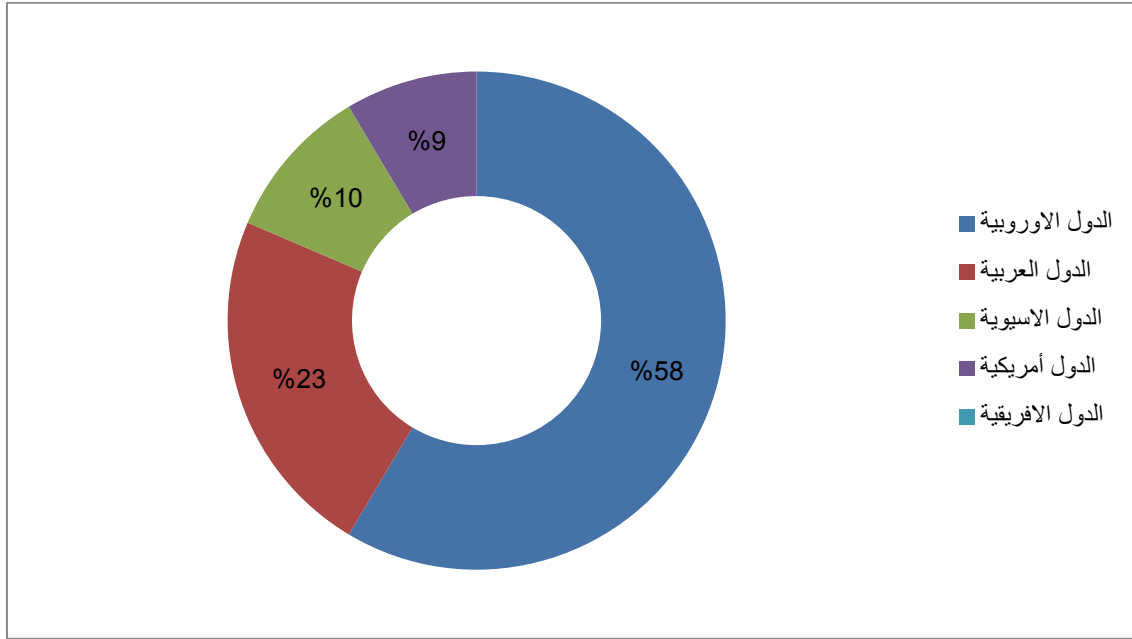
المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية لمركز الوطني للسجل التجاري لسنوات (2014-2018).

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية رقم 35 الصادرة بتاريخ: 21 ذي الحجة عام 1406 الموافق ل 27 غشت 1986، خاصة القانون 86-14 والمتعلق بتحديد الأشكال القانونية لأنشطة التنقيب والإستكشاف والبحث و نقل المحروقات التي تسمح لسونطراك بالإنفتاح على الشراكة أربعة أنواع من الشراكة كانت محتملة وذلك بمنح سونا طراك شرف الحصول علي المشاركة لا تقل 51 % :شراكة PSC (Contract Sharing Production) عقد تقاسم الانتاج -شراكة "عقد خدمة"

الشراكة بالمشاركة دون شخصية قانونية حيث يأسس الشريك الأجنبي شركة تجارية بموجب القانون الجزائري الواقع مقرها بالجزائر- الشراكة على شكل شركة تجارية ذات أسهم،تأسست بموجب القانون الجزائري الواقع مقرها الإجتماعي بالجزائر.

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

الشكل رقم(1-1): الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الجنسية خلال الفترة (2014-2018).



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-2).

نلاحظ من الشكل أعلاه بقاء الدول الأوروبية كأكثر المستثمر في الجزائر، وذلك بنسب تتراوح ما بين 57% و 59% من عدد الشركات حيث تتقدمها كل من فرنسا وإيطاليا وتركيا وإسبانيا بنسب تتراوح ما بين 31% و 14% و 15% و 10% من مجموع الدول الأوروبية، وهذا راجع إلى اتفاقيات الشراكة التي أبرمتها الجزائر مع الإتحاد الأوروبي والاتفاقيات الثنائية والمتعددة الاطراف التي تم إبرامها بين الطرفين و المتعلق أساسا بالاستثمار ومنع الازدواج الضريبي، وهذا راجع القرب الجغرافي لدول الأوروبية .

وتم تليها الدول العربية كثاني أكبر المستثمر في الجزائر بنسبة 30% من حيث عدد الشركات المستثمرة، حيث تتقدمها كل من سوريا ومصر ولبنان بنسب تتراوح ما بين 40% و 14% و 13% ، وهذا راجع إلى الاتفاقيات الثنائية والمتعددة الاطراف التي تم إبرامها بين الطرفين على اختلافها وتنوع مجالاتها التي أبرمتها الجزائر مع مجموع الدول العربية الأثر البارز في ذلك، كما كان للتوجهات الاتحادية والتكاملية في إطار العمل الاقتصادي العربي المشترك الأثر الحسن كذلك ، وهذا راجع كذلك بسبب القرب الجغرافي واللغوي والعقائدي وغيرها من العوامل الأخرى.

ثم تليها كل من الدول الآسيوية و الأمريكية والإفريقية بنسب التالية 9% و 3% و 0 و 6% .

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

و أخيرا يمكن تبرير تدقق الشركات المتعددة الجنسيات بأنه راجع إلى الإجراءات التي قامت الجزائر في لتحفيز الاستثمار الأجنبي كانت فعالة وساهمت في استقطاب الشركات متعددة إلى جزائر عبر بوابة الشراكة وتوقيعها بصلة من العقود والمشاريع .

الجدول رقم (1-3): توزيع الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات عبر أهم ولايات الوطن

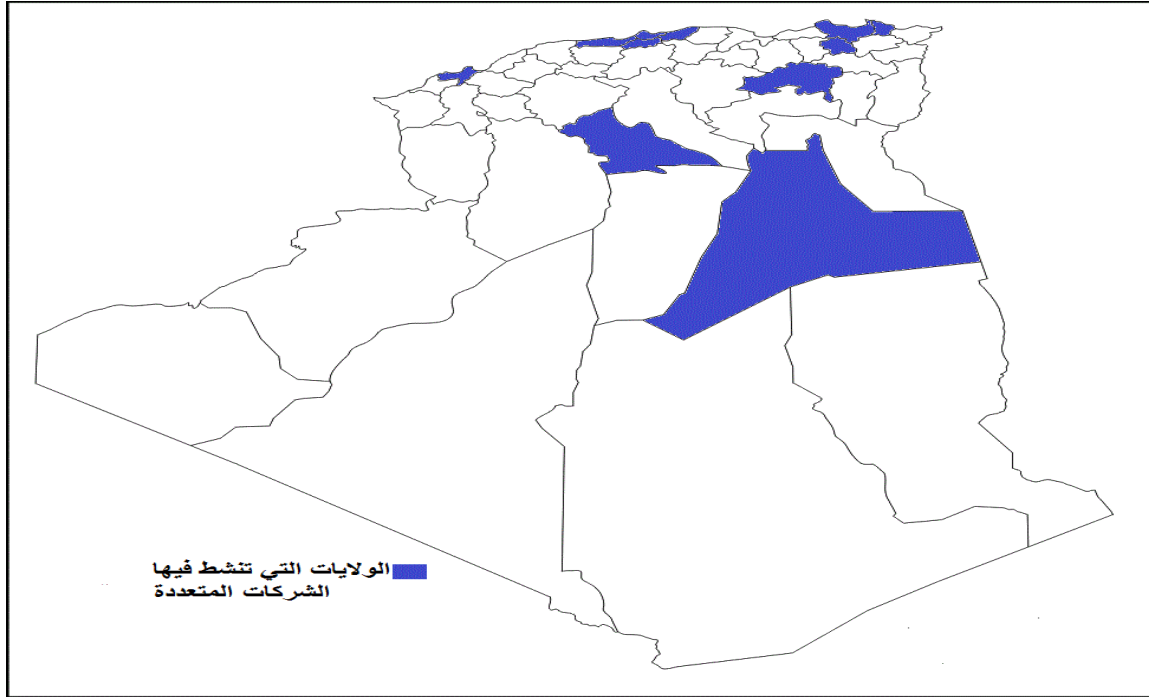
الولاية	السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
الجزائر	294	322	324	320	317	
وهران	30	31	31	33	36	
ورقلة	27	30	32	31	32	
عنابة	13	14	14	12	11	
بومرادم	6	7	7	6	6	
تيزازة	1	3	4	5	5	
باتنة	1	3	4	5	5	
البليدة	4	3	3	4	3	
قسنطينة	1	3	4	5	5	
سكيكدة	3	3	3	2	2	
الاغواط	1	1	1	2	2	

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية للمركز الوطني للسجل التجاري لسنوات (2014 - 2018) .

نلاحظ من الجدول أعلاه توزيع الشركات في مختلف أهم نواحي الوطن من بينها الجزائر العاصمة بنسبة 70% هذا راجع لسياسة مركزية التسيير و القرار وتعد هذه السياسة هي المحفزة في حق الولايات الأخرى والتي تعد هي مصدر ومنبع هذه الموارد والثروات والخيرات التي حبا الله بها بلادنا ورغم ذلك فإن الجزائر العاصمة تعد الأصغر من حيث المساحة ،تم تليها كل من ولاية وهران بنسبة 8% التي تعد منطقة تكرير البترول ومنفذ لتصديره للدول المجاورة و ورقلة بنسبة 7% التي هي مصدر ومنبع هذه الموارد ، ومن المفترض أن نجد نسبة عالية في المنطقة التي هي منبع لهذا لثروات مما يسهل ويساهم في تسيير هذا القطاع، أما في باقي الولايات فهي بنسب ضئيلة كونها مناطق عبور.

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

الشكل رقم (1-2) : توزيع الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات عبر أهم ولايات الوطن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-3).

المطلب الثالث : الشركات متعددة الجنسيات البترولية العاملة في الجزائر

لقد تعددت الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في الجزائر في قطاع المحروقات، وهي في تدفق مستمر شركة فهي تتوزع بين طرفي الاستثمار في القطاع، بين العمليات القبلية "amants" والعمليات البعدية "avals" أي بين اكتشاف البترول وإنتاجه وبين نقله وصناعة تكريره وتسويقه، حيث يتم ذلك كله في إطار عقود الشراكة التي تربطها مع الشركة الوطنية للمحروقات "سونا طراك" وفق قانون المحروقات الجزائري، لقد تم تطوير عقود الشراكة بين شركة سونا طراك والأطراف الأجنبية في إطار التشريع الجزائري وفي ظل مجموعة من التحفيزات المادية وذلك كله في إطار الحفاظ على السيادة الوطنية وإشراف الدولة على تسيير الثروات الطبيعية للجزائر.

وفي ظل هذه الظروف، قامت العديد من الشركات البترولية متعددة الجنسيات العالمية بالاستجابة لنداء الجزائر والتنافس على المناقصات المطروحة في جو من التنافس الحاد، وتحت إشراف الوكالة الوطنية لتشمين المحروقات وفق القانون الجزائري، وعلى إثر ذلك تم إبرام عدة عقود شراكة من أجل البحث والتنقيب والاستغلال والنقل والتكرير بالاشتراك مع الشركة الوطنية سونا طراك.

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

الجدول رقم (1-4): أهم شركات متعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات في الجزائر.

الانتماء الشركات	إسم الشركة بالعربية	إسم شركة باللغة الأجنبية	مجال النشاط	
شركات الأمريكية	أميراداهيس	AMERADAHES	الإنتاج الاستكشاف	
	أموكو	AMOCO	الانتاج	
	أركو	ARCO	الانتاج	
	أناداركو	ANDARCO	الانتاج-التنقيب	
	شلوم باعجي	SCHLUMBERGER	خدمات حقول النفط	
	هالبرتون	HALLIBURTON	خدمات حقول النفط	
	كونوكو	CONOCO	الإنتاج الاستكشاف	
	جنرال الكتريك الأمريكية	General Electric	تصنيع المعدات المستخدمة في عملية التنقيب والإنتاج	
شركات الأوروبية	أجيب الإيطالية	AGIP	الانتاج - الاستكشاف	
	بريتش بيتروليوم	BP	الانتاج - الاستكشاف	
	توتال الفرنسية	Total	الانتاج - الاستكشاف	
	باساف الألمانية	BASF	الانتاج المواد الكيماوية	
	ستاتويل النرويجية	STATOIL	حفر الابار	
	شل الهولندية	SHELL	الانتاج	
	إنجي فرنسية	GDF Suez	التنقيب	
	انبي الإيطالية	ENI	الانتاج-الاستكشاف	
	بي جي البريطانية	BG	الحفر	
	واذفور ايرلندية	WEATHERFORD	خدمات النفط والغاز الانتاج-الحفر	
	أردلبيو إي الألمانية	RWDea	الانتاج - الاستكشاف	
	ايرلندية بتروسلتيك	Petroceltic International	الانتاج - الاستكشاف	
	سييسا الإسبانية	CEPSA	الانتاج - الاستكشاف	
	رېسول الإسبانية	REPSOL YEP	الاستكشاف التنقيب	
	بتروفاك بريطانية	PETROFAC	الانتاج	
	غازبروم الروسية	GAZ PROM	الانتاج - الاستكشاف	
	شركات عالمية	شركة سترويترانس	STROYTRANS	الانتاج
		بيترو كندا	PETRO CANDA	الانتاج
دواسل الهندية		DOASAL	الانتاج	
الشركة البترول الوطنية الصينية		China National Petroleum	الانتاج -التنقيب	
سنوبيك الصينية		SINOPEC	الانتاج-التنقيب	
بتروفيتنام الفيتنامية		PETRO VIETNAM PIDC	الانتاج -التنقيب	
برتamina الإندونيسية		PERTAMINA	الانتاج	

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على الموقع وزارة الطاقة <https://www.energy.gov.dz> : تاريخ الإطلاع : 2020/03/14.

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

إن هذه الشركات البترولية متعددة الجنسيات العاملة بالجزائر تمكنت من صناعة شبكة عنكبوتية أحكمت سيطرتها على صناعة وإنتاج البترول في الجزائر، فلا وجود لأي عملية بحث وتنقيب أو استغلال للبترول من دون إشراك هذه الشركات، إما مالياً أو تقنياً أو تكنولوجياً وحتى الأنشطة المتعلقة بعمليات النقل بواسطة الأنابيب و التسويق، فهذه الشركات مساهمة فعالة في إنجازها، ناهيك عن أنشطة التكرير التي تعتمد سوناطراك في تحقيقها على تكنولوجيا هذه الشركات ودورها في البحث والتطوير وفق عقود الاشتراك في هذا المجال فإنه يمكن القول بأن الشركات البترولية متعددة الجنسيات لها مساهمات فعالة وعديدة في تطوير قطاع البترول الجزائري، عن طريق الدور الذي لعبته في تطوير مجالات الاستكشاف والبحث والاستغلال كنشاطات قبلية، وكل النشاطات البعدية المرتبطة بعملية توزيع وتسويق وصناعة التكرير، وهي تستند أهميتها من خلال الخبرات العالمية وتفعيلها لدور البحث والتطوير وبفضل احتكارها لتكنولوجيا عالية الأداء، خاصة في مجالات الحفر، وهو دور لعبته منذ حفر الآبار البترولية الأولى في منتصف خمسينيات القرن السابق خلال سنوات الاحتلال الفرنسي، وقد تعزز هذا الدور أكثر في إطار عقود الشراكة بموجب قوانين المحروقات.

إلا أن تكلفة ذلك تعتبر مرتفعة، فعلى قدر كل هذه المساهمة فهي تخلق تبعية دائمة لقطاع البترول الجزائري، إذ لا يمكن للشركة الوطنية التجرد على إنجاز أية عملية في المجالات المرتبطة بالأنشطة السابق ذكرها أو إحداها من دون اللجوء إلى الاشتراك مع هذه الشركات، وعلى الرغم أيضاً من أن القانون الجزائري قام بضبط أنشطة هذه الشركات بشكل يمنعها من تحويل أرباح ضخمة إلى الدول الأم، إلا أن حجم الأرباح الذي تجنيه يبقى كبيراً وقد يشكل ذلك عبئاً على الاقتصاد الجزائري مستقبلاً.

المبحث الثاني : دور الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير قطاع المحروقات

بعد تطرقنا في المبحث الأول لأهم الشركات الأجنبية البترولية العاملة في قطاع المحروقات بالجزائر، من خلال توزيعها الجغرافي و إبرامها بصله من عقود الشراكة و دخولها كشريك في مناقصات مطروحة بينها وبين شركة سوناطراك وتكمن مساهمتها في قطاع المحروقات إما عن طريق تقاسم الإنتاج أو عقود مرتبطة في الخدمات التي تلي عملية الإنتاج، كل ذلك سمح لهذه الشركات الأجنبية البترولية بتوسيع نشاطها الموجه نحو تطوير وتنمية قطاع المحروقات بالجزائر عبر إدخال تكنولوجيا متطورة واستخدامها في عمليات البحث والتنقيب وأيضاً الحفر الاستكشافي والتطويري، وسنحاول في هذا المبحث عرض الدور الذي لعبته الشركات المتعددة الجنسيات في تنمية قطاع المحروقات بالجزائر عبر إمكانية الاستفادة المباشرة من خبرتها وتكنولوجياها وأيضاً مدى تحقيق نتائج إيجابية وتحقيق مكاسب محققة على صعيد البحث والتنقيب والاستكشافي ومدى إمكانية زيادة حجم إنتاج المحروقات بالجزائر ومضاعفتها بهذا يخدم مصالحها وزيادة حجم ربحيتها، في المقابل تعظيم دورها ومساهمتها المالية زيادة حجم استثماراتها في هذا القطاع.

الفصل الأول تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

المطلب الأول: نشاط الشركات متعددة الجنسيات في نطاق البحث الاستكشافي والتنقيب

عرف قطاع المحروقات بالجزائر تحولا كبيرا في البحث والتنقيب الاستكشافي، خاصة ما شهدته العقد الماضي من تطور ملحوظ في وملموس في عدد الآبار المستكشفة و المنقبة والحقول التي دخلت حيز التطوير، ويرجع ذلك للجهود المكثفة ومسعاهي شركة سونا طراك والشركات متعددة الجنسيات في تطوير هذا المجال ويمكن أن تظهر تلك النتائج من خلال توضيح والتطرق للأهم التطورات التالية:

أولا: تطور الاستعمال التقني والتكنولوجي في البحث

ويمكن أن يظهر ذلك من خلال تطور آليات وتقنيات البحث والتنقيب المستعملة والتي تندرج ضمن الطرق الجيوفيزيائية كالمسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D) المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد (3D)¹.

1.1 تطور المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D):

ويمكن ملاحظة مدى تطور إستعمال هذه الطريقة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات البترولية وشركة سونا طراك الجدول رقم(1-5): تطور المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D) للشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018).

2018	2017	2016	2015	2014	السنوات التعيين
11733	10688	10869	9845	5400	المسح الزلزالي 2D جهد (شركة سونا طراك) بكم
-	1807	851	-	500	المسح الزلزالي 2D جهد (الشركات الأجنبية) بكم
11733	12495	11720	9845	5900	المجموع الكلي

Source :Ministère de l'Energie et des Mines, le résultat des réalisations du secteur de l'énergie et l'exploitation minière pour les années (2014-2015- 2016-2017-2018).

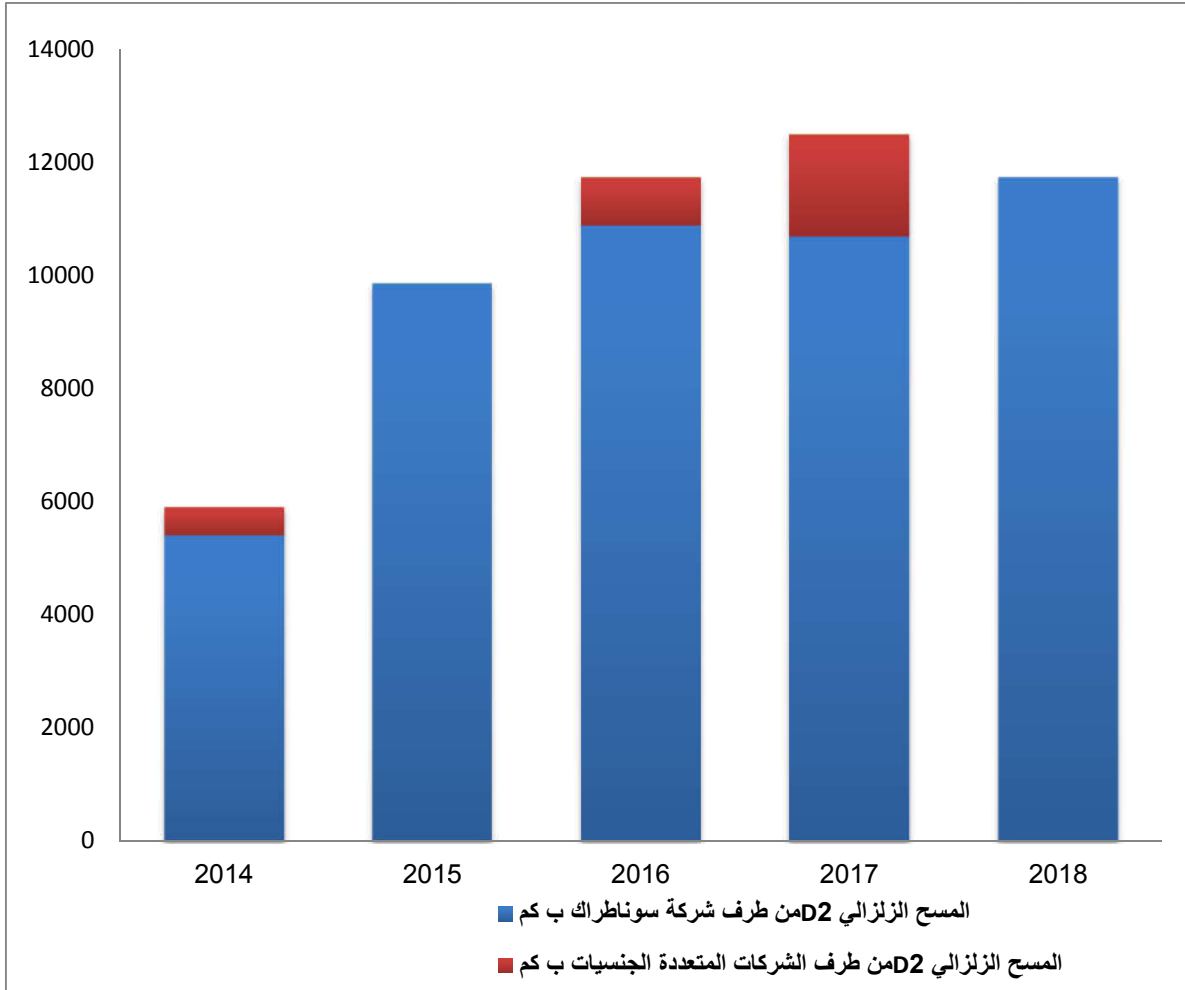
نلاحظ من الجدول أعلاه تباين المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد حيث سجل هذا النشاط إنجاز 51693 كم إجمالا خلال الفترة المدروسة، ليمثل الجهد الخاص من طرف شركة سونا طراك 48535 كم و ليمثل الجهد الشركات الأجنبية منها 3158 كم، حيث نلاحظ تراجع مساهمة الشركات الأجنبية في التقنية وهذا راجع أن هذه التقنية استعملت أكثر من طرف شركة سونا طراك، ويمكن تفسير تقلبات كل فترة حسب الأوضاع السائدة فيها، وهذا

¹ هي عملية المسح الاهتزازي تتمثل في إرسال إشارة صوتية على سطح الأرض حيث تنتقل هذه الإشارة من خلال الطبقات و تنعكس عنها، و من ثم تسجيل الإشارة العائدة المنعكسة، و بعدها يتم تفسير هذه البيانات و يتم معرفة شكل الطبقات و تحديد الفوالق و الحواجز الموجودة، له نوعين: مسح ثنائي الأبعاد، مسح ثلاثي الأبعاد.

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

بسبب نقص في طرح مناقصة العقود، ويمكن تفسيره بتحكم الشركة سونا طراك في التقنية مما جعله تتخلي على العقود وكذلك صدور الأمر 10-06 المعدل والمتمم للقانون 05-07 والذي يكبح الانفتاح الكلي على الشراكة وإلغاء عقود الامتياز والإبقاء على عقود الخدمة وتقاسم الإنتاج.

الشكل رقم (1-3): تطور المسح الزلزالي ثنائي الأبعاد (2D) للشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018).



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-5).

2.1 تطور المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد (3D):

عرفت هذه التكنولوجيا تطورا كبيرا وإستخداماً واسعاً خاصة بعد ولوج الشركات الأجنبية لقطاع المحروقات بالجزائر، في بادئ الأمر كانت مستعملة بكثرة من الشركات الأجنبية كونها من أدخلت هذه التكنولوجيا إلى الجزائر ويمكن أن نرى ذلك من خلال الجدول والشكل التالي:

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

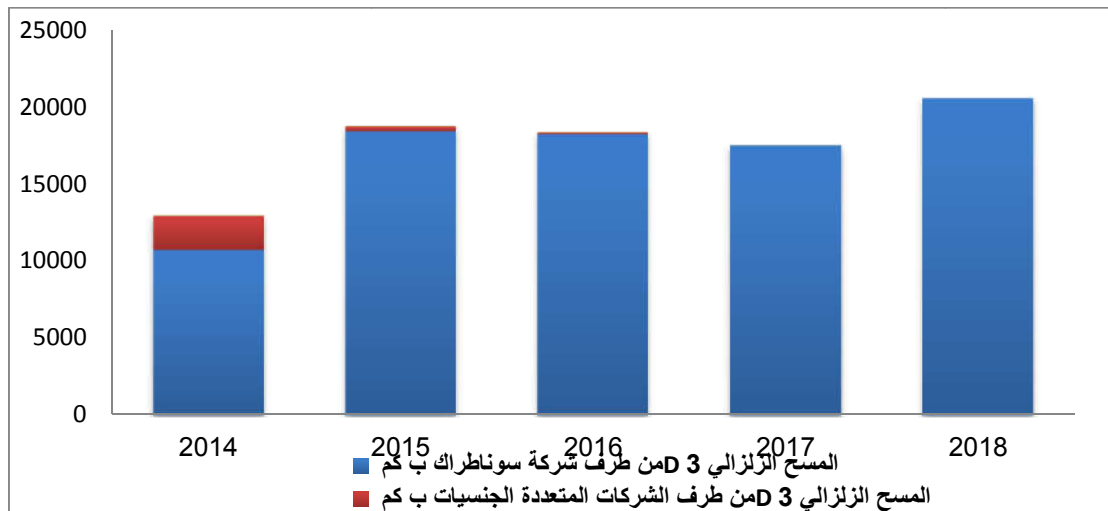
الجدول رقم(1-6): تطور المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد(3D) للشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018).

2018	2017	2016	2015	2014	السنوات
20562	17515	18265	18415	10698	المسح الزلزالي 3D جهد (شركة سونا طراك) بـ كم ²
-	-	42	308	2214	المسح الزلزالي 3D جهد (الشركات الأجنبية) بـ كم ²
20562	17515	18307	18723	12912	المجموع الكلي

Source :Ministère de l'Energie et des Mines, le résultat des réalisations du secteur de l'énergie et l'exploitation minière pour les années (2014-2015- 2016-2017-2018).

نلاحظ من الجدول أعلاه تباين المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد حيث سجل هذا النشاط إنجاز 69712 كم² إجمالاً خلال الفترة المدروسة ، ليمثل الجهد الشركات الأجنبية منها 2564 كم² ، حيث نلاحظ تراجع مساهمة الشركات الأجنبية في التقنية وهذا راجع قفزة نوعية التي حققتها الشركة سونا طراك في استخدام هذه التقنية بـ 67148 كم² ، ونقص في طرح مناقصة العقود ويمكن تفسير هذه تراجع كبيرة مقارنة مع الفترة السابقة لعوامل الكبح التي انتهجتها السلطة الجزائرية في نشاط الشركات الأجنبية خاصة في هذا القطاع، واهتمام شركة سونا طراك بتوسيع نطاق بحثها وتنقيتها بالوسائل المبتكرة حديثاً.

الشكل رقم(1-4): تطور المسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد(3D) للشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018).



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-6).

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

ثانيا: تطور التنقيب والحفر الاستكشافي

يعتبر الحفر الاستكشافي مرحلة ما بعد إجراء عملية المسح الزلزالي بنوعيه، لهذا فالبيانات والمعطيات التي تستمد من علمية المسح حول إمكانية وجود مواد طااقوية باطنية وبالكميات الممكن إيجادها وعلى العمق المحدد ستساهم بشكل كبير في زيادة عملية الحفر الإستكشافي، وتعتبر الشركات الأجنبية قد ساهمت بشكل فاعل في هذه العملية منذ أن تم إنفتاح قطاع المحروقات على الشراكة، وفيما يلي سنعرض أهم التطورات التي مر بها هذا النشاط، ومعرفة حجم مساهمة الشركات الأجنبية فيها.

الجدول رقم(1-7): تطور التنقيب الاستكشافي من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك في قطاع المحروقات بالجزائر خلال الفترة (2014-2018).

2018	2017	2016	2015	2014	السنوات
					نتائج الاستكشاف
80	102	96	94	101	الآبار المنجزة من طرف شركة سونا طراك
-	-	-	12	10	الآبار المنجزة من طرف الشركات الأجنبية
284696	317321	346841	300338	371155	الأمطار المحفورة من طرف شركة سونا طراك بكم
-	-	-	31319	38229	الأمطار المحفورة من طرف الشركات الاجنبية بكم

Source : Ministère de l'Énergie et des Mines, le résultat des réalisations du secteur de l'énergie et l'exploitation minière pour les années (2014-2015- 2016-2017-2018).

نلاحظ من جدول أعلاه أن نشاط التنقيب الاستكشافي عرف تراجعاً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، وهذا راجع إلى نقص وانعدام تام مساهمة الشركات الأجنبية في هذا النشاط بخلاف سنوات الماضية، ويمكن تفسيره بسبب صدور القانون 05-07 والذي يكبح الإنفتاح الكلي على الشراكة وإلغاء عقود الامتياز، ليقبل النسبة لصالح شركة سونا طراك ومنح الشريك نسبة لا تتعدى 49%، ما أدى إلى تضيق نشاط الشركات الأجنبية في هذا النشاط خوفاً من أن تكون هذه الشركات وراء كل الاكتشافات المحققة، وهذا ما نلاحظه من تراجع وانعدام تام عدد الآبار المنقبة من طرفها خلال الفترة المدروسة .

ثالثا: الاكتشافات المحققة

بفضل مساعي والنشاط الذي قامت به كل من شركة سونا طراك والشركات الأجنبية، من خلال تكثيف جهودها في البحث والتنقيب، فإنه قد حققت نتائج إيجابية وجد مقبولة في اكتشاف آبار نوعية، ساهمت برفع كمية الإنتاج و زيادة احتياطي المحروقات لدى الجزائر، ولنا أن نرى ذلك من خلال استعراضنا للنتائج التالية:

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

الجدول رقم(1-8):تطور الإكتشافات المحققة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018).

2018	2017	2016	2015	2014	التعيين السنوات
30	33	32	22	30	الاكتشافات المحققة بعدد الآبار من طرف شركة سونا طراك
-	-	1	1	2	الاكتشافات المحققة بعدد الآبار من طرف الشركات الأجنبية

Source :Ministère de l'Energie et des Mines, le résultat des réalisations du secteur de l'énergie et l'exploitation minière pour les années (2014-2015- 2016-2017-2018).

نلاحظ من الجدول أعلاه تناقص وتراجع في عدد الاكتشافات المحققة من طرف الشركات الأجنبية خلال الفترة المدروسة، ليصل إجمالاً أربعة الآبار فقط، بحيث لم تشكل ثلث الاكتشافات التي حققتها شركة سونا طراك بجهودها الخاص المقدرة نحو 148 بئراً، ولنا أن نفسر حجم الفارق الكبير بين الاكتشافات المحققة من الشركات الأجنبية وشركة سونا طراك بسبب عدة عوامل أهمها إصدار الأمر 06-10 المعدل والمتمم لقانون 05-07 كما أشرنا إليه سابقاً، كذلك التأثيرات الخارجية الناتجة عن الأزمة المالية العالمية وتداعياتها والتي كبحت نوعاً ما نشاط الشركات متعددة الجنسيات، وبالنظر إلى توزيع الشركات الأجنبية حسب مناطق النشاط و الأحواض ، و نلاحظ أن جل الاكتشافات تقع في الجنوب الجزائري، وخاصة في أحواض الجنوب الشرقي أكثر من أحواض الجنوب الغربي ويعتبر حوض بركين وإليزي من أهم الأحواض الإستراتيجية التي تعول عليهما الجزائر أكثر في دعم قطاع المحروقات والطاقة في الجزائر، لهذا نجدتها محل اهتمام أكثر من طرف الشركات الأجنبية، حيث خلال الفترة المدروسة سجلت أربعة اكتشافات في الأحواض الشرقية (بركين وإليزي).

رابعا: تطور الحفر التطويري

شهد الحفر التطويري نشاطاً غير مسبوقاً في الآونة الأخيرة، ولعل الشركات الأجنبية ساهمت بشكل كبير في هذا حيث قامت بتطوير حقول عديدة، وإجراء حفر تطوير كثيف خاصة لأبار نفط كانت شركة سونا طراك قد يأسست منها كونها نضبت مع عد استغلالها مرة أخرى، لكن سرعان ما تغيرت الفكرة، وذلك بعدما أدخلت الشركات الأجنبية تكنولوجيا وتقنيات متطورة لإجراء تطوير في الآبار المغلقة، وإعادة استغلالها مرة أخرى على أوسع نطاق، على أمل زيادة حجم الاحتياطي والإنتاج مستقبلاً.

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

الجدول رقم (1-9): تطور التنقيب التطويري من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018).

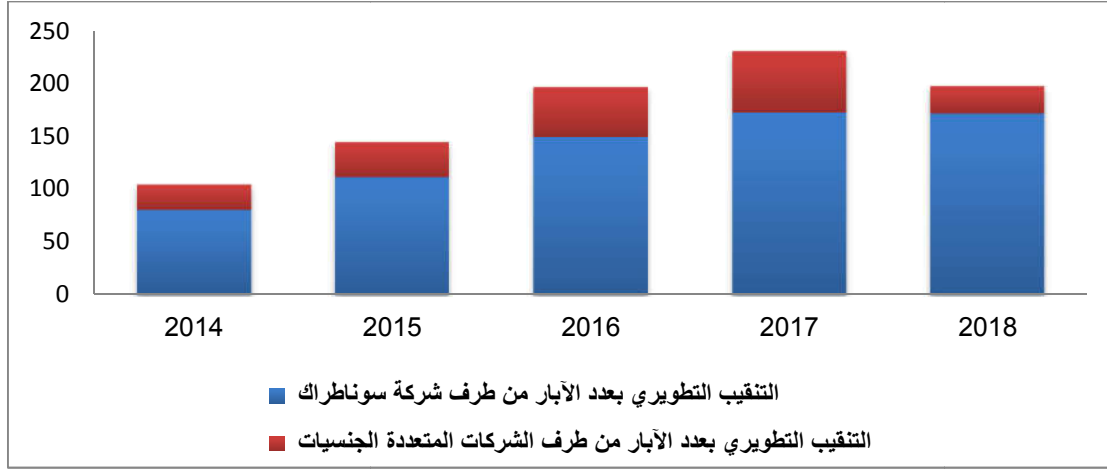
2018	2017	2016	2015	2014	التعيين السنوات
171	172	149	111	80	الحفر التطويري ممثل بعدد الآبار من طرف شركة سونا طراك
26	58	47	33	24	الحفر التطويري ممثل بعدد الآبار من طرف الشركات الأجنبية
489195	448315	439743	320447	250844	الحفر التطويري ممثل بعدد الأمتار من طرف شركة سونا طراك بكم
74380	151101	123665	97934	71494	الحفر التطويري ممثل بعدد الأمتار من طرف الشركات الأجنبية بكم

Source : Ministère de l'Énergie et des Mines, le résultat des réalisations du secteur de l'énergie et l'exploitation minière pour les années (2014-2015- 2016-2017-2018).

نلاحظ من الجدول أعلاه تباين التنقيب التطويري ممثلاً بعدد الآبار و الامتار حيث سجل هذا النشاط إنجاز 2467118 كم إجمالاً، حيث بلغ عدد الآبار المطورة 871 بئراً خلال الفترة المدروسة ، ليمثل جهد الشركات الأجنبية منها 518574 كم و 188 بئراً مطوراً لتقلبها شركة سونا طراك 1948544 كم و 683 بئراً مطوراً حيث نلاحظ مساهمة الفعلية لشركات الأجنبية في هذا النشاط ، حيث يحظى هذا النشاط بأهمية بالغة من طرف المستثمرين وأيضاً يظهر مدى إلحاح شركة سونا طراك لإشراك المتعاملين الأجانب في هذه العملية كونها معقدة وتتطلب دقة وتكنولوجيا وخبرة عالية، فقد استفاد قطاع المحروقات الجزائري بشكل مهم من جراء هذه العملية بمضاعفة الاحتياطي وزيادة القدرة الإنتاجية.

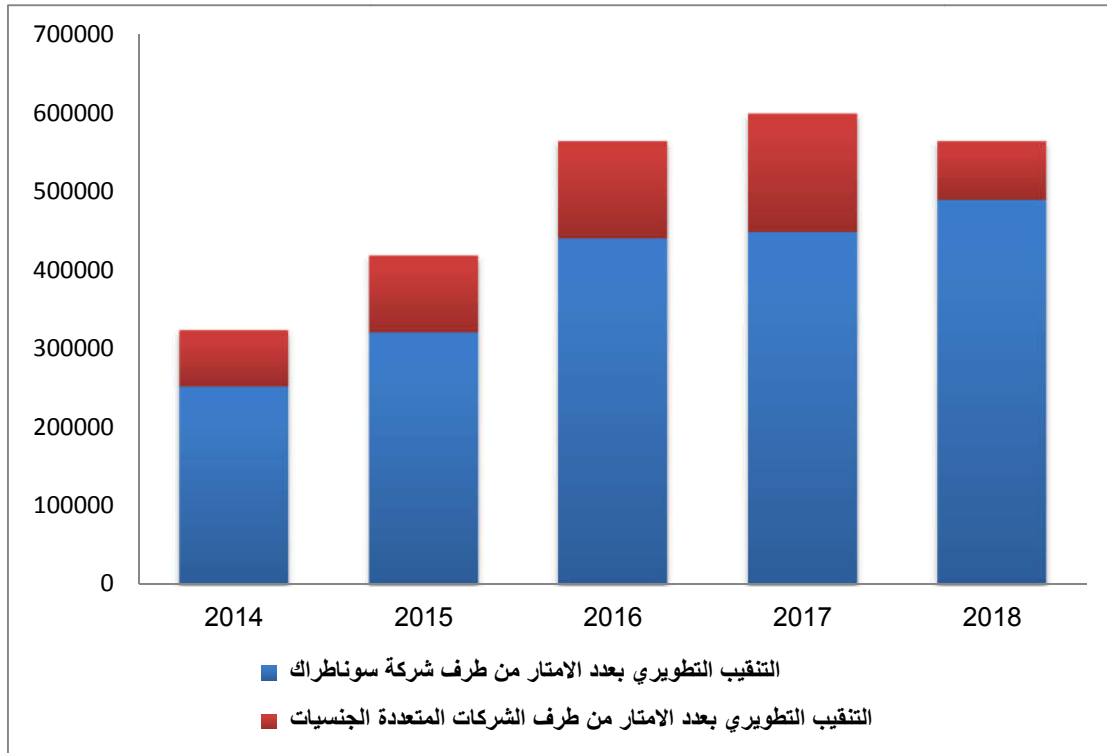
الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

الشكل رقم(1-5): تطور التنقيب التطويري بعدد الآبار من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018).



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم:(1-9).

الشكل رقم(1-6): تطور التنقيب التطويري بعدد الأمتار من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018).



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم:(1-9).

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

المطلب الثاني: تطور مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في إنتاج المحروقات بالجزائر بعد تحقيق الشركات الأجنبية نتائج إيجابية في عمليات البحث والتنقيب من خلال كثافة نشاطها في المسوح الزلزالية الشائبة والثلاثية الأبعاد، فالاكتشافات المحققة من طرفها لحقول النفط والغاز، مكنها بالظفر على جزء ومعتبر من إنتاج المحروقات، وذلك برفع الكميات المحققة من طرفها من سنة إلى أخرى ومنه زيادة حجم الإنتاج الكلي للمحروقات بالجزائر، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال ما سنعرضه في الجدول التالي:

أولاً: تطور إنتاج المحروقات بالجزائر من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك تمثل المحروقات الأولية في كل من البترول الخام و المكثفات والغاز الطبيعي وغاز البترول المميع و يشكل الغاز الطبيعي النسبة الأكبر من الإنتاج الإجمالي، حيث تساهم الشركات الأجنبية بالشراكة مع سونا طراك بنسب متزايدة في إنتاج المحروقات الأولية و خصوصا البترول الخام في القطاع.

الجدول رقم(1-10):تطور إنتاج المحروقات بالجزائر من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة: مليون طن مكافئ للنفط).

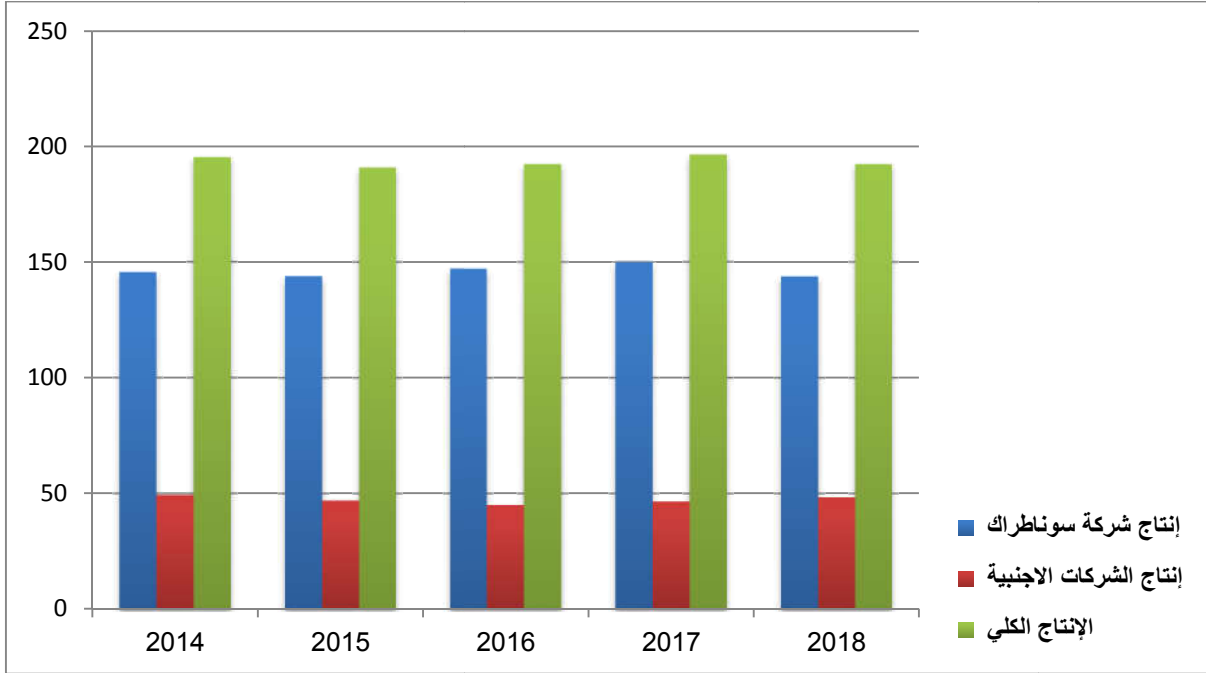
السنة	2014	2015	2016	2017	2018
إنتاج شركة سونا طراك	145.7	144	147.2	149.9	143.9
إنتاج الشركات الأجنبية	49.3	47	45.1	46.6	48.4
الإنتاج الكلي	195.2	191	192.3	196.5	192.3

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية لشركة سونا طراك لسنوات (2014-2018).

والملاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه، هناك ارتفاع تدريجي لإنتاج المحروقات بالجزائر، فقط سجلت أعلى قيمة إنتاجية سنة 2017 بقيمة بلغت 196.5 مليون طن مكافئ، ويرجع هذا الارتفاع المحسوس لجهود الشركات الأجنبية في مضاعفة حجم إنتاجها، حيث سجلت أكبر إنتاج سنتي 2014 و 2017 قدرت بـ 49.3 و 46.6 مليون طن مكافئ، ولتبلغ نسبة مساهمتها 33.7% و 31% من الإنتاج الكلي، ويمكن تفسير التطور الحاصل في الإنتاج من طرف الشركات الأجنبية لحجم الاكتشافات المحققة لآبار النفط والغاز، من خلال ظرفها بمناقصات التنقيب والتطوير، إلا أنه تشهد تراجع في الإنتاج مقارنة بسنوات الفارطة ويرجع ذلك لتعديل قانون 07-05 السالف ذكره، مما أثر حتى إنتاجية شركة سونا طراك والإنتاج الكلي .

الفصل الأول تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

الشكل رقم (1-7): تطور إنتاج المحروقات بالجزائر من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة: مليون طن مكافئ للنفط).



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (10-1)

ثانيا: تطور إنتاج النفط الخام والمكثفات من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك يعتبر النفط الخام والمكثفات من أهم منتجات التي يتم استخراجها من الشركات الأجنبية وشركة سونا طراك ويمكن ملاحظة الإنتاج الفعلي لكليهما من خلال بيانات الجدول التالي:

الجدول رقم (11-1): تطور إنتاج النفط الخام والمكثفات من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة: مليون طن مكافئ للنفط).

السنة	2018	2017	2016	2015	2014
إنتاج شركة سونا طراك	27.8	28.2	28.4	26.1	26.1
إنتاج الشركات الأجنبية	20.7	21.1	22.3	22.9	24.6
الإنتاج الكلي	48.5	49.3	50.7	49	50.7

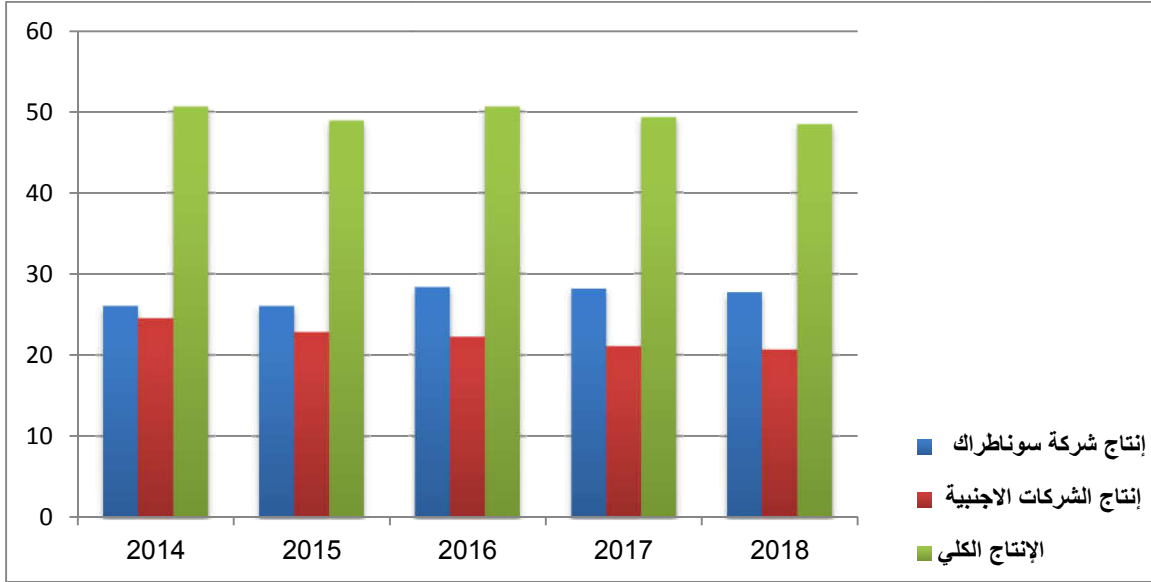
المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية لشركة سونا طراك سنوات (2014-2018).

ويظهر من خلال الجدول المبين أعلاه، حجم المساهمة الفعلية للشركات الأجنبية في زيادة حجم إنتاج النفط والخام والمكثفات، حيث بلغت إنتاجها من هذه المادة سنتي 2014 و 2016 أعلى مستوى بقيمة 24.6 و 22.3 مليون طن مكافئ، من أدى ساهم إلى ارتفاع الإنتاج الكلي بقيمة 50.7 مليون طن مكافئ وتفوقها على الشركة سونا طراك، ولعل التباين في زيادة حجم الإنتاج بين شركة سونا طراك والشركات الأجنبية يمكن

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

تفسيره باستغلال الشركات الأجنبية للحقول النفطية التي حققت بها اكتشافات خاصة، ومن أهم الحقول التي توزع عليها إنتاج النفط الخام للشركات الأجنبية خاصة وهي (حقل أورهود ، حقل بركين ، حقل واد ربة وغيرها من الحقول).

الشكل رقم(1-8): تطور إنتاج النفط الخام والمكثفات من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة : مليون طن مكافئ للنفط).



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-11).

ثالثا: تطور إنتاج الغاز الطبيعي من طرف الشركات متعددة الجنسيات وشركة سونا طراك

أما بالنسبة للغاز الطبيعي والذي عرف هو الآخر تطوراً ملحوظاً في زيادة حجم الإنتاج الكلي، إلا أن شركة سونا طراك لاتزال تسيطر على الحصة الكبرى من الإنتاج، بالرغم من سعي الشركات الأجنبية لمضاعفة حجم إنتاجها إلا أنها منخفضة مقارنة مع شركة سونا طراك ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول .

الجدول رقم(1-12): تطور إنتاج الغاز الطبيعي من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة : مليار متر مكعب).

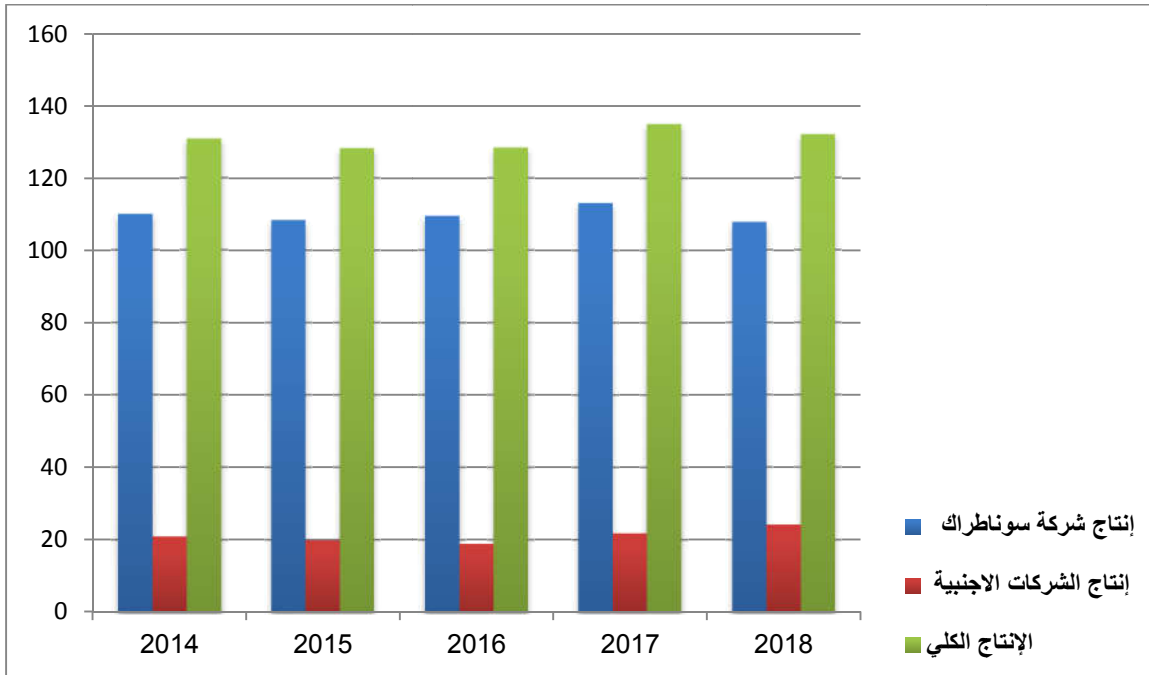
السنة	2018	2017	2016	2015	2014
إنتاج شركة سونا طراك	107.8	113.2	109.6	108.4	110
إنتاج الشركات الأجنبية	24.2	21.8	18.9	19.9	20.9
الإنتاج الكلي	132	135	128.5	128.3	130.9

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية لشركة سونا طراك لسنوات (2014-2018).

الفصل الأول تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن حجم إنتاج الغاز الطبيعي في الجزائر شهد تحسنا في الإنتاج خلال الآونة الأخيرة ، يمكن تفسير ذلك التحسن في توجه الجزائر لزيادة حجم إنتاج الغاز وذلك لتلبية حجم الطلب عليه من طرف دول جنوب أوروبا، لذلك نجد أن هناك رغبة حقيقية في تنمية هذا النشاط الاستراتيجي بطرح مناقصات دولية في مجال الاكتشاف والإنتاج، وإبرام عدة عقود شراكة لتفعيل وتسريع وتيرة إنجاز أهم مشاريع الغاز الطبيعي حيث تنامي حجم الاكتشافات هذه المادة وزيادة إنتاجها ، وكما هو متوقع فإن بعض الاكتشافات كانت وراءه جهود الشركات الأجنبية لذلك فهي تعتبر أيضا وراء زيادة حجم الإنتاج من خلال حقول الشراكة وأيضا تطوير و حقول أخرى، ومن أهم حقول الغاز الطبيعي في الجزائر، مشروع تطوير عين صالح للغاز والذي يضم كل من شركة سونا طراك 35% وشركة STATOIL بحصة 32% و BP بنسبة 33% والتي تتضمن 7 آبار للغاز الطبيعي، وحقول عين أمناس والذي يضم شركة سونا طراك و BP و STATOIL .

الشكل رقم (1-9): تطور إنتاج الغاز الطبيعي من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) .
(الوحدة :مليار متر مكعب)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-12).

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

المطلب الثالث: الآثار الاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات في تحقيق التنمية الاقتصادية

ويتجلى هذا المطلب في عرض حجم الاستثمارات المالية التي صرفتها الشركات المتعددة الجنسيات على قطاع المحروقات بالجزائر وبالأخص في نشاط المنبع البترولي من خلال الاستثمار في نشاط الإستكشافي والاستثمار في تطوير الحقول ثم التطرق بحجم المساهمة الفعلي للشركات الأجنبية ماليا في قطاع المحروقات ومعرفة مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد .

أولا: تطور حجم الاستثمارات الاستكشافية والتطويرية للشركات متعددة الجنسيات البترولية

ويمكن عرض حجم الاستثمارات المالية المعلنة والمنبثقة عن نشاط وجهود الشركات الأجنبية الإستكشافي وإنتاج المحروقات وتطوير واستغلال الحقول، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1-13): تطور حجم الاستثمارات من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك خلال الفترة (2014-2018) .

(الوحدة : مليون دولار)

2018	2017	2016	2015	2014	السنوات نوعية الاستثمار
1312	1512	1491	2297	2482	استثمار استكشاف شركة سونا طراك
97	98	112	262	302	استثمار استكشاف الشركات الأجنبية
1409	1610	1603	2559	2784	الإجمالي الاستثمار الاستكشافي
3990	3407	2863	2830	2323	استثمار تطوير شركة سونا طراك
1442	2047	3121	3593	2221	استثمار تطوير الشركات الأجنبية
5432	5454	5984	6423	4544	الإجمالي الاستثمار التطويري

Source: Ministère de l'Énergie et des Mines, le résultat des réalisations du secteur de l'énergie et l'exploitation minière pour les années (2014-2018).

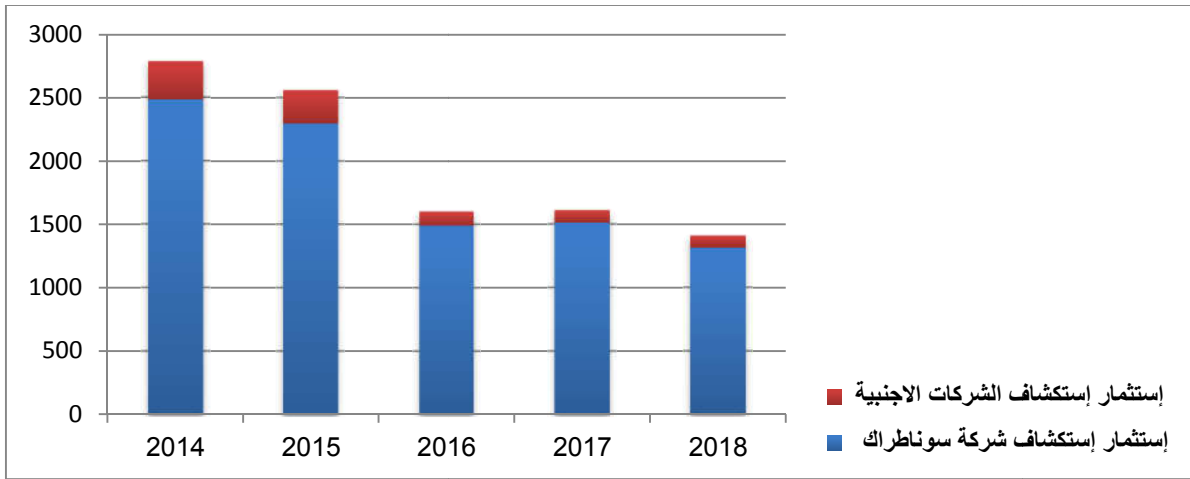
من الجدول المبين أعلاه نلاحظ فإن حجم الاستثمارات المالية المخصصة لنشاط الاستكشاف شهد تراجعا من طرف الشركات الأجنبية، حيث بلغت القيمة الإجمالية لحجم الاستثمارات المحققة خلال سنوات المدروسة نحو 871 مليون دولار أمريكي، ويمكن القول بأن تفوق شركة سونا طراك في حجم الإنفاق الاستثماري الاستكشافي على الشركات الأجنبية يرجع لعدم تحرير نشاط هذه الشركات وإخضاعها لعقود تقاسم الإنتاج وإلزامها لبنود قاعدة الاستثمار-51.

الفصل الأول تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

أما فيما يخص الاستثمار التطويري، فيشهد أيضاً تطوراً واضحاً خاصة بالنسبة لحجم الاستثمارات التطويرية من طرف الشركات الأجنبية وهذا ما نلاحظه خلال سنتي 2015 و2016 حيث بلغت نسبة 55% و 52% على التوالي، ولعل حجم الاستثمارات التطويرية المنفقة، يمكن فهمها من خلال حجم المشاريع المنجزة أو في طريق الإنجاز في مجال تطوير الحقول، ولقد كان الفضل الكبير للشركات الأجنبية في تطوير مجموعة من حقول النفطية و الغازية ، وذلك لكون شركة سوناطراك عجزت أو لم تستطع تمويل هذه المشاريع التطويرية فلجأت للشريك الأجنبي لدعم هذه العملية وتحقيق نتائج إيجابية مستقبلاً.

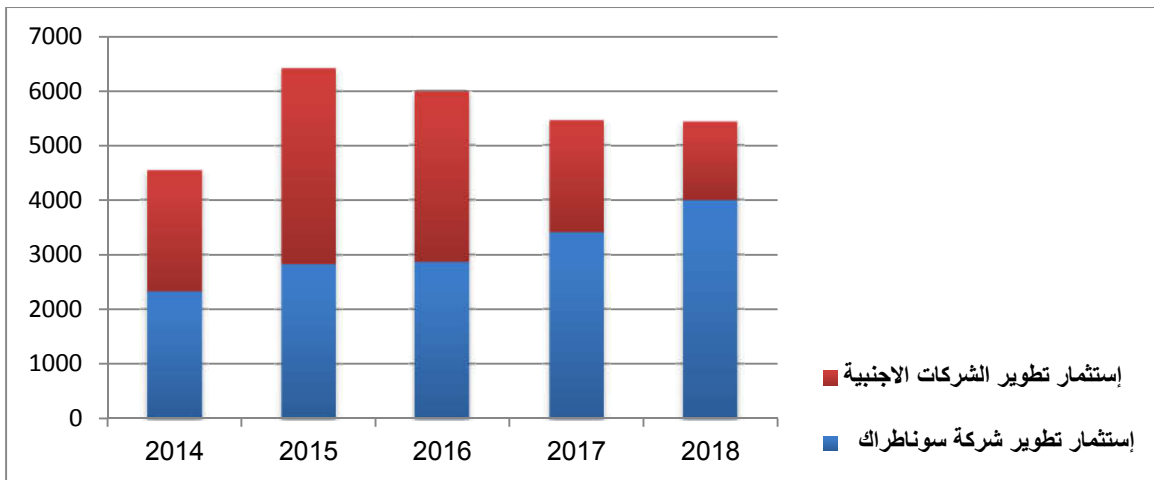
الشكل رقم(1-10): تطور حجم الاستثمارات الاستكشافية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سوناطراك خلال الفترة (2014-2018).

(الوحدة : مليون دولار)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-13).

الشكل رقم(1-11): تطور حجم الاستثمارات التطويرية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سوناطراك خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة : مليون دولار)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-13).

الفصل الأول ■■■■ تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

ثانيا : مساهمة الشركات المتعددة الجنسيات في قطاع المحروقات

الجدول (1-14): مساهمة الشركات المتعددة الجنسيات في قطاع المحروقات

(الوحدة : بالمليون دينار جزائري)

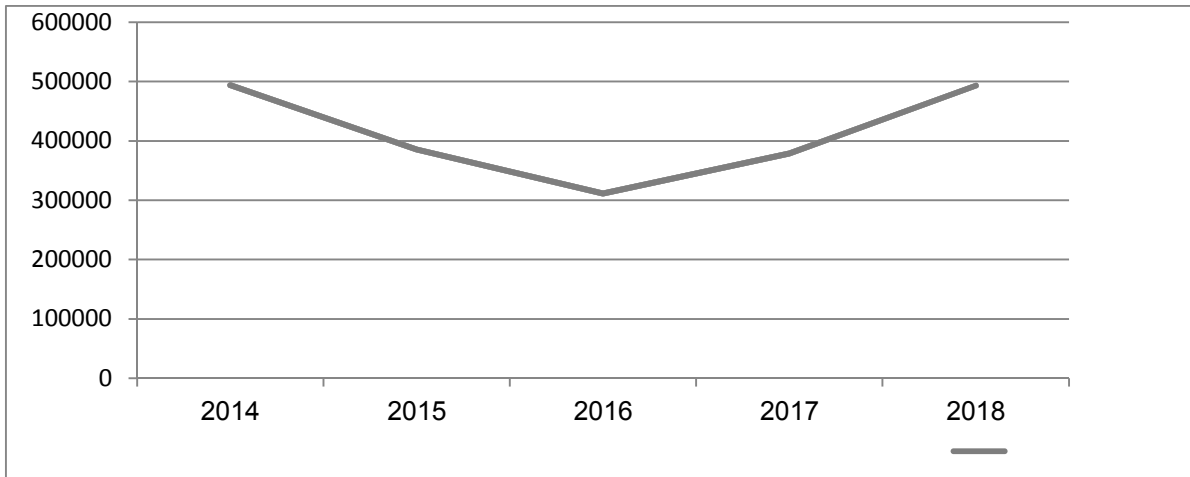
السنة	2014	2015	2016	2017	2018
القيمة	493727.9	385247.6	311133.5	378678.3	493291.3
النسبة	%10.6	%12.3	%10.3	%10.2	%10.8

المصدر : اعتماداً على التقارير السنوية لديوان الوطني للإحصائيات (ONS) لسنوات (2014-2018).

من الجدول المبين أعلاه تشير أرقام حجم المساهمة المالية لشركات متعددة الجنسيات في قطاع محروقات حيث بلغت 493727.9 مليون دج في سنة 2014 و 385247.6 مليون دج في سنة 2015، ثم 311133.5 مليون دج في سنة 2016 و 378678.3 مليون دج في سنة 2017 بينما بلغت 493291.3 مليون دج سنة 2018 ، حيث نلاحظ ان مساهمة الشركات تتميز بثبات النسبي ، حيث بلغت أعلى نسبة مساهمة لها سنة 2015 بـ 12.3%، ويمكن تفسيره بتدفق كبيرة لشركات متعددة الجنسيات في تلك السنة، و تبقى مساهمة الشركات الأجنبية متواضعة رغم مساهمتها في مجالات مراحل الإنتاج خلال سنوات المدروسة، وتعد من أكبر المستفيدين من استغلال وإنتاج المحروقات و خاصة منها النفط، بناء على مبدأ تقاسم الإنتاج. ويمكن تفسير ما سبق أن الدولة تحتكر هذا القطاع الذي يعد استراتيجي للدولة، لهذا تعد المساهمة الأجنبية المتواضعة في هذا القطاع .

الشكل رقم(1-12): يوضح مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في قطاع المحروقات بالجزائر خلال الفترة

(الوحدة: بالمليون دينار جزائري) (2014-2018)



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-14).

الفصل الأول ■■■■■ تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

ثالثا : أثر تدفق الشركات المتعددة الجنسيات على الناتج المحلي الإجمالي

تعد الشركات المتعددة الجنسيات الأداة الفعالة في زيادة التنمية وتحسين التجارة الخارجية لأي بلد يحسن استغلالها وخاصة البلدان النامية التي تعمل جاهدة من أجل جلب هذا النوع من الشركات، ولهذا عملت الجزائر بكل ما تملك من مجهودات لجلب أكبر قدر ممكن من الشركات المتعددة الجنسيات، وذلك بهدف من الرفع من صادراتها وعلى العمل تحسين إنتاجيتها وتحقيق القدرة التنافسية له في الأسواق الدولية .

الجدول (1-15): تأثير تدفق الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات على الناتج المحلي

الإجمالي خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة :بمليار دولار).

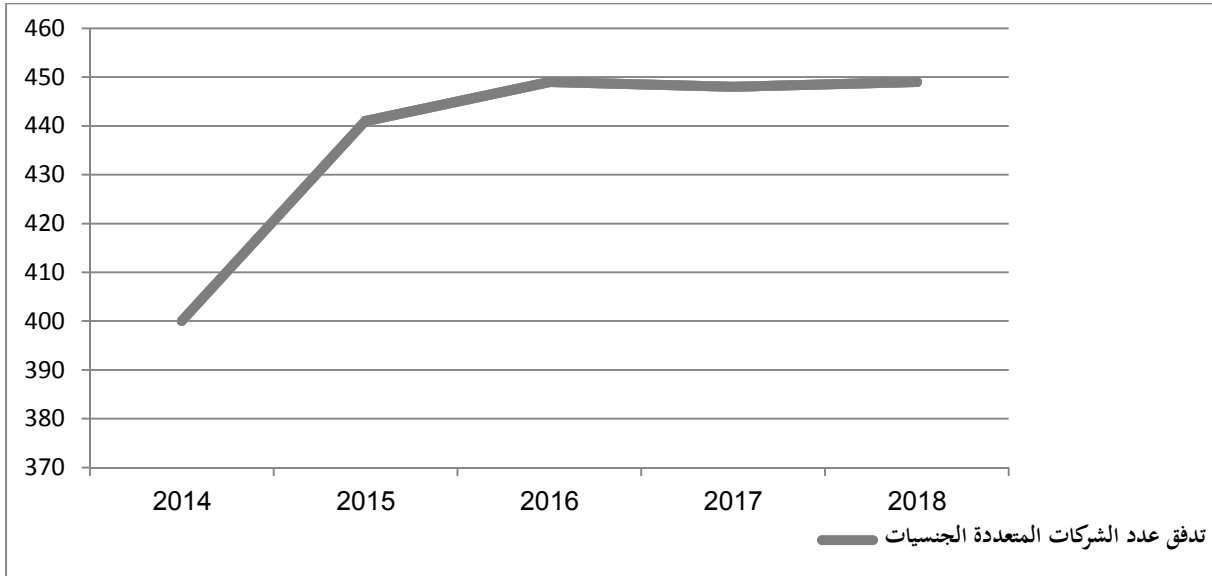
السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد الشركات	400	441	449	448	449
الناتج المحلي الإجمالي	214.1	187.2	197.5	173.9	197.6

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية بنك المركزي الجزائري لسنوات (2014-2018)

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة مساهمة الشركات المتعددة الجنسيات المباشر في تحقيق النمو الاقتصادي ومنه تحقيق التنمية الاقتصادية هي نسبة ضعيفة خلال الفترة (2014-2018) وهذا راجع إلى اعتماد الدولة الجزائرية على قطاع المحروقات وهو الذي بدوره يتأثر بالأسعار في الأسواق العالمية .

الشكل رقم (1-13): تدفق الشركات المتعددة الجنسيات الوافدة للقطاع المحروقات بالجزائر خلال الفترة

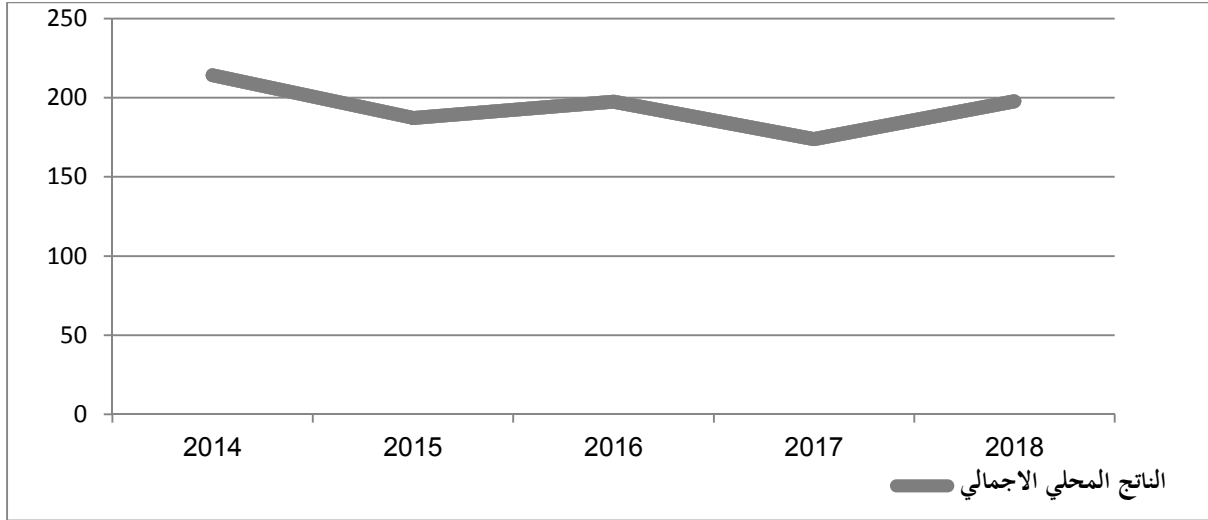
(2014-2018).



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم : (1-15).

الفصل الأول ■■■■ تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

الشكل رقم(1-14): تطور الناتج المحلي الإجمالي في الجزائر خلال الفترة (2014-2018).



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم: (1-15).

رابعاً: مساهمة الجباية البترولية في ميزانية الدولة

تعد الإيرادات العامة في الجزائر تعتمد بشكل كبير على عائدات البترول من خلال الجباية البترولية المدرجة ضمن الجباية غير العادية في الموازنة العامة للدولة، وهذا ما نوضحه من خلال الجدول التالي الذي يبين لنا مدى مساهمة الجباية البترولية في ميزانية الدولة خلال الفترة(2014-2018).

الجدول (1-16): مساهمة الجباية البترولية في ميزانية الدولة خلال الفترة(2014-2018)

(الوحدة: مليار دينار جزائري).

السنة	الجبائية البترولية	الجبائية الكلية	حصة الجباية البترولية %
2014	1.577.7	4.218.18	37.40
2015	1.722.9	4.684.65	36.77
2016	1.682.5	4.747.43	35.44
2017	2.200	5.635.51	39.03
2018	2.776.2	6.714.26	41.34

المصدر : من قوانين مالية لسنوات (2014-2018)

يتبين من الجدول أعلاه استحواذ الجباية البترولية على دورها التمويلي لإيرادات الموازنة العامة للجزائر خلال الفترة المدروسة ، وهذا راجع إلى اعتماد الدولة على هذا قطاع كقطاع إستراتيجي وارتفاع عدد الشركات المحلية والأجنبية خاصة منها في هذا النشاط ، علما أنه شهدت تراجعاً ملحوظاً مقارنة بسنوات الماضية ويمكن تفسيره إلى انخفاض

الفصل الأول ■■■■ تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

الأسعار البترول في الأسواق العالمية، ولقد ساهمت الجباية البترولية خلال الفترة المدروسة وحتى السنوات السابقة في تمويل التنمية الاقتصادية في الجزائر خاصة مع نقص الموارد الأخرى خارج قطاع المحروقات.

خامسا : دور الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير الصادرات النفطية

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات الأداة الفعالة في زيادة الصادرات لأي بلد يحسن استغلالها ، وخاصة البلدان النامية ولهذا عملت الجزائر بكل ما تملك من مجهودات لجلب أكبر قدر ممكن من الشركات المتعددة الجنسيات وذلك بهدف الرفع من صادراتها ، حيث احتلت صادرات المحروقات مكانة هامة في الصادرات الجزائرية منذ الإستقلال إلى مرحلة المخططات وخلال مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق وإلى يومنا هذا، حيث كانت صادرات المحروقات المصدر الأول للعملة الصعبة للجزائر.

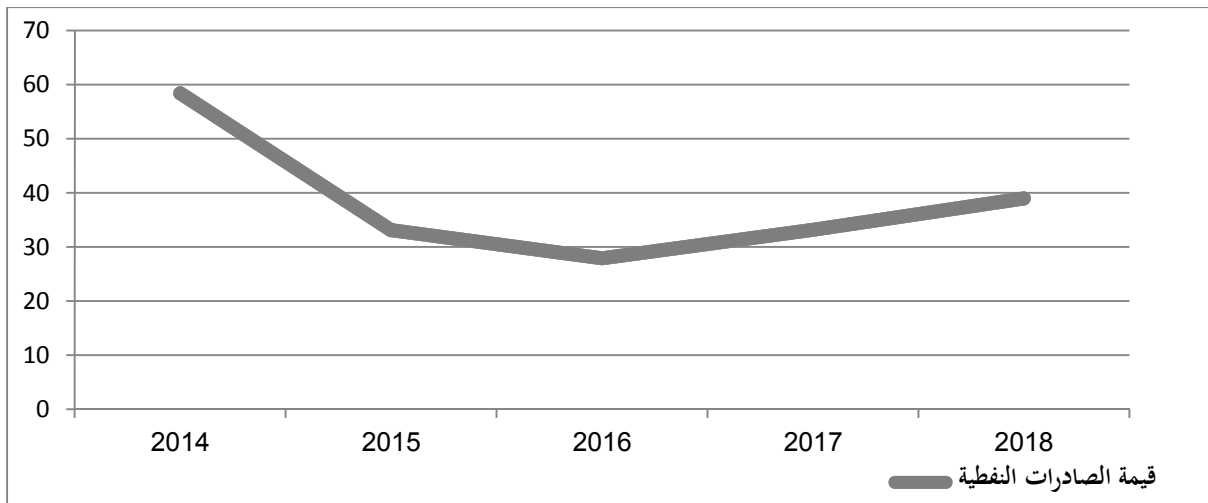
الجدول(1-17):أثر الشركات المتعددة الجنسيات على تطوير الصادرات النفطية

(الوحدة: بمليار دولار)

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
عدد الشركات	400	441	449	448	449
قيمة الصادرات النفطية	58.4	33.09	27.9	33.2	39.0

Source: Ministère de l'Energie et des Mines, le résultat des réalisations du secteur de l'énergie et l'exploitation minière pour les années (2014- 2015- 2016-2017-2018).

الشكل رقم (1-15): أثر الشركات المتعددة الجنسيات على تطوير الصادرات النفطية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الجدول رقم:(1-17).

الفصل الأول ————— تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تدفق الشركات المتعددة الجنسيات سجلت إرتفاعاً بنسب متزايدة ، بينما تبعتها صادرات بانخفاض مستمر وهذا راجع إلى انخفاض سعر النفط في الأسواق العالمية ، حيث كان سعر النفط في سنة 2014 90 دولار للبرميل وهذا انعكاس على ارتفاع الصادرات في تلك السنة ، وبينما بلغ خلال سنوات 2015 و 2016 و 2017 و 2018 سعر البرميل 41 و 42 و 57 و 79.4 دولارا علي التوالي .
وأخيرا يمكن تفسير ماسبق أن طبيعة القطاع تتأثر بالأسعار في الأسواق العالمية ، وأن تدفق الشركات الأجنبية قد ساهم في رفع الإنتاجية الكلية للقطاع.

خلاصة الفصل :

من خلال إستعراضنا لهذا الفصل نلاحظ أن الجزائر رغم ما بذلته من جهود في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، سواء داخل قطاع المحروقات أو خارجه وذلك بما وضعت من تحفيزات وتسخير مجموعة من القوانين التشريعية الهامة لجلب المستثمر الأجنبي ومحاولة الإفتتاح على العالم الخارجي، في حين يبقى نشاط الشركات متعددة الجنسيات بالجزائر ضئيلا نوعا ما، إن لم نقل أنه يقتصر أو ينحصر في قطاع المحروقات فقط، بالرغم من عدم تحرير نشاطها كليا فيه ويبقى وفق آلية الشراكة والمساهمة المشتركة، ومع ذلك فقد ساهمت في جلب وتحقيق نتائج إيجابية على قطاع المحروقات عبر نشاطها في جميع مراحلها (بحث وتنقيب واستكشاف وإنتاج) وصرف وتخصيص مبالغ مالية في سبيل استثمارها مجدداً نشاطها على مستوى هذا القطاع، ويمكن القول بأنه بالرغم من أن السلطة الجزائرية مازالت تضع يدها بشكل مباشر وتحكمها في قطاع المحروقات وإحتكارها شبه الكلي لهذه الصناعة إلا أنه وما حققته الشركات الأجنبية مقارنة مع إنجازات شركة سونا طراك يعتبر قفزة نوعية في تاريخ هذه الصناعة، وذلك لأن شركة سونا طراك ليس باستطاعتها أن تلم بجميع جوانب هذا القطاع، لذلك وجب الاستفادة من خبرات والتقنيات الحديثة والتكنولوجيا المواكبة للتطورات الحاصلة في هذه الصناعة من طرف الشركات الأجنبية لذلك وجب تحرير نشاطها في بعض المجالات من هذا القطاع، مع ضرورة تحريرها كليا في قطاعات أخرى.

ولقد ساهمت الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع المحروقات بدور هام في تحقيق عائدات بترولية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الجزائري باعتباره قطاع إستراتيجي ، هذا ما نلمسه من خلال ارتفاع حصة صادرات المحروقات وكذلك مساهمة الجباية البترولية في ميزانية وتحقيق التنمية الاقتصادية.

الفصل الثاني

الأدبيات العلمية و النظرية لثقافة الشركات

وإنتاجية العاملين

الفصل الثاني _____ الأدبيات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

تمهيد:

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق شركات الأجنبية في وقتنا الحالي ومالها من دور فعال على إنتاجية العاملين، مما قد ينعكس ذلك على نشاطها وأهدافها التي ركز الباحثون على دراسة المحددات وأبعاد هذا الأخير، وما قد يترتب من نتائج تؤثر على مستقبل المؤسسة وللتوضيح بشكل مفصل في موضوع ثقافة المؤسسة والإنتاجية العاملين فقد أدرجنا في الفصل الثاني ثلاثة مباحث أساسية نظرية بالشكل التالي:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة.

المبحث الثاني : الإطار النظري والمفاهيمي للإنتاجية.

المبحث الثالث : الإطار النظري والمفاهيمي للشركات المتعددة الجنسيات.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، حيث يشتمل عليها مجموعة من الثقافات الفرعية من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى، إن هذا إختلاف بين ثقافات المؤسسات حث منظري التسيير إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها للخروج بتصوير واضح ومحدد يتسم بالدقة النسبية.

المطلب الأول: ثقافة المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب تتطرق إلى مفهوم ثقافة المؤسسة من جانب اللغوي والاصطلاحي

أولاً: مفهوم ثقافة المؤسسة

1.1 مفهوم الثقافة

الثقافة لغة: ثقف في القاموس: ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه،¹ و بهذا المعنى جاء قوله تعالي ﴿ فَإِمَّا تَثَقَّفَنَّ هُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مَّنْ خَلَفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَدْكُرُونَ ﴾².

أما في اللغة الانجليزية كلمة (la culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب ، وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة ، وأصل هذه الكلمة هو cult وتعني عبادة ودين ، ومن مشتقاتها cultivation وتعني التعهد والتهذيب والرعاية و cultural ومعناها ثقافي أو حضاري .

الثقافة اصطلاحاً : من التعريفات الأولى للثقافة نجد تعريف (Taylor) إذ يعتبرها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والاحلاق والقانون والعادات ، أو قدرات أخرى ، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع³.

2.1 ثقافة المؤسسة

لقد تنوعت تسميات ثقافة المؤسسة، فهناك من يطلق عليها الثقافة التنظيمية، وثقافة الشركة، و ثقافة المنظمة أو المؤسسة، و في بحثنا هذا سوف نأخذ بتسميتي ثقافة المؤسسة و الثقافة التنظيمية كمترادفتين .

و فيما يلي نبرز مجموعة من التعريفات على سبيل المثال لا الحصر :

عرف شاين(Edgard schein) ثقافة المؤسسة" على أنها النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته واكتشفته أو طورته جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبتت

¹ جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة- دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجنسية و الجوازات و الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ، 2007 ،ص 31.

² الآية 72 ، سورة الأنفال، القرآن الكريم.

³ ناصر دادي عدوف، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية وتطبيقية- دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،ص108.

الفصل الثاني ■ الأدبيات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

بجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون هي السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ما له علاقة بهذه المشاكل فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي و التكامل الداخلي¹.

(Jay B.Barney) ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة من القيم و المعتقدات و الرموز التي تؤدي بها الأعمال ، و التي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين، المستهلكين، الموردين و المنافسين و إنما هي كذلك تحدد و تبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف " ².

عرف مصطفى محمود أبو بكر ثقافة المؤسسة " بأنها انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، وهذا ما يبرز تعدد ثقافة المؤسسات كبيرة الحجم والشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها " ³.

كما عرفها (Charles Handy) " مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي يتم وفقها ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم، وما هي الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ و ما مدى الزممي؟، و هل ساعات العمل موضوع خلاف؟، هل الرقابة تتم بشكل فردي؟، هل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقوقهم في الابتكار؟" ⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف ثقافة المؤسسة :

بأنها مجموعة من القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات والعادات التي توجه وتحدد وتضبط تفكير وسلوك الفرد داخل المؤسسة، وتكون مكتسبة ومبتدعة قابلة للتطوير والتعليم للأجيال القادمة لتحقيق التكامل والتناسق الداخلي والخارجي .

أو هي مجموعة من الأعراف والعادات الاجتماعية التي اكتسبها الفرد منذ ولادته، والقيم والمعتقدات الراسخة حول طريقة العمل، وتهدف لضمان السير الحسن والصحيح للأفراد حيث تراقب أداءهم وتسعى لمكافأتهم عليه، وتكون الثقافة مكتسبة لدى الأفراد أو ناتجة عن إبداعهم ، وتعد قابلة لتنقل من شخص إلى آخر أو من جيل إلى جيل، لتحقيق التكامل والانسجام الداخلي والخارجي.

¹ Shein Edgar. H, **Organizational culture and Leadership**, Jossey Bass, San Francisco, 2004 , P71 .

² Joseph wallace ,James Hunt, Christopher Richard, **The relationship between organisational culture organisational climate and managerial values**, MCB university press, the international journal of public-sector management, vol 12, n 7, 199 p 549.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص78.

⁴ سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص238.

الفصل الثاني ■ الأدبيات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

المطلب الثاني : أهمية و خصائص ثقافة المؤسسة

أولاً : أهمية ثقافة المؤسسة

وتبرز أهمية ثقافة المؤسسة في النقاط التالية¹ :

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛

-تعمل الثقافة على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه؛

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً للثقافة، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛

-تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات ، وهي كذلك فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة؛

-ويقر مولينز 1999 : بأن الثقافة تساعد على حصر الاختلافات بين المنظمات والمديرين، و على الصعيدين الوطني والدولي فإن الثقافة تساعد على تفسير لماذا مجموعات مختلفة من الناس ينظرون الأشياء في طريقتهم الخاصة وأداء الأشياء بشكل مختلف عن المجموعات الأخرى؟، إن الثقافة يمكن أن تساعد على تقليل التعقيد و عدم اليقين، وهو يوفر إتساقاً في النظرة والقيم، ويجعل من الممكن عملياً صنع القرار والتنسيق والسيطرة ، ومن أهمية الثقافة التنظيمية أنها تشكل إطار مرجعي يضبط سلوك الفرد في المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات ؛

- تسعى ثقافة المؤسسة إلى ضبط اتفافية واحدة يسير عليها جميع العمال، تحدد فيها سلوكيات كل فرد والسلوك الوظيفي لهم وطريقة عملهم، وكذلك تحفيزهم على المثابرة في العمل، وتحدد ماهو مقبول وغير مقبول.

ثانياً : خصائص ثقافة المؤسسة

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها ثقافة المؤسسة تتمثل فيما يلي² :

تعتبر الثقافة عملية مكتسبة : أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع توقع سلوك الأفراد.

الثقافة نظام تراكمي : تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتمييزها عن غيرها وتحدد ملامحها وخصائصها عبر فترة من الزمن بطرق مختلفة فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنية والقيم تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج.

¹ محمود سليمان العيمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل لنشر ، عمان الأردن ، سنة 2010 ، الطبعة الخامسة ، ص 313.

² أكرم عزواي ، أحمد علماوي ، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، مداخلة ضمن ملتقى إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ، يومي 14/13 / ديسمبر 2010 ، ص 5.

الفصل الثاني ■■■ الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

الثقافة نظام مركب : حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة، وتشمل العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي : ويقصد به النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد .

الجانب المادي : هو كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

الجانب السلوكي : ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات المختلفة.

ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة مؤسسة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

تعكس ثقافة المؤسسة المناخ التنظيمي السائد : وذلك من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ قرارات التعامل مع العملاء، واتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة داخل المؤسسة.

الثقافة نظام متكامل :

تشكل الثقافة نظام متكاملًا، وتوسعي إلى خلق انسجام بين مجموعة أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمؤسسة والمجتمع .

الثقافة نظام متغير و متطور :

إن استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل إنها تتعرض للتغيير والتطوير المستمر من قبل أفراد المؤسسة ، حيث تكتسب ملامح جديدة مع كل تغيير.

وفي رأي آخر فإن ثقافة المؤسسة تتصف بالخصائص التالية¹ :

الإبداع والمخاطرة : درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .

الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين متبهين للتفاصيل.

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

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

العدوانية : درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم .

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

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

¹ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 310.

الفصل الثاني ■ الأدبيات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

المطلب الثالث : مظاهر ثقافة المؤسسة و أنواعها

هناك عدة مظاهر تلخص ثقافة المؤسسة ، كما أن لها أنواع عديدة، ونذكر منها.

أولاً : مظاهر ثقافة المؤسسة

يمكن قياس الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال ثلاث جوانب أساسية وهي كالأتي¹ :

1.1 فلسفة العمل الجماعي : وتتمحور حول:

- سيادة روح الفريق؛
- سيادة روح المودة و النظام؛
- القارئ في التخطيط وإتخاذ القرار؛
- الشعور بالإنتماء والتفاني في العمل ؛
- الشعور بالمواساة بين العاملين .

2.1 القدرة على التكيف : وتتمثل في:

- مرونة الإدارة؛
- الاعتقاد بحتمية التغيير ؛
- استعداد العاملين لإحداث التغيير الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال ؛
- الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر .

3.1 القدرة على الابتكار : وذلك من خلال:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي؛
- حرية التعبير واحترام الرأي الأخر؛
- الاستعداد لتحمل المخاطرة؛
- الاعتقاد بأن الابتكار أساس النجاح في المؤسسة .

ثانياً: أنواع ثقافة المؤسسة

لثقافة المؤسسة العديد من الأنواع، و تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي² :

1.2 الثقافة الإبداعية:

وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

¹ المهني صلاح الدين ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 1 ، العدد 1 ، تموز 2005 ، ص124 .

² Olivier Devillard ,Dominique Rey ، **Culture d'entreprise** : un actif stratégique-efficacité et performance collective, Dunod, paris, France, 2008 , p 191.

2.2 ثقافة العمليات :

ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل .

3.2 ثقافة المهمة :

وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف .

3.2 الثقافة البيروقراطية :

في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها تنسيق وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

4.2 ثقافة الدور:

وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

5.2 الثقافة المساندة:

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

6.2 ثقافة اجتماعية :

تتسم هذه بالتعامل الثقافة بالتعامل الجماعي مع المعلومات، وتمثل في المناقشة والمشاركة والإجماع لتحقيق التماسك الذي يتمثل في المناخ الاجتماعي والروح المعنوية، والعمل بروح الفريق، وهناك من يرى أن لثقافة المؤسسة نوعين أساسيين هما¹ :

1.6.2 الثقافة القوية :

وهي تلك الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وهي تمثل رابطة متينة بين عناصر المنظمة، كما تساعد في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة تمكنها من الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات عملائها ومطالبة الأفراد ذوي الإعاقة بها، الأمر الذي يساعد المنظمة في تحقيق رسالتها و أهدافها .

2.6.2 الثقافة الضعيفة :

¹ Diana C.Pheysey **Organizational cultures** –types and transformations– Taylor and francis elibrary,London, 2003,p

الفصل الثاني ■ الأدبيات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

ثقافة يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة حيث أنها لا تحظى بالثقة والقبول الواسع وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة تحقيق التوافق والتوحد مع المنظمة ومع أهدافها .

المطلب الرابع : أبعاد و مكونات ثقافة المؤسسة

أولاً: أبعاد ثقافة المؤسسة : درس (Robbins) سنة (1990) عدة أبعاد للثقافة المؤسسة وهي كالآتي¹ :

احتمال المخاطرة : حيث توضح درجة تشجيع العاملين على الإبداع وتحمل المخاطرة .

الرقابة : تتمثل في متابعة أداء للعمال، والحرص على قيامهم بالمهام المختلفة وبأسلوب ملائم مما يساهم في تحقيق كافة أهداف المؤسسة .

التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد .

نظام المكافئة : مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقاً للأداء وليس لاعتبار الأشخاص .

الدعم الإداري : مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم .

أنماط الاتصال : وتتمثل في إيصال المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم مما يمنح من التكامل والتنسيق بين العمال وحدات التنظيم المختلفة .

احتمال الصراع : وهو ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم .

روح المبادرة : وهي درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية .

الهوية التنظيمية : درجة تعريف الأعضاء أنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل، وليس وحدة أو مجال تخصص، أو مجال مهني معين .

التوجيه و التكامل : يقصد به مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

ثانياً: مكونات ثقافة المؤسسة

يري shein أن معظم ثقافة المؤسسات يعود أصلها إلى مؤسسيها، ويلاحظ أيضاً أن نصف القيم في المؤسسات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس وأن النصف المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها، المؤسسات بما يلائم حاجات العاملين، وتتمثل مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة في كل الأساطير القصص و الحكايات، الطقوس.. الخ سوف نلقي الضوء على أهم هذه المصادر والمكونات² :

الأساطير: وهي تلك الحكايات الأسطورية و التي لاتحمل معنى حقيقياً بالضرورة، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها.

القصص والحكايات:

¹ ربيعة عياد ، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مباح ورقلة ، 2014 ، غير منشورة، ص10.

² سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات - معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص169-171.

الفصل الثاني ■■■ الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

لكل مؤسسة قصص ترويه خاصة بها، وبهذه القصص تكشف عن أصل المؤسسة وأسلوبها وقيمها الأساسية وكذلك الأبناء الصغيرة التي يمكن أن تلون التعايش مع الروتين اليومي.

العادات والتقاليد والأعراف :

فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة ويفترض أن تكون هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

الطقوس والاحتفالات والمناسبات :

يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها الأفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة عن أفكار محددة تعكس قيم رئيسية في المنظمة.

الرموز:

تمثل علاقة خاصة بمعلومات المؤسسة وتتعلق بالنظام الثقافي لها، إذ تستخدم هذه الرموز للتعبير عن معاني معينة والتي يصعب إدراكها بحواسنا، حيث تظهر داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال تستخدم كوسيلة أو طريقة لنقل معاني معينة للأفراد مثل: شعار المؤسسة أو علمها، اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال وحتى نمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى التي تحمل معاني ترتبط بقيم المؤسسة معاييرها.

القيم والأخلاق التنظيمية:

القيم هي توقعات سلوكية إيجابية وتفضيلات أقرها جزء كبير من المجتمع مثل : الصدق الأمانة، العدالةومن بين القيم التنظيمية المساواة بين العاملين الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، واحترام لآخرين أما الأخلاق التنظيمية فهي عبارة عن مجموعة القيم الاعتبارية، والمعتقدات، والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الاجتماعية، والمهنية و الأخلاق الشخصية.

قواعد السلوك:

قواعد السلوك هي القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة وهذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم.

لغة المؤسسة:

هي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات التي لا يفهمها إلا العاملون في المؤسسة فقط (اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم)، كذلك الاختصارات والأسماء المستعارة، والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين.

الفصل الثاني الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

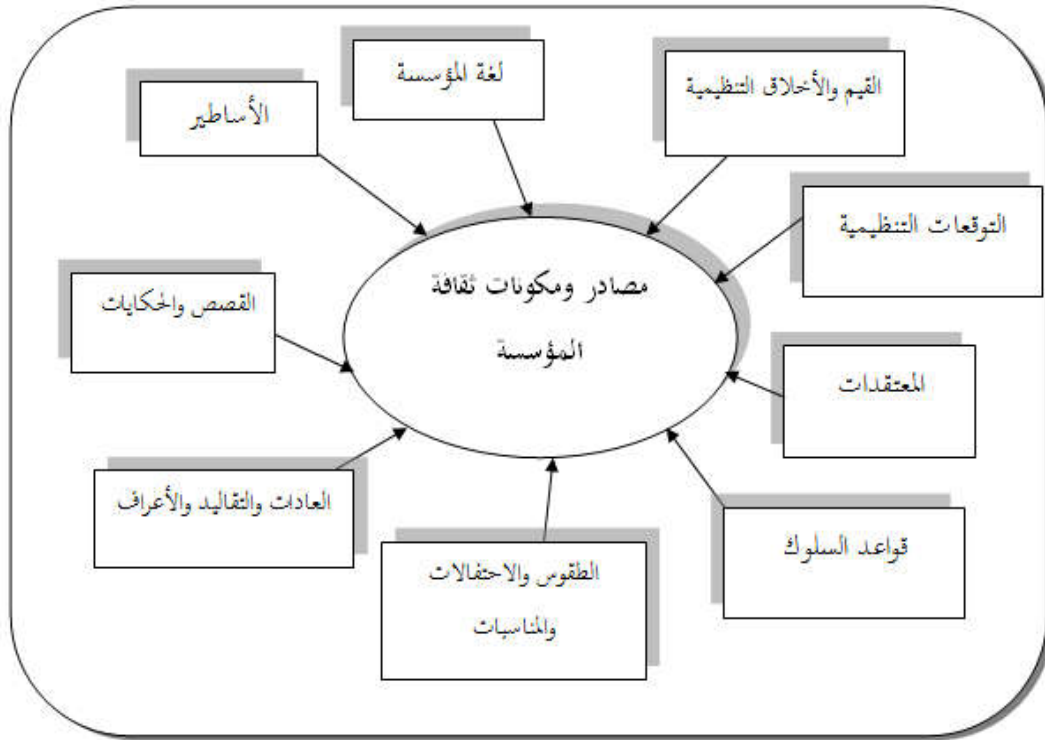
التوقعات التنظيمية:

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها و يتوقعها العامل أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء و المتمثلة بالاحترام و التقدير المتبادل بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات العامل النفسية و الاقتصادية.

المعتقدات :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل كالحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات كالمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الشكل رقم (1-2): يوضح مكونات ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ماسبق .

المبحث الثاني : الإطار النظري والمفاهيمي للإنتاجية

أصبح نشاط الإنتاجية الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقي للمجتمع، وازداد الاهتمام بهذا الموضوع حتى أصبح مجال بحث ودراسة المهندسين والاقتصاديين والإداريين وكل بدلوه في هذا المجال لزيادة الكفاية فيه، وكمساهمة منا في هذا الموضوع ارتأينا أن نقدم المفاهيم والمبادئ الأساسية للإنتاجية داخل المؤسسة.

المطلب الأول : ماهية الإنتاجية

الإنتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية و عملية بالغة الأهمية، إذ أنها تعتبر مؤشراً عاماً من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي و الاجتماعي عموماً، و التقدم الصناعي على وجه الخصوص.

أولاً : مفهوم الإنتاجية

لقد ظلت الإنتاجية أحد المفاهيم الاقتصادية التي عسر وضع تعريف واضح لها، رغم من الاهتمام الواسع بها عند تناول قضاياها بالبحث و الدراسة، وخاصة فيما يتعلق بأبعادها، و أهميتها و طرق قياسها، و العوامل المؤثرة فيها، هذه الصعوبة جعلت مفهوم الإنتاجية يشوبه كثير من اللبس و الغموض وخاصة في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فالجهود المبذول و الدراسات المتخصصة حول مفهوم الإنتاجية أدت إلى ظهور مفاهيم عديدة، و أوضحت للإنتاجية معان مختلفة فهي عند بعضهم: مقياس لكفاءة العمل، و تعني عند بعضهم الآخر: المخرجات التي حققتها مجموعة معينة من الموارد.

و هكذا ظل مفهوم الإنتاجية من أكثر المفاهيم خضوعاً للتفسيرات المتعددة.

و من بين تعريفات الإنتاجية نذكر :

تعرف الإنتاجية بأنها :مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، أو هي الناتج أو محصول معين (مخرجات) تصل إليه باستخدام موارد معينة (مدخلات)، ويقاس المحصول بكمية الإنتاج و جودته، أو بكمية المبيعات³.

عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية (The Organisation for European Economic Cooperation) عام 1950 بأنها: الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الانتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما يكون، آخذين في إعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال أو الاستثمار أو المواد⁴.

عرفها (Wilson) بأنها: نسبة المخرجات المنتجة إلى مدخلات الموارد المستخدمة في إنتاجها³.

عرفها (Mark) بأنها : كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات.

¹ صائب ابراهيم حواد، الإنتاجية والحوافز والكلفة في القطاع الاشتراكي، بحث مقدم الي مؤتمر اتحاد الاقتصاديين العراقيين، نيسان، 1986، ص1.

² سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج،الدار الجامعية،الاسكندرية، 1998، ص273

³J-Fourastie, **la productivité** que sais -je? PUF, 11eme édition, paris, 1987 ,p4.

الفصل الثاني ■ الأدبيات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

هي استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة ، فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة.

عرفها (Stevenson) بأنها: قياس الاستخدام فعال للموارد ، ويعبر عنها بنسبة المدخلات إلى المخرجات.

عرفها بول (مالي Paul Mali) بأنها تربط بين الفعالية للوصول إلى الاهداف والكفاءة في حسن الاستخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.

عرفتها المنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD بأنها استخدام الموارد طبقا لمقاييس معينة¹.

عرفها (Sharama) بأنها: قياس مدى جودة تجميع الموارد في المنقطة واستغلالها لتحقيق مجموعة النتائج وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوي من الأداء ، بأقل قدر من إنفاق الموارد⁵.

تمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما، هذا من جهة و من جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل، رأسمال، واستهلاكات وسيطة تشكل الإنتاجية أحد المقاييس.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الإنتاجية: النسبة بين المخرجات والمدخلات، أو بمعنى آخر تعني: العلاقة بين المخرجات النشاط الإنتاجي أو الخدمي خلال مدة معينة وبين مدخلات ذلك النشاط خلال تلك المدة ويمكن حسابها على النحو الآتي :

الإنتاجية = المخرجات كمية أو قيمة الإنتاج من السلع والخدمات خلال مدة معينة

مدخلات عناصر الإنتاج

ثانيا: التمييز بين الإنتاج والإنتاجية وكفاءة الإنتاجية

لابد التفرقة بين كل من مصطلحي الإنتاج والإنتاجية والكفاءة الإنتاجية وسيتم استعراض بعض المفاهيم الأساسية لكل من الإنتاج والإنتاجية والكفاءة الإنتاجية.

الإنتاج : هو مجموعة من العمليات والأنشطة التي بواسطتها تنتج السلع وتقدم الخدمات، وهو بهذا المفهوم موجود في المصانع كما هو موجود في دوائر الخدمات، فالإنتاج والأداء والناتج هي عناصر الجهد الانتاجي .

الإنتاجية : هي مدى فعالية المنظمة في استخدام مواردها المتاحة، أو هي كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من العناصر الإنتاج في وحدة زمنية معينة.

الكفاءة الإنتاجية : هي ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة من أجل الوصول إلى أكبر إنتاج للمنافع والخدمات وبتكاليف أقل وفي الأوقات المحددة².

¹ Jean piere schmitt ,manuel d'organisation de l' Entreprise,presse universitaire de France,2emédition.france,1996,p94.

² قطب شعيب مذكور،علاقة الإنتاجية بالمعنويات ،مجلة الادارة،المجلة السابع عشر ، العدد الثاني ،2005،ص110.

الفصل الثاني ■■■ الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية

تكمن أهمية الإنتاجية في إنها تساعد على تنمية الاقتصاد وعلى الاستمرار الداخلي للمؤسسة، بإستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة، وبالتالي فإنه على المستوى القومي تسهم الإنتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن الاستخدام وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة ، ومن ثم تعتبر الإنتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث ويمكن أن نحدد أهمية الإنتاجية في العناصر التالية :

أولا : أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة¹ :

- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل الذاتي ؛
- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات ؛
- الاستخدام الكفاء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل ؛
- زيادة مرتبات وأجور العمال ، وبالتالي النهوض بمستوي المجتمع ككل ؛
- تعتبر وسيلة مقارنة يلجأ إليها المسيرون مع مؤسسات أخرى، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية ، وتوضيح صورة المؤسسة وهذا بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات .

ثانيا: أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد² :

- تبرز إنتاجية العامل مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العمل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى؛
- تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فلكما زادت إنتاجيته زاد أجره أو المنح والمكافآت .

المطلب الثالث :عناصر الأساسية للإنتاجية

وتتمثل عناصر الأساسية للإنتاجية في³ :

أولا :القوة العاملة: إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة من أهم العناصر على إطلاقها،وتلك القوة العاملة هي العنصر الحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج، ويكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معنية دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها ويتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر تنسب إلى جانبين : الأول هو الجانب الإداري والتنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، والثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة .

¹ Center d'étude des revenus et des couts, **la Productivité globale dans l'autre prise**, édition d'organisation, Paris 2004, p15.

² Alain couland et d'autres , **Les rations de productivité**, édition d'organisation, Paris, 2000, P31.

³ علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)،الدار الجامعية،مصر،2000،ص24.

الفصل الثاني الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

ثانيا :التجهيزات الرأسمالية :

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في إنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (المباني ، والآلات و الأجهزة و المعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية ،بالإضافة الي تجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة) وهناك إتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات التلقائية التي تقوم وحدها بالعمليات الصناعية مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات و التجهيزات الرأسمالية ، كما أن مباني المصنع والمعدات الأخرى المساعدة لها تأثير على زيادة أو انخفاض الإنتاجية .

ويؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث نواحي وهي :

- التكلفة المناسبة ؛
- استغلال الطاقة ؛
- التشغيل الملائم .

ثالثا :المواد الأولية :

يعتبر عنصر المواد من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية ،وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد والسرعة التوريد، وشروط الشراء ،وتكاليف النقل والتخزين ،والخصومات التي يمكن الحصول عليها وعلى غيرها.

المطلب الرابع : طرق قياس الإنتاجية

نستعرض عند هذه النقطة للمقاييس المختلفة للإنتاجية، و ما يصحح أن نعتبره مقياسا مرضيا يعكس الإنتاجية بمعناها الواسع الذي عرفناها به، و هو أنها القوة على خلق أو على استخدام جميع الموارد بأحسن الطرق الممكنة. إن ناتج أي وحدة إنتاجية يعتمد على جميع العناصر الداخلة في نشاطه، وإن هدف أي مشروع هو رفع مستوى الإنتاجية وذلك من خلال خفض التكلفة الإجمالية، وللوصول إلى معرفة مستوى الإنتاجية هناك عدة طرق لقياسها منها¹ :

أولا : قياس الإنتاجية الكلية

تعرف الإنتاجية الكلية بأنها العلاقة بين المخرجات الكلية وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت للحصول عليها وحسب هذا التعريف فإن الإنتاجية الكلية ويرمز لها بالرمز (TP)

Total Productivity تساوي النسبة الحسابية بين كمية المخرجات الكلية ويرمز لها بالرمز.

Total Output (TO) وكمية المدخلات الكلية المستخدمة للحصول عليها ويرمز لها بالرمز .

Total Input (TI) ويمكن التعبير عنها بالصيغة الرياضية التالية:

¹ ماجد حسن هنية ،العوامل المؤثر علي إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي ،رسالة الماجستير ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة،2005،ص79-80.

الفصل الثاني ■■■ الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

$$TP = \frac{TO}{TI} \quad \text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{كمية المدخلات}}{\text{كمية المخرجات}}$$

تعتبر الإنتاجية الكلية مقياساً مناسباً لمدى التقدم في كافة مجالات المؤسسة ، وهي تعكس مدى التقدم الذي يعتر الوحدة الاقتصادية، بمعنى أن أي تقدم تحدثه الإدارة في مجال العمل يلقى انعكاساً مباشراً على مستوى الإنتاجية في تلك الوحدة الاقتصادية .

تواجه عملية قياس الإنتاجية الكثير من المشاكل العملية في التطبيق، وذلك لإختلاف وحدات القياس وكذلك لتعدد المنتجات، وعليه يلجأ الكثير من الباحثين إلى استخدام القيم النقدية للمتغيرات، أي احتساب الناتج والمستخدمات بالقيمة النقدية.

ثانياً : قياس الإنتاجية الجزئية

تعرف الإنتاجية الجزئية ويرمز لها بالرمز (PP) Partial Productivity بأنها العلاقة بين حجم الإنتاج وكل عنصر من عناصر الإنتاج، وهي (العمالة، ورأس المال، والآلات، والطاقة) ونعبر عنها بالصيغة الرياضية التالية:

$$PP = \frac{TO}{S} \quad \text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{أحد عناصر الإنتاج}}$$

تتميز الإنتاجية الجزئية بالبساطة وسهولة القياس، إلا أنها لا تعطي نتائج دقيقة بدرجة كبيرة، لأنها توحي بوجود علاقة سببية بين الناتج والعنصر المراد قياسه، في حين أنها ليست سوى علاقة كمية ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج كل على حدة، فهناك إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال أو إنتاجية المواد.

ثالثاً: إنتاجية العمل

يقصد بإنتاجية العمل " العلاقة بين المخرجات وقوة العمل (L) Labor خلال وحدة زمنية معينة " ويرمز لها بالرمز Labor Productivity (LP) ويمكن التعبير عن ذلك بالصيغة الرياضية التالية:

$$LP = \frac{TO}{L} \quad \text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{مقدار العمل المبذول لتحقيق الناتج}}$$

تتركز معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية حول موضوع إنتاجية العمل دون غيره من عناصر الإنتاج وذلك للأسباب الآتية:

- سهولة قياس عنصر العمل بالمقارنة مع عناصر الإنتاج الأخرى ؛
- الدور الذي يحتله عنصر العمل في عملية الإنتاج، يؤدي إلى شعور بأن إنتاجية العمل تكفي للحكم على مدى الكفاءة الإنتاجية؛
- معيار إنتاجية العمل هو الأساس في رسم سياسات الأجور والحوافز؛

الفصل الثاني ■■■ الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

- العلاقة القائمة بين إنتاجية العمل ومستوى معيشة الأفراد، فارتفاع مستوى المعيشة للعاملين يتوقف أساسا على مدى التقدم والنمو في إنتاجية عنصر العمل .

يتضح مما سبق بأنه يمكن قياس إنتاجية العمل بمقاييس متعددة، وذلك حسب الترتيب التالي:

1.3 على أساس العاملين:

$$LP = \frac{TO}{NL} \quad \text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العاملين}}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل عامل في قيمة الإنتاج.

$$LP = \frac{AV}{NL} \quad \text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}}$$

قيمة المضافة = قيمة الإنتاج - مستلزمات الإنتاج

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل عامل في خلق القيمة المضافة.

2.3 أساس ساعات العمل المبذولة

$$HP = \frac{TO}{H} \quad \text{إنتاجية الساعة} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{ساعات العمل المبذولة}}$$

وذلك لمعرفة كمية الإنتاج في الساعة الواحدة.

$$HP = \frac{AV}{H} \quad \text{إنتاجية الساعة} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{ساعات العمل المبذولة}}$$

وذلك لمعرفة ما تحققه كل ساعة عمل من القيمة المضافة.

4.3 أساس الأجور والرواتب

$$SP = \frac{TO}{S} \quad \text{إنتاجية الإنفاق على العمل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{إجمالي الاجور والرواتب}}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل دينار من الأجور والرواتب في قيمة الإنتاج.

الفصل الثاني ■■■ الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

$$SP = \frac{AV}{S} \quad \text{إنتاجية الدينار المنفق على العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{إجمالي الاجور والرواتب}}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل دينار من الأجور والرواتب في القيمة المضافة.

5.3 إنتاجية رأس المال:

رأس المال الثابت هو عبارة عن الموجودات الثابتة الخاضعة للاستهلاك، وتعتبر إنتاجية رأس المال مؤشرا لمدى استغلال الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة، من آلات ومعدات وأراضي، ومباني ووسائل نقل، إلى غير ذلك من الأصول الثابتة، والتي تساهم في الإنتاج، حيث يمكن إيجاد قدرة الدولار الواحد المستثمر في الأصول الثابتة على الإنتاج .

ويمكن حساب قيمة إنتاجية رأس المال ويرمز له بالرمز CP بالمعادلة الآتية :

$$CP = \frac{TO}{NA} \quad \text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

صافي الأصول الثابتة هو مقدار الموجودات الثابتة الخاضعة للاستهلاك، مطروحا منه قيمة مجمع الاستهلاك لهذه الأصول.

6.3 إنتاجية المواد

تشكل قيمة المواد الخام العنصر الأكبر في قيمة الإنتاج، وعلى ذلك فإن المحافظة على تلك المواد الخام، وضمان استغلالها الاستغلال الأمثل، يشكل عنصرا هاما من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ويقصد بإنتاجية المواد أنها عملية الانتفاع من المواد بأكبر قدر ممكن وتقليل التلف إلى أدنى حد ممكن.

ويمكن حساب إنتاجية المواد الخام ويرمز لها بالرمز RP، والتعبير عنها بالطريق التالية:

$$RP = \frac{TO}{RC} \quad \text{إنتاجية المواد الخام} = \frac{\text{المخرجات الكلية خلال فترة زمنية}}{\text{تكلفة المواد الخام خلال نفس الفترة}}$$

يعتبر انخفاض هذه النسبة دليل على سوء استخدام المواد، وزيادة نسبة التالف منها، كما أن ارتفاع هذه النسبة هو خير دليل على عدم الإسراف والضياع والتبذير.

رابعا: العوامل المؤثرة للإنتاجية

تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعيتها لا تؤثر على الإنتاجية، لذا فقد أكد العديد من الباحثين والاقتصاديين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشتمل على كافة التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وكذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني، وغيرها من العوامل الأخرى وفي هذا المجال يمكننا القول بأن لا يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وأن كل تصنيف يقوم على أسس ومبادئ منها يلي¹:

- التصنيف حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج؛

- التصنيف حسب طبيعة وخاصة كل عامل اجتماعية واقتصادية؛

- التصنيف حسب المكان والموقع الجغرافي داخلية وخارجية؛

- التصنيف حسب التحكم والسيطرة علي العوامل؛

- التصنيف حسب الزمن .

وكل نوع من التصنيفات السابقة يلقي التأكيد والمعارضة، لذلك سوف نتطرق بشكل تفصيلي إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية على أساس الموقع الجغرافي، ثم نشير إلى أهم التصنيفات الأخرى .

العوامل المؤثرة على الإنتاجية حسب الموقع الجغرافي :

يمكن تمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة على الإنتاجية هما :

1.4 العوامل الداخلية

تميز هذه العوامل بأنها تخص البيئة الداخلية للمؤسسة لذلك فهي تبرز في أقسام المؤسسة ومختلف فروعها كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظم الحوافز والمكافآت .

ويمكن تقسيم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع² :

- عوامل مادية وتقنية؛

- عوامل تنظيمية؛

- عوامل بشرية .

- العوامل المادية والتقنية :

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة لمدخلات العملية الإنتاجية ألا هو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثرة على مستوي الطاقة الإنتاجية للمؤسسة .

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد والتجهيزات الإنتاج مثلا تؤثر مباشرة على مستوي الإنتاجية، حيث أنه كلما كانت نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة ومتطابقة مع متطلبات الإنتاج كلما انعكس إيجابا على مستوي الإنتاجية كما أن توفر المؤسسة على الآلات إنتاجية حديثة يؤدي إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاجية .

¹ وجيه عبد الرسول، الإنتاجية مفهومها، طرق قياسها، دارالطبعة للطباعة والنشر، بيروت، 2002، ص 39.

² B.Sansal, La mesure de la productivité, O.P.U, Alger 1991, p27.

الفصل الثاني ■■■ الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

-العوامل التنظيمية :

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى أنه بالرغم من توفير جميع المدخلات يبقى غير كافي ما لم يكون هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل والاعتماد على الطرق الحديثة، ودراسة تغيرات السوق واستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الإجراءات التنظيمية المؤثرة على الإنتاجية .

كما أن على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة، وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تجديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة.

- العوامل البشرية :

إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العامل البشري، إذ إن نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم لذلك لا بد من الإدارة الاهتمام بالموارد البشري، لأنه يمثل قوة المستخدمة في العملية الإنتاجية، والعنصر الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسة وتبرز مظاهر الاهتمام بالموارد البشري من خلال : التدريب، والاتصال الجيدة، وتحسين ظروف العمل، وتلبية حاجات العمال ، والترقية، وتحقيق الاستقرار الوظيفي

2.4 العوامل الخارجية :

تعتبر هذه العوامل من العوامل الخارجة إدارة المؤسسة، حيث أنه لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، لذلك تلجأ إلى التكيف معها ، ومن أهم العوامل الخارجية مايلي :

- أهمية السوق :

نقصد ذلك الوضع الحال في السوق، والتنبؤات المستقبلية، ومقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع المؤسسات مماثلة ومعرفة تطور الاقتصاد ككل، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فإذا كان معدل نمو السوق الذي تعمل فيه المؤسسة متزايداً، فإن ذلك عامل محفزاً على زيادة الطاقة الإنتاجية وإنتاجية المؤسسة، وذلك باللجوء إلى أساليب عديدة منها : تحفيز العمال، زيادة ساعات العمل، توسيع الاستثمار، شراء الآلات حديثة كما تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى لها صلة بمعدل نمو السوق، كالأوضاع الامنية والسياسية والجهات الإقتصادية للدولة، ودرجة المنافسة في السوق .

الفصل الثاني ■ الأدبيات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

- القوانين الضريبية :

على العموم تعتبر من الوسائل الغير مساعدة في تطوير وتحسين إنتاجية المؤسسة ، وذلك راجع إلى أن الزيادة في قيمة الضرائب أو ظهور أنواع جديدة من الضرائب يعرقل الزيادة في قيمة الإستثمار مما ينعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة.

- سلوك ورغبات المستهلكين :

تقوم العديد المؤسسات بدراسة سلوك ورغبات المستهلك وذلك من خلال تحديد الأسباب التي تجعل المستهلك يختار هذا المنتج دون غيره فتحديد الأسباب تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي فإن إنتاجيتها سوف تزداد.

خامسا :أساليب تحسين الإنتاجية العاملين

هناك عدة إستراتيجيات لتحسين إنتاجية العاملين هي ¹ :

- الإدارة والتخطيط الجيد للعمل وتحليله ووصفه وبشكل مستمر ؛
- تقديم حوافز مادية للعاملين من أجل من إنجاز العمل بشكل أفضل ؛
- تشجيع العاملين لإقامة علاقة جيدة فيما بينهم؛
- الاهتمام بالسلامة المهنية ومنع الحوادث من خلال إجراءات السلامة المهنية؛
- تحسين نوعية حياة العمل عن طريق تحسين ظروف العمل وتنظيم العمل في الموقع ، واستخدام تجهيزات وتقنيات وتكنولوجيا عالية ؛
- التأمين الصحي حيث يساهم في دعم النفسي وزيادة الطمأنينة لدي العامل وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائه؛
- توفير برامج الصناعة والجيدة ، وتحسين برامج تقييم الأداء وتقليل التكاليف الضائعة ؛
- تحسين برامج التدريب وأنظمة البحث والتطوير واستخدام عمال مهرة ومدربين.

المبحث الثالث : الإطار النظري و المفاهيمي للشركات المتعددة الجنسيات

تعتبر الشركات متعددة الجنسيات أحد أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر وترجع تسميتها بالشركات المتعددة الجنسيات لوجود فروع في عدة دول حيث يتحصل كل فرع على جنسية تلك الدولة التي يقوم فيها وتصبح بذلك شركات متعددة الجنسيات .

¹ بن عتر عبد الرحمان ، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر 2004، ص80.

الفصل الثاني ■ الأدبيات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

المطلب الأول : مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات

كثرت تعريفات الشركات المتعددة الجنسيات واختلفت كاختلافهم في تحديد تسمية لها (شركات متعددة الجنسيات، شركات عبر الوطنية، الشركات عبر القومية، الشركات العالمية، المشروع المتعدد الجنسيات، المؤسسة المتعددة الجنسيات، وقد رأت لجنة العشرين التي شكلتها اللجنة الإقتصادية والإجتماعية فيتقريبها الخاص المتعلقة بنشاط هذه الشركات ان يتم استخدام كلمة (TRANSNATIONAL) بدلا من كلمة (MALTINATIONAL) وكلمة (CORPORATION) وبدلا من كلمة (ENTERPRISE) ¹.

ونشير إلى أن احد الدراسات الصادرة عن المجلس الإقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة حول الشركات متعددة الجنسيات وأثرها على عملية التنمية أوردت واحدا وعشرين تعريفا لها ² ، وبعض الفقهاء لجأ إلى تقييد تعريف هذه الشركات بحدود كمية بحيث يلزم أن يكون للشركة الأصلية التي تقوم بالاستثمار في الخارج حد أدنى من الضخامة.

أولا : تعريف الشركات المتعددة الجنسيات

ويرى ماتيوورر: بأنها الشركات التي تقوم بعمليات كبيرة ومتشعبة جدا في البلدان الأخرى وتمتلك هناك طاقات إنتاجية وتمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل.

ويشير ليفنجستون أنها : الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة ، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر. بينما يرى رولف أنها : الشركة التي يجب أن تصل مبيعاتها الخارجية أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية حوالي 25 % من إجمالي المبيعات أو العاملين أو الإستثمار ³.

وتعرف بأنه الشركة المتعددة الجنسيات هي شركة مقرها الرئيسي في الدولة الأم ، ولها نشاطات اقتصادية متعددة في مجالات تجارية وصناعية ومالية وعمليات موزعة على أكثر من دولة سواء عن طريق مشاريع خاصة أو شركات تابعة وكثيرا ما تندمج مع شركات من دول أخرى ، وتلعب دوراً في التدفق العالمي للاستثمار الأجنبي المباشر في مجموعة كبيرة من البلدان تتوزع في أرجاء العالم، مما جعلها تسيطر حالي على حوالي ثلثي التجارة العالمية ⁴.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريفها على أنها الشركات ذات حجم كبير وعملياتها منتشرة عالميا وكذلك أنشطتها تميل إلى التحكم المركزي عن طريق الشركة الأم ، كما تعتبر قوة أساسية في انتشار العولمة التجارة العالمية من خلال السيطرة عليها وعلى الإنتاج والتوزيع والبيع لعديد من السلع في الدول النامية حتي أصبحت المصانع العالمية في الواقع تبحث عن فرص في أي مكان في العالم من أجل تحقيق الربح.

¹ كريم نعمة، أهمية ودور الشركات المتعددة الجنسيات في النظام الإقتصادي العالمي الجديد، مجلة علوم إنسانية، مجلة شهرية إلكترونية، السنة الثالثة، العدد 27 ، آذار 2006، ص25.

² محسن شفيق، المشروعات ذو القوميات المتعددة من الناحية القانونية، مطبعة جامعة القاهرة، الكتاب الجامعي. 1998 ، ص 35-36.

³ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص 132.

⁴ حسام الدين عيسى، الشركات المتعددة الجنسيات، مؤسسة العامة للدراسات والنشر المعاصر، بيروت، 2005، ص 16.

الفصل الثاني الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

ثانيا : الجدول رقم (1-2): المصطلحات المشابهة للشركات المتعددة الجنسيات

المصطلح	مراحل النشاط
الشركات الأجنبية	وهو المصطلح الأكثر شمولية فهو يحتوي كل شركة لها تسهيلات للنشاط خارج البلد الأم بطريقة مباشر أو غير مباشرة ومهما كانت طبيعة نشاطها.
الشركات متعددة الجنسيات	يكفي أن ينتقل مستوي نشاط إلى بلدين أجنبيين .
الشركات عبر الوطنية	نفس المصطلح السابق ، إلا أنه رفض استعماله من طرف الامم المتحدة من أجل تفادي الآثار النفسية التي يمكن أن يتركها في الشعوب الدول النامية.
الشركات متعددة الجنسيات الشمولية	يجب أن يشتمل نشاط هذه بالإضافة إلى انتقال نشاطها إلى بلدان أجنبية أن يشتمل أيضا على منتجات أخرى من غير المنتج أصلي من غير القطاع الأصل أيضا
الشركات متعددة الجنسيات العابرة للقارات	وهي شركات لها فروع إنتاجية أو تسويقية في العديد من الدول الأجنبية من قارات مختلفة وهي مرحلة متقدمة من مراحل النشاط هذه الشركات.
الشركات العالمية متعددة الجنسيات	وهي شركات لها فروع إنتاجية أو تسويقية في العديد من الدول الأجنبية في كل القارات الخمس.
الشركات متعددة الجنسيات الكوكبية	وهي شركات لها فروع إنتاجية أو تسويقية في كل الدول الأجنبية وفي كل قارات العالم الخمس من هذا الكوكب وكمثال ذلك شركة كوكاكولا التي يصل نشاطها خاصة التسويقي إلى كل مناطق من كوكب الارض

المصدر: مروزي محمد الطاهر، الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات البلدان العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية الاقتصادية، تخصص نقود ومؤسسات مالية، جامعة 8ماي 1945، 2012، ص42.

المطلب الثاني : خصائص وميزات الشركات المتعددة الجنسيات

تتمتع الشركات المتعددة الجنسيات والتي تعد من أهم ملامح ظاهرة العولمة أو النظام الاقتصادي المعاصر بالعديد من الخصائص والميزات التي تميزها وتحدد دورها وتأثيرها على النظام الاقتصادي العالمي، ومن أهم هذه الخصائص و الميزات.

أولا : كما يبدو لنا أن هذه الشركات تتمتع بميزتين هما¹:

ميزة الوحدة: التي تتمثل في وحدة اتخاذ القرار ووحدة التصرف والاستراتيجية والموارد الإنسانية والمادية والفنية فكلا من

1 ابراهيم قادم، الشروط المقيدة في عقود نقل التكنولوجيا ودورها في تكريس التبعية التكنولوجية على المستوى الدولي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 2002 ،

الفصل الثاني ■ الأدبيات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

الشركة الأم وفروعها ومنشآتها التابعة لها تكون مجموعاً واحداً متكاملًا، ولذلك يمكن النظر للشركة المتعددة الجنسية على أنها نظام من العلاقات المركبة بين جميع عناصرها ومكوناتها.

ميزة التعدد:

إن هذه الشركات مكونة من عدة شركات تتمتع بالخاصية القانونية المستقلة ويتم تشكيلها وفقا لقوانين وطنية متعددة وتتمتع بجنسيات متعددة، إن الشركات المتعددة الجنسيات هي من خلق القانون الوطني والدولي، والخاصية المميزة لها الاحتفاظ بالوحدة في إطار تعددي مرن، لا يمكن الإبقاء عليه إلا بواسطة التعاون الدولي المتبادل بين كل من القانونين الوطني والدولي.

ثانيا : خصائص هذه الشركات¹ :

ضخامة الحجم :

تتميز هذه الشركات ب ضخامة حجمها وتمثل كيانات اقتصادية عملاقة، ومن المؤشرات التي تدل على هذا(حجم رأس مال ، حجم استثماراتها ، المبيعات ، الإنتاجية ، الايرادات ،شبكة التسويقية ، إنفاق على البحث والتطوير) فضلا عن هياكلها التنظيمية وكفاءة إدارتها.

اتساع الرقعة الجغرافية لنطاق الشركات المتعددة الجنسيات: تتميز هذه الشركات ب كبر مساحة السوق الذي يغطيها ، وامتدادها الجغرافي خارج الدولة الأم ، بما لها من إمكانيات هائلة في التسويق وفروع وشركات تابعة لها في مختلف أنحاء دول العالم ، لقد ساعدها على هذا الانتشار التقدم التكنولوجي الهائل .

تنوع نشاطات الشركات المتعددة الجنسيات: تتميز هذه الشركات بتعدد وتنوع نشاطاتها بهدف تعويض الخسارة المحتملة في نشاط معين بأرباح تتحقق من أنشطة أخرى.

التفوق والتطور التكنولوجي في الشركات المتعددة الجنسيات: تعد الشركات المتعددة الجنسيات مصدراً أساسياً لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية وذلك من خلال التدريب وتوفير العمالة المتخصصة الأمر الذي يسهم في تضيق الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والنامية.

إقامة التحالفات الإستراتيجية في الشركات المتعددة الجنسيات: وهي تعتبر من السمات الهامة للشركات متعددة الجنسيات والتي تسعى دوماً إلى إقامة تحالفات إستراتيجية فيما بينها ومن أجل تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة.

المزايا الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسيات: تتمتع هذه الشركات بمجموعة من المزايا الاحتكارية كاحتكار التكنولوجيا الحديثة والمهارات الفنية والإدارية وأساليب مراقبة الجودة والتسويق مما يتيح لها زيادة قدراتها التنافسية عالمياً.

¹ كرم نعمة، أهمية ودور الشركات المتعددة الجنسيات في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، مرجع سابق الذكر، ص33-34.

الفصل الثاني الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

تعبئة الكفاءات: تتميز الشركات متعددة الجنسيات بمعيار المعمول به هو معيار الكفاءة في اختيار العمالة في هذه الشركات وهو الإستفادة من الكادر المحلي لكل شركة تابعة بعد احتياز سلسلة من الاختيارات والمشاركة في الدورات التدريبية.

التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لإدارة الشركات متعددة الجنسيات وهو المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق ما تهدف إليه الشركة متعددة الجنسيات والتعرف على ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل.

المطلب الثالث : أهمية و أشكال شركات متعددة الجنسيات

أولا : أهمية الشركات متعددة الجنسيات :

تكمن أهمية الشركات متعددة الجنسيات في نقل الاستثمارات المباشرة والتكنولوجيا دوليا وعناصر الإنتاج الدولي للمساهمة في الإنتاج والتجارة الدولية وتتجلى هذه الأهمية في مايلي¹:

- مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في نقل استثمارات مباشرة دوليا؛
- مساهمتها في نقل التكنولوجيا دوليا؛

- إن قيام الشركات متعددة الجنسيات بدورها لنقل التكنولوجيا يعود إلى المميزات التي تتمتع بها الشركات متعددة الجنسيات التي تجعلها قادرة على عملية نقل التكنولوجيا، وهي : أن الشركات الكبيرة جدا هي القادرة على إقامة الحد الأدنى في وحدات بحوث التطوير اللازمة لإجراء البحوث، من أجل الابتكارات الناجحة تجاريا؛
- إن هذه الشركات بامتلاكها عدد كبير من منافذ توزيع السلع في أماكن متفرقة تساهم في توزيع المخاطر والتقليل من آثارها، كما أنها تستطيع جذب رؤوس الأموال اللازمة لبحوث التطوير من الحكومة والأفراد.
- إن هذه الشركات تستطيع السيطرة على الأسواق العالمية من خلال فرض قيود على الدول مثل النظر في الأسعار و المعلومات و توجيه الأسواق تحكها في المعرفة الفنية لنقل التنمية الإدارية للدول المضيفة.

ثانيا : أشكال الشركات المتعددة الجنسيات

تتواجد الشركات المتعددة الجنسيات في الدول المضيفة في ثلاث أشكال وهي² :

الشركات أفقية التواجد: وهي نوع من الشركات تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات بشكل متكامل، مثل شركة ماكدونلدز.

الشركات رأسية التواجد: بمعنى أنها تقوم بإنتاج عنصرا ومدخل إنتاجي وحيد ليستخدامه فرع آخر للشركة في مكان آخر في العالم، مثل شركة أدي داس.

¹ مخلوفي عبد السلام، سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، المحور 6: المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات بين الواقع والمأمول، استمارة المشاركة للملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية 10 - الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، ص 9-10.

² Michel ghertman, **les multinationales**, Editions Bouchene, troisième édition, paris,2000,p12.

الفصل الثاني ■■■ الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

الشركات تجمع بين كلا الأمرين : وتكون قائمة لإنتاج السلعة أو الخدمة بشكل كامل أو جزئي أي أنها تجمع ما بين نوعين مثل شركة ميكروسوفت .

ثالثا : محددات الاستثمار عند الشركات المتعددة الجنسيات

إن قرار الاستثمار في دول معنية يعتمد على عدة محددات ، من حيث مدى تحقيقها لأهداف وطموحات وظروف الشركات الأجنبية المستثمرة، وتمثل محددات فما يلي¹ :

- **تكلفة عناصر الإنتاج**: من عملة ومواد وأجور ونقل ، فكلما كانت هذه التكاليف في دولة معنية أقل من غيرها من الدول ، كلما تشجعت الشركات الأجنبية على الاستثمار في تلك الدول .

- **الاستقرار السياسي**: إذا كلما كان المناخ السياسي للدولة أكثر استقرار كلما كان ذلك صالحاً للشركات المستثمرة في تلك الدولة .

- **حجم السوق**: في الدولة المراد الاستثمار فيها، فالسوق الصغيرة قد لا يشجع الاستثمار إلا إذا كان قريبا من المواد الخام أو أسواق أخرى كبيرة .

- **المناخ الاقتصادي للاستثمار**: من حيث وجود أو عدم وجود قيد لمراقبة العملة وسهولة أو صعوبة الاجراءات الحكومية ، وقوانين الاستيراد والتصدير ، كذلك السماح أو عدم السماح للأجنبي بالتملك .

- **النظام الضريبي** : يتمثل في حجم وشكل الاعفاءات الجمركية التي قد تمنح للاستثمارات الاجنبية لجذبها .

- **وجود المنافسة** : وهذا يرجع إلى قوة المشاريع وعدد المنافسين في الدول المراد الاستثمار فيها .

- **مدى توافر الموارد البشرية**: يقصد بهذا مدى توفر عناصر الإدارة والموارد الكفاءة في الدول المراد الاستثمار .

رابعا: الآثار الناتجة على النشاط الشركات المتعددة الجنسيات في البلدان المضيفة

1.4 الآثار الإيجابية

يوجد العديد من المنافع التي يحدثها النشاط الشركات متعددة الجنسيات في مجال الاستثماري الأجنبي في البلدان الدول المضيفة وهي كالتالي² :

- رفع من الإنتاج ؛

- زيادة الأجور ؛

- زيادة توظيف الأيدي العاملة ؛

- تحقيق وفورات حجم اقتصادي ؛

- زيادة إيرادات الدولة ؛

- تزويد الدول المضيفة بمهارات والتقنية والإدارية والتكنولوجية الجديدة .

¹ منصورى الزين، تشجيع الاستثمار و أثرها على التنمية الاقتصادية ، الطبعة الاولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع ،عمان، 2012، ص36.

² علي عبد الفتاح ابو شرار، الاقتصاد الدولي نظريات وسياسات ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص249.

الفصل الثاني ■■■ الأديبات العلمية والنظرية لثقافة الشركات و إنتاجية العاملين

- إضعاف قوة الاحتكار المحلي .

2.4 الآثار السلبية : من بين الآثار السلبية التي تخلقها الشركات المتعددة الجنسيات في الدول المضيفة نجد¹ :

- التأثير غير الملائم على معدل التبادل التجاري للدول المضيفة ؛

- التلوث البيئي ؛

- الآثار المحتملة هي هيكل السوق ؛

- نقص في الادخار المحلي ؛

- نقص الاستثمارات المحلية؛

- فقدان على السيادة السياسات المحلية والخارجية؛

- تأسيس الاحتكار المحلي .

خامسا :علاقة ثقافة المؤسسة بإنتاجية العاملين

إن استثمار ثقافة المؤسسة في رفع من إنتاجية العامل يدعم قدرة الشركات في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية وجودة المنتج ، ما يضمن لها البقاء والمنافسة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة ، فالهدف الأسمى للثقافة المؤسسة المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة و معالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.

فالثقافة التنظيمية القوية والمرنة تمنح العاملين المزيد من الحرية وتطلق طاقاتهم الإبداعية و قدراتهم الإنتاجية كما تمنحهم السلطة الكافية لحل مشكلات العمل اليومية دون الرجوع إلى المسؤولين ، وتمكنهم من المبادرة في أداء المهام والواجبات ، ما يعني دعم الثقة بالنفس وزيادة الإحساس بالذات وهو ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وروح الولاء والانتماء للمنظمة ونقص معدلات التغيب ودوران العمل خصوصا إذا رافق ذلك جو مفعم بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، فالمشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد ، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه، والمشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في تسير أمور المنظمة ومسؤوليتهم اتجاه الجماعة واتجاه القرار المتخذ فيبدلون كل جهودهم لتحقيقه. ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية القوية لها دو أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية ، كما تسهل عملية الاتصال فيما بينهم ، وينتج عن ذلك كله مستوى عال من التعاون والالتزام والتجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد ما يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

¹ مرجع سبق ذكره ،ص250

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن ثقافة المؤسسة تلعب دوراً حيوياً في نجاح الشركات أو فشل الشركات فقد تؤدي إلى نجاح الشركة ، إذا ما ساهمت في تشكيل قيم تدفع العاملين للعمل الجماعي و المشاركة في إتخاذ القرار وتنمية روح الإبداع ك كذلك الالتزام للعمل الجاد ، كما أن لثقافة المؤسسة دوراً في خلق قواعد سلوكية معينة تحدد للعاملين بالشركة ما هو السلوك المناسب وغير المناسب، فقواعد السلوك تدعم الروابط بين العاملين ، وتساعد الجماعة على تجنب المشاكل الخاصة بالتفاعل بينهم و تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف الشركة كما قد ينتج عن ثقافة المؤسسة فشل المؤسسات إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتها وأن بين ثقافة المؤسسة و إنتاجية العاملين بينهما ارتباط قوي ، حيث أنه كلما كانت ثقافة المؤسسة ثقافة قوية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات مرتفعة من إنتاجية العاملين.

الفصل الثالث

واقع ثقافة وإنتاجية العاملين في الشركات

المتعددة الجنسيات دراسة حالة هالبرتون

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

تمهيد :

بعدها تعرفنا في الفصل الثاني على ماهية ثقافة المؤسسة، وإنتاجية العاملين سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في شركة هاليبرتون لخدمات الطاقة بحاسي مسعود-ورقلة-، وذلك لمعرفة دور ثقافة المؤسسة في رفع من إنتاجية العاملين، ذلك من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الشركة، والتقارير السنوية والمقابلة مع إطارات الشركة، ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : دراسة المؤشرات المالية والاقتصادية لشركة هاليبرتون.

المبحث الثاني: الثقافة السائدة في الشركة.

المبحث الثالث: واقع العمالة الأجنبية و المحلية في شركة هاليبرتون.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

المبحث الأول : دراسة المؤشرات المالية والاقتصادية لشركة هاليبرتون

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض كل ما يتعلق بشركة هاليبرتون الأم، وفرع الشركة بحاسي مسعود -ورقلة- من خلال البعد التعريفي، وإستراتيجية الشركة، و محيطها، و هيكلها التنظيمي، و التركيز على المصلحة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي ، و أهم نشاطاتها .

المطلب الأول: تقديم عام للشركة هاليبرتون¹.

أولاً: نبذة تاريخية عن الشركة

اشتق إسم الشركة من المؤسس الأمريكي Erle P Halliburton المولود بتاريخ 22 / 10 / 1892 بمزرعة هينين تينسي التي تبعد حوالي 50 ميلا شمال ممفيس ، كان منذ طفولته شغوفاً بإصلاح الاجهزة الميكانيكية، إذا كان يفضي معظم أوقاته في إصلاح الآلات، وبعد البحث الدؤوب وجد Erle P Halliburton أخيراً عملاً يليق به عام 1918 التحق بمؤسسة The Perkins OilwellCeting Comptant وعمل بها كسائق شاحنة إلى أن استطاع أن يؤسس في سنة 1919 شركة Halliburton لخدمات الطاقة، وشهدت الشركة عدة تحولات نذكر منها: في سنة 1938 كانت أول عملية للشركة خارج اليابسة، وكذا حصول الشركة على لقب عملاق البناء الصناعي سنة 1962، ومنذ سنة 1988 أصبحت هاليبرتون رائدة في مجال الخدمات الصناعية والطاقة إلى يومنا هذا.

1.1 المؤسسة الأم :

هي شركة عالمية ذات الاسهم تعمل في مجال الطاقة و تنشط في 120 دولة حول العالم ، برأس مال قدره 20001 مليون دولار ، حيث يبلغ عدد العمال 55000 عامل يمثلون 140 جنسية ، وتحمل علامة تجارية مسجلة ومحمية عالميا ، ويقع المقر الرئيسي لها في قسمين : القسم الغربي هوستن تكساس، التي هي عاصمة البترول في الولايات المتحدة الأمريكية، القسم الشرقي : دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة تعمل هاليبرتون في شريحتين كبيرتين و هما :مجموعة خدمات الطاقة، والتي تقدم المنتجات، والخدمات التقنية لصناعة إستكشاف وإنتاج النفط و وهي شركة إنشاءات عملاقة لمصافي البترول، وحقول البترول، وخطوط الأنابيب، KBRالنفط،الغاز ، و الكيماويات .

2.1 إستراتيجية الشركة : تنتهج استراتيجية التميز.

إذ تسعى الشركة من خلال إستراتيجياتها (التميز و التوسع) التي تهدف إلى تطوير وتحسن مستمر لخدماتها وتقرب إلى الزبائن عبر كافة العالم وذلك لتحقيق ميزة التنافسية والريادة في العالم.

¹ company website, <https://www.halliburton.com,20/04/2020>.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

ثانيا : الخدمات و المنافسين و أهداف الشركة

تضم هاليبرتون 14 خدمة منتج في خطوط (PSLs)، تعمل PSLs في قسمين : الحفر والتقييم و الإنجاز والإنتاج.

1.2 أهم خدمات ومنتجات الشركة هاليبرتون

تقوم الشركة بتقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات البترولية والمتمثلة في :

الجدول رقم (3-1) : أهم خدمات ومنتجات الشركة هاليبرتون

By challenge حسب التحدي	By capability حسب قدرة المؤسسة	By brand حسب العلامة التجارية
تطوير البرمجيات وإنتاج تكنولوجيات حديثة صنع نوع من زيوت تعقيم المياه إنتاج سوائل الحفر	الرفع الاصطناعي خدمات كيميائية الحفر خدمات التميع إستشعار الفجوات والكسور بناء وصيانة الآبار التكسير الهيدروليكي	فأس الحفر (sppery) الحفر تحت سطح البحر مكافحة الحرائق والانفجارات معالجة السطح

المصدر : من موقع الشركة <https://www.halliburton.com>

2.2 المنافسون على المستوى العالمي

تمارس شركة هاليبرتون نشاطها في بيئة تنافسية شديدة حيث يتمثل أغلب منافسيها على المستوى العالمي والمحلي كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (3-2) : أهم المنافسين على المستوى العالمي لشركة هاليبرتون

Exxon Mobil	Weatherfor	Shell	Schlumberger
Total	Saudi Aramco	BP	Chevron
Qatar petroleum	Anadarko petroleum	Saudi Aramco	Abu Dhabi Nationl oil company
BAKER HUGHES	Conoco Philips	Superior	BAKER HUGHES

المصدر : من موقع الشركة <https://www.halliburton.com>

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

3.2 أهداف الشركة:

تتمثل أهداف الشركة في¹:

- السعي إلى تحقيق مستوى تميز عالمي في مجال الطاقة ؛
- تحقيق طاقة إنتاجية المستدامة ؛
- كسب مكانة في السوق العالمية؛
- تحقيق الأهداف وفق لمخططات قصيرة وطويلة مدى من طرف إدارة الشركة ؛
- إلتزام بالصحة والسلامة والأمن؛
- تطوير وإحتضان الأفكار وطرق ومناهج المتجددة لمواجهة تحديات ؛
- خلق نية التنافسية بما يساهم بخلق قيمة مضافة للشركة ؛
- تسهيل نقل تقنيات وإمكانيات وهذه لوجود سبل لحصول على أحد تقنيات من أجل نقلها إلى فروع الشركة ؛
- إدارة التواصل مع الشركاء بالكفاءة والفعالية لتلبية الطلب وذلك من خلال تحقيق توافق مع جهات معنية (حكومة ، أصحاب المصالح....) ؛
- الحرص على العنصر البشري ؛
- تهيئة ثقافة عمل تشجع على الارتقاء بإيجابية وإسهام للآخرين ؛
- تسعى إدارة الشركة إلى استغلال الأمثل للموارد المالية في سبل تحقيق إستراتيجية وتعظيم العوائد الإستثمارية لكل نوع من أنواع الموارد؛
- تأسيس معهد للبحث والتطوير في كل النقاط المتواجدة فيها عبر كامل أنحاء العالم ؛
- إنجاز برامج مراقبة بترولية في الخمس سنوات القادمة .

تتنوع أهداف الشركة بين الأهداف الطويلة والمتوسطة الأجل فهي تسعى إلى تقديم خدماتها بجودة وسرعة عالية، وتطوير مستمرة للخدمات والمنتجات المقدمة وكسب مورد بشري متميز وذلك لتطوير حصتها السوقية العالمية ولجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وتحقيق الريادة العالمية .

¹ Halliburton company annual report ,2017,p16 .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات

دراسة حالة هاليبرتون

المطلب الثاني: تقديم لشركة هاليبرتون فرع (حاسي مسعود) - ورقة¹ -

أولاً : التعريف بفرع (حاسي مسعود) - ورقة-

هي شركة متخصصة في تقديم خدمات النفط والغاز كأنشطة رئيسية، ولقد حلت بحاسي مسعود - ورقة - عام 1998 و هي موجودة إلى يومنا هذا و لها عملاء و منافسون، و مجمل العاملين بها 1682 عامل مقسمين على أقسام، ويقع مقرها بطريق غورد الباقل، حاسي مسعود- ورقة.

لديها فروع تابعة لها وهي :

- هاسب HESP؛

- باسب BASP؛

- بوتسوكوتس BOOTS AND QOOTS؛

- تريو باور TEURBO POWER.

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي

تتمثل مهام الشركة في الخدمات النفطية والطاقوية عامة وتتكون من وحدات عديدة ولكل وحدة منها مهام خاصة وتنقسم إلى قسمين داخلية وخارجية على الشكل التالي مع شرح مختصر لطبيعة مهامها :

ينقسم الهيكل التنظيمي للشركة هاليبرتون إلى عدة مصالح موضحة في الملحق رقم (3) مقسمة إلى قسمين قسم داخل وقسم خارجي يمكن تقديمها فيما يلي :

- القسم الداخلي للشركة :

يتكون القسم الداخلي للشركة :

قسم تكنولوجيا المعلومات Information Technologie : هي وحدة مخصصة في صيانة الأجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركة وأنظمتها إضافة إلى شبكة الاتصالات الداخلية وكل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في شركة هاليبرتون .

قسم الموارد البشرية Humain Resources : هو القسم الذي يهتم بشؤون العمال وتسيير ملفاتهم

قسم الوسائل Material:: يتولى هذا القسم تسيير المخازن، وعمليات الشراء، والبضاعة والمواد الأولية.

قسم الصيانة Maintenance : هي الوحدة المسؤولة عن اصلاح سيارات وشاحنات شركة، إضافة إلى آلياتها

قسم المالية finance: هو القسم الخاص بأمور المحاسبة والمالية حيث يغلب الطابع المالي على المحاسب على

مستوى حاسي مسعود أما باقي الأمور المحاسبية على المستوى مقر الجزائر العاصمة.

قسم النقل Travel: مكلف بالأمور حجز السفريات والنقل .

¹ من وثائق الشركة.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هالبرتون

- أما القسم الخارجي للشركة فيتمثل في :

*Halliburton Drill Bits abd Service Ouilst : تتولى صيانة وبيع فأس الحفر .

*PE- Stimulation des Puits - : تقوم بخدمات وصيانة الآبار وتنقسم إلى :

Well Control; Frac-production ; Enhancement ; Test Bay ; Sperry Sun

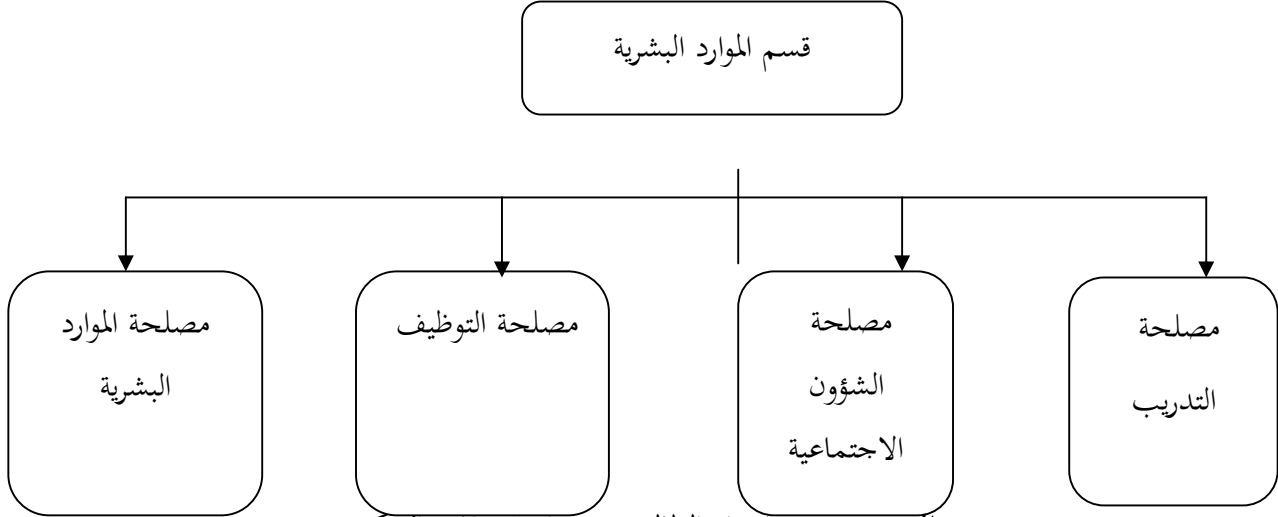
*HTC : تنقسم إلى : Slick Line ; Testing Tools

ثالثا :تقديم قسم الموارد البشرية:

1.3 هيكله ومهام قسم الموارد البشرية

قسم الموارد البشرية في شركة من 04 مصالح موضحة بشكل التالي :

الشكل رقم (3-1) : مصالح القسم الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق الشركة

من أهم مهام هذه الأقسام :

2.3:مهام مصلحة التدريب:

يتولى شؤون هذه المصلحة عامل على مستوى المقر الاجتماعي بالجزائر العاصمة، من أهم ما يقوم به :

- جمع ومراقبة التقارير الخاصة بالتدريب ؛

- تحذير كتابي للعمال المتهاونين بإكمال دورات التدريب ؛

- صياغة ومتابعة عقود التدريب .

3.3 مهام مصلحة الشؤون الاجتماعية Correspondent Social :

تولى المصلحة عامل يهتم بشؤون الاجتماعية للعمال، من أبرز مهامه :

- التصريح بالعمال الجديد في مدته 10 ايام؛

- التصريح بحوادث العمل في مدة تجاوز 48 ساعة من وقوع الحادث؛

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

- تصريح بالعطل المرضي لمصالح الضمان الاجتماعي سواء كانت من طبيب الشركة أو من طبيب خارجي؛
- استخراج شهادات الانتساب لمصالح الضمان الاجتماعي منها ؛
- الحرص على ضمان المنح العائلية للعمال شهريا ؛
- تسيير ملفات التقاعد؛
- تسيير ملفات الوفاة ؛
- إرسال تقارير العطل المرضية إلى مصلحة الموارد البشرية للتعامل مع الاجرة .

4.3 مهام مصلحة التوظيف Recruiter:

- يسعى مسؤول عن التوظيف “ Recruiter ” لـ” جلب المهارات الكافية لسد احتياج الشركة وذلك من خلال:
- استقبال السيرة الذاتية من المرشحين في مدة 21 يوما بعد الاعلان عن التوظيف على مستوى ANEM؛
 - استهداف الكفاءات ؛
 - متابعة عملية التوظيف .

5.3 مهام مصلحة الموارد البشرية :

- يتولى شؤون هذه المصلحة مجموعة من العاملين يقسمون المهام بينهم حسب الوظائف ومن أبرز ما يقومون به:
- تفسير ملفات العمال والسهر على تطبيق سياسات الشركة في ما يتعلق بالموارد البشرية ؛
 - إعادة الاجر الشهرية للعمال ؛
 - قرارات منح الميداليات ؛
 - متابعة عقود العمل و مراقبة تواريخها؛
 - توجيه العمال الجدد؛
 - متابعة المسار الوظيفي للعمال؛
 - مراقبة عمليات الترفيه والنقل؛
 - متابعة العقوبات والإنذارات .

6.3 الخدمات التي تقدمها الشركة

- تسعى الشركة إلى رفع من حصتها السوقية وتطويرها، وذلك عن طريق تقديم خدمات ذات نوعية جيدة وجديدة وعرض منتجات أكثر تلاؤما مع متطلبات ورغبات الزبائن والسوق البترولية في الجزائر .
- الخدمات التي تقدمها الشركة في إطار الشراكة :
- كراء فؤوس الحفر بأنواعها ؛
 - القيام بأغلب العمليات الخاصة بالآبار البترولية مثل الاسمنت و الانحرافات ؛
 - صيانة تجهيزات الأجهزة الخاصة ، التجهيزات الأنبوبية ، الصناعة الميكانيكية و معالجة السطح ؛
 - النقل وتوفير العربات الخاصة بنقل و تسليم المواد المستهلكة و قطع الغيار ؛

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

- الفندقية لخدمات الإيواء و الإطعام لفائدة مركزي الحياة للشركة هاليبرتون للخدمات الطاقة خدمات عامة
تكميلية داخلية ؛

- حفر وبناء وصيانة آبار البترول ؛

- التكسير الهيدروليكي ؛

- مكافحة الحرائق والانفجارات.

رابعا :محيط الشركة

لمعرفة موقع وقوة الشركة في السوق وقوة منافسته نقوم بعرض أهم عناصر السوق

1.4 الموردون

- HALLIBURTON DRILL BITS AND SERVICES OUTILS :وعملها صيانة وبيع

فأس حفر الآبار ؛

- PE –STIMULATION DES PUIITS –تقوم بخدمات وصيانة الآبار و تنقسم إلى الأقسام التالية:

- WELL CONTROL ؛

- FRAC-PRODUCTION ENHANCEMENT ؛

- COIL TUBING ؛

- TEST BAY ؛

- SPERRY SUN ؛

HCT وتنقسم إلى قسمين :SLICK LINE \ TESTING TOOLS.

2.4 الزبائن ومنافسي الشركة

تتعامل الشركة مع أغلبية الشركات المتخصصة في مجال عملها لكن هناك الشركات تتعامل معها بشكل مكثف
وهي:

الجدول رقم (3-3) : الزبائن ومنافسي الشركة

أهم المنافسين الشركة	أهم الزبائن الشركة
Schlumberger Weatherford BAKER HUGHES	سوناتراك SONATRACH جي في غاز (SH – BP – STAOIL) JV GAS أورهود (SH – CEPSA) OURHOUD سوناتراك أ جي ب SH – AGIP إيون E – ON مجمع قارة ناسيلي GGT غاز بروم Gazprom Total

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على وثائق الشركة

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هالبرتون

المطلب الثالث : تطور رقم الأعمال

سنحاول في هذا المطلب تشخيص الأداء المالي للشركة ،لمعرفة مركزها المالي وذلك من خلال عرض تطور رقم

الاعمال والإيرادات وحجم الأصول وتقديم تحليل وتفسير يهدف تقييم الأداء المالي للشركة .

الجدول رقم (3-4) : تطور الشركة هالبرتون من حيث رقم الأعمال والإيرادات وحجم الأصول

(الوحدة : بليون دولار)

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال	28.738	20.663	13.890	18.028	20.979	20.621
الإيرادات	32.870	23.633	15.887	20.620	23.995	22.870
حجم الأصول	32.165	36.942	27.000	25.085	25.982	25.380

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على تقارير السنوية لشركة .

لقد حققت الشركة تقدماً سنة 2017 بنسبة 16 % في الإيرادات وذلك بإدخال تحسينات في جميع أنحاء خطوط خدمة منتجاتها علي المستوى العالم ، وقد قامت الشركة بالتعاون مع عملاءها ب 192 مشروع بحث وتطوير من أجل هندسة الحلول لتعظيم قيمة أصولهم وذلك مما ظهر سنة 2015 بتقدم ملحوظ في أصول الشركة و نلاحظ من الجدول أعلاه تراجعاً طفيفاً للأداء المالي لشركة هالبرتون عموماً وهذا راجع إلى تقلبات أسعار البترول في الأسواق العالمية .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

المبحث الثاني : الثقافة السائدة في الشركة

سنحاول في هذا المبحث عرض واقع ثقافة السائدة في الشركة من خلال التطرق للقيم الثقافية و المساهمة الاجتماعية و تعريف بأنظمة التسيير المتبعة في الشركة .

المطلب الأول : القيم والمبادئ في الشركة

تمثل القيم جزء من الثقافة السائدة داخل الشركة وتمثل قيم هاليبرتون في ¹ :

أولا : القيم الثقافية

- النزاهة: الأخلاق والنزاهة هي أساس العلامة التجارية، والتوجيه مبادئ لكل ما نقوم به.
- السلامة: الأولوية رقم واحد، نحن نركز على سلامتنا الشخصية أيضاً كسلامة الآخرين.
- التعاون: نحن نعمل مع العملاء ونفهم أن الجميع له دور في تقديم أفضل الحلول.
- المنافسة: نتنافس على الفوز، نحن نعلم أن المنافسة تجعل الجميع أقوى.
- الإبداع: نحن مبتكرون ونسعى جاهدين لتطبيق الحق التكنولوجيا والحلول في كل مرة.
- الموثوقية: نقدم ما نعد به ، نحن نؤمن بجودة خدمتنا يحدد من نحن.
- الإحترام: نحن صادقون مع أنفسنا ومع بعضنا البعض، نحن نقدر مهارتنا المتنوعة والمواهب ونعلم أننا أقوى معاً كعائلة واحدة .

الشكل رقم (2-3) : القيم الثقافية لشركة هاليبرتون

Success for Halliburton and our shareholders and customers results from adherence to our core values.



Source : Halliburton company annual report ,2018,p8 .

رؤية الشركة : توفير خدمة لعملائنا تجرية لا مثيل لها كقادة مفكرين وعالميين ، وذو أخلاقيات عالية.

إن رؤية الشركة هاليبرتون معبرة ومقبولة إلى حد بعيد ،حيث تسعى أن تكون الخيار الأول للزبائن والرائد في السوق والخدمات الطاقوية .

¹ Halliburton company annual report ,2018,p8 .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

رسالة الشركة : تحقيق أعلى نسبة من النمو لعملائنا عن طريق تقديم الخدمات والتكنولوجيا التي تحقق الكفاءة وتزيد التعافي وتحقق أعلا نتيجة في الإنتاج لزيائنا .

إن رسالة الشركة تعتبر واضحة ودقيقة وتبرر السبب الذي وجدت من أجله الشركة والمتمثل في تقديم خدمات متميزة ومبتكرة وذلك باستخدام أحدث التقنيات والأجهزة المتطورة للوصول إلى الخدمة ذو كفاءة عالية وتعظيم الإنتاجية لزيائنا الشركة.

ثانياً: الاستدامة

الاستدامة جزء لا يتجزأ من إستراتيجية الشركة حيث تسعى لتقديم قيمة مالية طويلة المدى مع تقليل بصمتها البيئية ولها تأثير إيجابي على المجتمع، يتم تعبير عن هذا في مبادئ التوجيهية للاستدامة، الأخلاق والنزاهة هي الأساس لمبادئ التوجيهية مبنية على أساس متين من الأخلاق والنزاهة ، توفر مبادئ هاليبرتون التوجيهية للاستدامة الإطار لعمليات ومستقبل الشركة للتأكد من أن هذه المبادئ توجه كل جانب من جوانب قرارات وخطط و إجراءات، التي تقوم بمطابقة كل منها مع نية محددة بوضوح.

ثالثاً: مبادئ الشركة

ترتكز الشركة هاليبرتون على مبادئ الاساسية وتتمثل في ¹ :

الأداء المالي

تقديم قيمة فائقة لمساهميننا لتتفوق على منافسين من خلال تحقيق نمو وهوامش وعوائد فائقة للمساهمين.

بيئة صحية آمنة

إجراء عمليات آمنة ومسؤولية بيئية للمضي قدماً في رحلة إلى الصفر ، نحو رؤية لعدم وقوع حوادث تتعلق بالصحة أو السلامة أو البيئة أو جودة الخدمة.

الابتكار التكنولوجي

قيادة الصناعة في مجال الابتكار وإدارة الضمانات الواعية للموارد العالمية لتطوير الحلول التي تمنح عملاء الوصول الاقتصادي إلى الموارد الهيدروكربونية الجديدة وتعظيم قيمة أصولهم الحالية.

المواطنة العالمية

تعزيز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للعاملين والمجتمعات التي تعمل فيها الشركة لتكون صاحب العمل المفضل وإحداث تأثير إيجابي في المجتمعات التي تعيش وتعمل فيها.

الشفافية

التحلي بالشفافية في إعداد التقارير والتحقق من تقدمنا لتزويد أصحاب المصلحة لدينا بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول تقدمنا.

¹ Halliburton company annual report ,2014,p30 .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

التعاون

إشراك أصحاب المصلحة للمساعدة في تحقيق النتائج التي تتوافق مع مبادئ المعلنة للتواصل بنشاط مع أصحاب المصلحة الرئيسيين للمساعدة في تحقيق الهدف المتبادل.

رابعاً: حقوق الإنسان

تعمل شركة هاليبرتون في أكثر من 120 دولة في العالم، يمثل المساهمون والعملاء والموردون والعاملون كل عرق وجنسيات والأديان وثقافات ولغات ، يدعم هذا التنوع التميز في أعمال ويجسد احترام الشركة لحقوق الإنسان وكرامة جميع الناس، تدعم هاليبرتون ومجلس إدارة حقوق الإنسان العالمية كما حددها إعلان الأمم المتحدة العالمي لحقوق الإنسان ، إلزام والامتثال لمتطلبات جميع قوانين العمل والعمل وحقوق الإنسان المعمول بها عمليات IAS والموارد البشرية لدينا تؤكد صحة ممارسات في مجال حقوق الإنسان، في عام 2018 ، قامت بتطوير بيان سياسة حقوق الإنسان ، والذي يتوفر تحت قسم حوكمة الشركات على موقع شركة.

المطلب الثاني: المساهمة الاجتماعية لشركة هاليبرتون.

تتمثل مشاركة المجتمع في جوانب عديدة من تفاعلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، إثنان من مبادئ التوجيهية للاستدامة هما المواطنة العالمية والتعاون ، وهما يوفران إطار عمل للمشاركة مع المجتمع من خلال الجهود التطوعية والعمل الخيري والشراكات، حيث يركز عمل شركة على أركان العطاء الأربعة وهي¹ :

أولاً: التربية والتعليم

كل عام تقدم شركة هاليبرتون كل عام تبرعات للمدارس الابتدائية والثانوية والكليات والجامعات في الولايات المتحدة من خلال المجلس الاستشاري للجامعة (UAB) ، حيث تنظر إلى مجموعة متنوعة من البرامج التي تظهر التميز في إعداد الطلاب ذوي المهارات المتقدمة لصناعة النفط والغاز ، مع الأخذ في الاعتبار أشياء مثل الفرصة لزيادة التنوع في مجال العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والمنظور العالمي والإبداع، تمنح هاليبرتون جائزة أفضل مؤسسة للاستفادة من الجوائز من خلال مثل هذه البرامج التي تشجع الشباب على متابعة دراسات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات ، وتعزيز الاستبقاء في التخصصات التقنية وتطوير المهارات التقنية أو التجارية أو القيادية ووفقاً لتقديرها ، يقدم مجلس أمناء الشركة أيضاً عددًا محدودًا من المنح للجمعيات الخيرية والصحية ذات الصلة بالصحة.

¹ Halliburton company annual report ,2018,p40.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

ثانيا : البيئة

في عام 2018 حصلت Trees for Houston وهي منظمة غير ربحية على أموال تم جمعها من بطولة Halliburton Charity Golf Tournament كما زودت "أشجار هيوستون" المتطوعين بـ 22 شجرة

كجزء من برنامج أشجار المدار، قام عاملو شركة هاليبرتون من فرق العلوم التطبيقية في مجال تعزيز الأسمت والإنتاج بإكمال مشروع مجتمعي مع مدرسة ابتدائية في شمال هيوستن ، وزرع أشجار البلوط في مونتييري حول أراضي المدرسة.

ثالثا : الصحة و السلامة

تدعم الشركة اليوم العالمي للأطفال ، حيث يقوم العاملون كل عام بزيارة الأطفال الذين يخضعون لعلاجات مختلفة من السرطان، ولإظهار الدعم للأسر المتضررة، حيث قام العاملون بتوزيع الهدايا، وخلق الرسومات واللوحات مع الأطفال، وقد لعبت الشركة دورًا مؤثرًا في المجتمع ، وهذه المبادرة تعد جزء من إلتزاماتها المستمرة إتجاه المجتمعات التي تعيش وتعمل فيها.

رابعا : الخدمة الاجتماعية

عقد عمال شركة هاليبرتون في دنكان بالولايات المتحدة الأمريكية ، دورة ألعاب حمراء سنوية ثانية، الألعاب الحمراء هي سلسلة من التحديات الصحية التي يتنافس فيها عاملون مع بعضهم البعض، نيابة عن الفريق الفائز تبرعت شركة هاليبرتون الخيرية بمبلغ 10000 دولار لأكاديمية جابرييل هاوس ، وهي منظمة تشارك مع المدارس المحلية لتوفير بيئة ما بعد المدرسة آمنة ومعقولة التكلفة، ورعاية للأطفال المعرضين للخطر في سن المدرسة الابتدائية.

المطلب الثالث : مصفوفة المواد و رحلة الصفر¹.

أولا : مصفوفة المواد

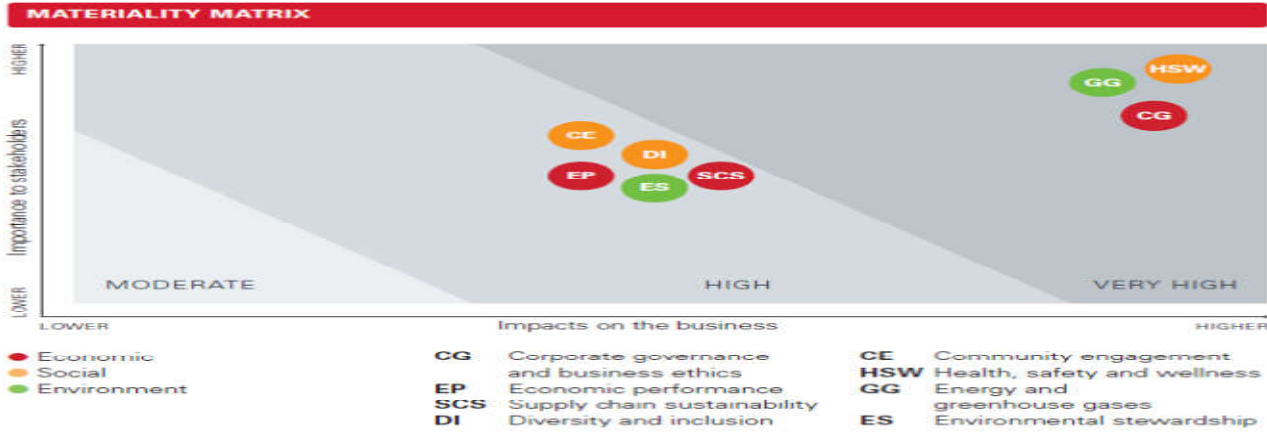
أجرت شركة هاليبرتون سابقًا تقييمًا جوهريًا شاملاً لتحديد الموضوعات التي تعتبر أساسية لاستدامة على المدى الطويل تقييم والتي تتم مراجعتها سنويًا ، وتقييم مدخلات داخلية وخارجية لأصحاب المصلحة تحديد الأولويات والفرص لإستراتيجية الشركة للإبلاغ وإعداد التقارير يتيح إشراك أصحاب المصلحة في هذه العملية اختبار النتائج والتحقق منها ، وتحليلها بما يضمن مراعاة توقعات ومدخلات جميع المجموعات. ويتم تقييم الموضوعات المادية على الحجم المحتمل وأهميتها التأثير على أنشطة شركة و أصحاب المصلحة ، أما معايير التقييم فتشمل الآثار والفرص التي تقدمها التغييرات التنظيمية والسياسات ، والاتجاهات المالية، والقضايا البيئية والشواغل المجتمعية ، بناءً على التواصل المستمر مع المساهمين والعملاء وصناعة المجموعات ، ومجلس الإدارة، والعاملين وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين .

¹ Halliburton company annual report ,2018,p11,19.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

تم توسيع المناقشات حول التنوع والاندماج لتشمل مبادرات إضافية، وحوكمة الشركات وأخلاقيات العمل لتشمل حقوق الإنسان، وبيئة الوكالة لتشمل تغير المناخ، ويتم التحقق من صحة النتائج المادية المحدثة من خلال المقابلات الداخلية مع خبراء الموضوع الرئيسيين لشركة هاليبرتون كخطوة حاسمة في إعداد هذا التقرير، ويطلب من المقابلات أثناء مراجعة أهمية المواد المواضيع، والتعبير عن آرائهم حول المواضيع المادية الناشئة في مجالهم، أما الخبرة سنواصل تحديث تقييم الأهمية النسبية في عام 2019.

الشكل رقم (3-3) : مصفوفة المواد لشركة هاليبرتون



Source : Halliburton company annual report ,2018,p11 .

ثانيا:رحلة إلى الصفر

هي رؤية الشركة لتحقيق صفر من حوادث السلامة، وصفر من الحوادث البيئية و صفر الوقت غير المنتج، هذه الرؤية تعبر عن التزام شركة اتجاه عاملين وعملاء، ويوضح أولويات لوضع أعلى المعايير ، وتبني التحدي ولتقدم أي تنازلات في التنفيذ التزامات القيادة وإدارة النظام والكفاءات قوية والالتزام هي العناصر الأساسية لنجاح وتوفير الأساسي لرحلة إلى الصفر، لقد حددنا ستة عناصر توفر خريطة طريق للإنجاز بينما محددة تتطور مجالات التركيز سنويًا ، وتظل هذه العناصر متسقة كل عام:

- التزام القيادة ؛
- التحسين المستمر لنظام إدارة هاليبرتون(HMS) ؛
- التدريب والكفاءة ؛
- التواصل ومعالجة المخاطر ؛
- التكنولوجيا وتحسين العمليات ؛
- التحقق من الأداء.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

الشكل رقم (3-4) : يبين مراحل لرحلة الشركة إلى الصفر الحوادث



Source : Halliburton company annual report ,2018,p19 .

ثالثا :جودة الخدمة

إن التزام بجودة الخدمة جزء لا يتجزأ من ثقافتنا، وثقافة رحلة إلى صفر، وهي رؤية الحد الأدنى لجودة الخدمة، وهي العناصر الأساسية حول كيفية القيام بالعمل ، وهذه تنطبق على جميع العمليات عبر جميع خدمات خطوط المنتج وتقديم أربع ممارسات رئيسية تمكننا من تقديم التميز في التنفيذ ، من خلال الإلتزام بالعملية والتحسين المستمر.

تصميم الخدمة - كيف نخطط لعملنا:

تحدد عملية تصميم الخدمة (DOS) الوثائق التي تلتقط الخطة التشغيلية وتوضح كيفية تنفيذ متطلبات العملاء.

نقاط التحكم - كيف نتحكم في عملنا:

نقاط التحكم هي متطلبات أو أنشطة محددة توفر ضماناً بأن سيتم تحقيق الغرض من الوظيفة DOS و MOC هما نقطتا التحكم المشتركة بين الجميع PSLs تقوم جميع PSLs بتوصيل وتنفيذ نقاط التحكم الخاصة بها كجزء من كل وظيفة.

الكفاءة - كيف نضمن أن يمتلك العاملين المهارات التي يحتاجونها:

يوفر برنامج الكفاءات العالمية لدينا المعرفة والمهارات والسلوك الخبرة التي تمكن الفرق من القيام بهذه المهمة.

التحقيق في الحوادث - كيف نحسن الأداء:

من خلال عملية التحقيق في الحوادث في الشركة ، تأكد أن جميع الحوادث المتعلقة بالعمل وغير المتعلقة بالعمل تخضع لتحقيق تحقيق شامل، وفي الوقت المناسب لتحديد الأسباب الجذرية، لمنع تكرار الحوادث .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هالبرتون

للصحة و السلامة يشارك ناشطون في تطوير أفضل إدارة للصحة والسلامة والبيئة، وكذا الممارسات التي تعكس قيم ثقافة السلامة لدى شركة هالبرتون.

رابعاً: استدامة سلسلة التوريد

وظيفة سلسلة التوريد في الشركة تشمل المشتريات، والمواد، والتصنيع، و الخدمات اللوجستية، ويدير شبكة عالمية من الموردين والمستودعات والأرصفة، ولدى الشركة 22 منشأة صناعية حول العالم، وتمثل أكبر وظيفة دعم داخل هالبرتون هي سلسلة التوريد، فهي مسؤولة عن حوالي 1.8 مليون حركة لوجستية كل عام، وتعد وظيفة سلسلة التوريد جزءاً رئيسياً من بصمة الاستدامة للشركة إلى أن على سبيل المثال، إلا أن هناك هناك تأثيرات بيئية من عمليات التصنيع والخدمات اللوجستية .

تسعى هالبرتون أيضاً إلى ضمان مشاركة المجتمعات التي تعمل فيها في الاقتصاد، وتحقيق فوائد عملياتنا، ولعل إحدى الطرق لتحقيق ذلك هي من خلال استخدام محلي ومتنوع للموردين، وهذا له فائدة تجارية تتمثل في إضافة المرونة إلى سلاسل التوريد للشركة .

سلسلة التوريد لدى الشركة

تواصل فرق إدارة المصادر والخدمات اللوجستية العمل بشكل وثيق مع الموردين ووكلاء الشحن وأصحاب المصلحة الداخليين لتقليل أي انقطاع في سلاسل التوريد .

وقد تم إنهاء تقييماً كاملاً من قبل كل خط خدمة منتج لتقييم التأثير المحتمل واستراتيجيات المصادر البديلة، ويتم دراسة أي تأثير للقيود على ممرات الشحن والسفر الجوي وفي تقييم المهلة الزمنية.

استمرارية الأعمال

نظراً للدور الحاسم الذي تلعبه الشركة في توفير الطاقة، تعد هالبرتون عضواً رئيسياً في البنية التحتية الأساسية لقطاع الطاقة، وتواصل العمل مع سلسلة القيمة الممتدة الخاصة بها، وتستخدم استجابة للأزمات للتخفيف من المخاطر الناشئة وضمان استمرارية الأعمال المستمرة لتقديم السلع والخدمات الحيوية لدعم المجتمعات في جميع أنحاء العالم.

تم بناء على مبادئ التوجيهية الاستدامة على أساس من الأخلاق والنزاهة، وتعمل الشركة على الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال الرقابة التي يوفرها مجلس الإدارة، ومدونة قواعد السلوك المهني لديها وممارسات التوظيف ووظيفة الضمان الداخلي في الشركة، وتتم إدارة وظيفة الضمان الداخلي من قبل قائد تنفيذي يقدم تقاريره مباشرة إلى لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبورتون

المطلب الرابع : نظام إدارة هاليبورتون¹.

أولاً: نظام إدارة هاليبورتون

يتحكم نظام إدارة هاليبورتون في كيفية عمل الشركة ودعمه لتنفيذ رحلة الصفر، المعايير والعمليات والمبادئ التوجيهية والعمل الأساليب التي تشكل HMS، وتضمن أن العاملين مجهزين بالمعرفة اللازمة للعمل بأمان واتساق وفعالية، ويجب على جميع المقاولين والعاملين في شركة هاليبورتون الالتزام بـ HMS. تم تصميم HMS لتلبية أو تجاوز توقعات المنظمين والعملاء والمعايير الداخلية الخاصة بالصحة والسلامة والبيئة، فهي عمليات يتم إجراؤها أيضاً وفقاً لبرامج إصدار الشهادات القياسية في الصناعة، بما في ذلك تلك الخاصة بإدارة الجودة (ISO 9001)، الإدارة البيئية (ISO 14001) وإدارة الصحة والسلامة (OHSAS 18001).

إن أحد العناصر الرئيسية لنظام HMS هو استخدام نقاط التحكم التي تعمل كأعمدة للوقاية لتجنب الحوادث HSE و SQ تعمل نقاط التحكم على تبسيط الخدمة، عملية التسليم عن طريق ملائمة الأدوار والمسؤوليات، حتى إن الجميع في المنظمة يفهمون أدوارهم في تنفيذ وتقديم خدمة تبسيط العمليات بهذه الطريقة، والتحقق من التنفيذ يدفع إلى التحسين المستمر لتقديم الخدمة والكفاءة التشغيلية، وهذا يدعم عرض القيمة لزيادة قيمة الأصول لعملائنا مع تقليل الآثار البيئية والاجتماعية للعمليات.

ثانياً: نظام إدارة السلامة المهنية هاليبورتون

إدارة الصحة والسلامة والبيئة (HSE) وجودة الخدمة (SQ) تعتبر أساسية لعمليات هاليبورتون قدرة على التعاون مع الشركاء، ويعتمد العملاء والحلول الهندسية لزيادة قيمة الأصول إلى أقصى حد، على الصناعة الرائدة الأداء في كل من هذه المجالات، الصحة والسلامة والبيئة هي أحد المبادئ التوجيهية للاستدامة ولديها إشراف مباشر من قبل لجنة الصحة والسلامة والبيئة التابعة لمجلس الإدارة، في شركة السياسات والإجراءات المعمول بها التي تحدد كيفية عمل والتي تمكن من التزام العاملين بالسلامة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، ولذا تقدم هاليبورتون 1276 تدريباً على الصحة والسلامة والبيئة كدورات للعمال.

قواعد حياة هاليبورتون

كعنصر أساسي في الرحلة إلى الصفر، تعتمد الشركة على قواعد الحياة المعيارية للصناعة القياسية للرابطة الدولية لمنتجي النفط والغاز (IOGP)، إذ إن قواعد الحياة هي مجموعة من 9 عوامل أساسية تؤثر على السلامة

¹ Halliburton company annual report ,2018,p13,20 .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

الشخصية، وهي تستند إلى معايير الصحة والسلامة والبيئة وهي أداة قوية لإبلاغ العمال بالمتطلبات المهمة المطلوب من كل عامل أن يتعلم كل 9 ، لاستخدامهم كل يوم حتى يصبحوا طبيعة ثانية ، وجعلهم جزءًا منتظمًا من حوار الأمان في شركة.

الشكل رقم (3-5) : قواعد الحياة في شركة هاليبرتون



Source : Halliburton company annual report ,2018,p20 .

إيقاف سلطة العمل

يلعب برنامج هيئة إيقاف العمل العالمية (SWA) دورًا رئيسيًا في الوقاية من الحوادث، يتمتع جميع العاملين والمقاولين بالسلطة والمسؤولية لإيقاف مهمة إذا لاحظوا إجراء أو حالة غير آمنة في موقع العمل ، أو لديهم مخاوف بشأن السيطرة على مخاطر الصحة والسلامة والبيئة أو SQ ، إن العاملين مفوضون لاستخدام سلطتهم ومسؤوليتهم لإغلاق عملهم أو عمل الآخرين في أي وقت يلاحظون حالة غير آمنة أو مشاكل في تقديم الخدمة سيؤثر على جودة الخدمة ، بدعم كامل من فريقهم و أو مديرهم، في 2018 وقدم التأكيد على أهمية تقارير SWA وتمكن العاملون من تتبع وتسجيل هذه المعلومات بشكل أفضل في HMS.

برنامج التأمين المتدرج

برنامج الضمان المتدرج هو عملية منهجية للتحقق الذاتي، وهو أساسي في المساعدة على التحسين المستمر في HSE و SQ وهو يتألف من موقع العمل أو تقييم الموقع ، وتقييم نظام الإدارة والعالمية.

ثالثا: إدارة الامتثال و الالتزام

تم تصميم برنامج الامتثال العالمي الخاص بشركة للكشف عن أي انتهاك ل COBC أو القانون، حيث يتم تقديم للعاملين والأطراف الثالثة سبلاً واضحة للإبلاغ عن الانتهاكات المحتملة ل COBC أو القانون، يمكن خط المساعدة الخاص بأخلاقيات الشركة عاملي هاليبرتون والمبلغين الخارجيين عن الإبلاغ عن سوء السلوك في أي مكان في العالم خلال 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع ، عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني ، ويمكن تقديم التقارير دون الكشف عن هوية المترجمين، و ستبذل الشركة قصارى جهدها للحفاظ على سرية التقارير ويتم تحقيق

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هالبرتون

الأخلاقيات العالمية والامتثال في الانتهاكات المحتملة ل COBC وتتبادل النتائج داخليًا مع الإدارة التنفيذية وخدمات الضمان الداخلي (IAS) ، وعند الإقتضاء مع لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة يقدم كبير مسؤولي الأخلاقيات والامتثال ورفع تقاريره إلى لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة بشأن التحقيقات ، وعمليات تدقيق لجنة بناء السلام والموضوعات الأخرى ذات الصلة بمركز COBC كل ثلاثة أشهر ، وتزود لجنة التدقيق بتقرير سنوي شامل.

رابعاً: إدارة التغيير

تم تصميم عملية إدارة التغيير (MOC) للتحكم في تغيير المخاطر عند تحدد مخاطر الجديدة، أو تعديل خطة العمليات، وتتطلب العملية أن يتم التخطيط لجميع التغييرات التشغيلية والعملياتية ومراجعتها والموافقة عليها من قبل التنفيذ للحد من احتمال انقطاع الخدمة أو إنشاء جديد المخاطر، التحسين المستمر في HMS وتنفيذ جودة خدمة لقد تمكنت من الحد الأدنى من تقليل معدل الوقت غير المنتج (NPT) ، ونسبة 29 بالمائة في السنوات الخمس الماضية، كما تلي HMS وتفوق متطلبات الصناعة الأمريكية الخاصة معايير معهد البترول (API) لجودة التصنيع والخدمة (API Q1) و (API Q2) ، ومعياري API RP 75 للسلامة البحرية والبيئية إدارة شهادة API مواصفات Q2 هي إدارة الجودة على أساس المخاطر، ونهج النظام الذي يركز على الكفاءة وتصميم الخدمة والتخطيط للطوارئ، وضوابط سلسلة التوريد ، والصيانة الوقائية ، والتفتيش ، وخطط جودة الخدمة وإدارة التغيير وتقود هالبرتون الصناعة من خلال 38 منشأة معتمدة من API Q2 ، تقع في 12 دولة في عام 2018 ، وقد حصلت الإمارات العربية المتحدة، وأنغولا، وكندا على شهادة ، في حين بدأت عمان عملية التصديق حيث تسعى جاهدة لتحقيق هدفها المتمثل في إرسال كل منزل عامل آمن وصحي من خلال التركيز المستمر على المجالات الأكثر خطورة المتأصلة في أعمال والالتزام بالتحسين المستمر عبر كافة أنشطة شركة .

خامساً: إدارة الموهبة

إن التواصل المستمر والنشط بين العاملين والمديرين هو جوهر عملية إدارة التعاقب السنوي، وهذا يساعد على تحديد وتطوير والحفاظ على تعاقب موثوق به من القادة المهرة، وهو العامل الرئيسي في تعزيز مشاركة العاملين، هو دعم العاملين في تعزيز النمو المهني وبناء حياتهم المهنية مع التخطيط لتعاقب العاملين، إن خطط تطوير القيادة وبرامج القيادة المتخصصة لفتح الأبواب أمام العمال ذوي الإمكانيات العالية، وإدارة التعاقب هي طريقة مجربة للتقييم مهارات وموهبة وإمكانيات العاملين، إذ تستهدف أفضل المواهب لتسريعها التطوير داخل الشركة من خلال خطط التطوير المخصصة، خطوات عملية إدارة الخلافة:

- يقوم العمال بإكمال ،تحديث ملخص ملف المواهب عبر الإنترنت؛
- يكمل المدراء تقييمات القيادة لتقاريرهم المباشرة؛
- يقوم المدراء بتعبئة مخطط استبدال إدارة التعاقب قبل ذلك لمراجعة المواهب؛

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

- عقد أعضاء الفريق المعنيين مراجعة المواهب لمناقشة تقاريرهم الكفاءات ، ونقاط القوة ، ومجالات التنمية والأدوار المحتملة والمنع؛
- يقوم المديرون بإجراء مناقشات التطوير مع التقارير وإنشاء خطط تطوير القيادة للعام القادم ؛
- ينفذ العاملون خطط تطوير القيادة الخاصة بهم أثناء تقديم المديرين الدعم المستمر والتدريب والتغذية الراجعة و تحديد وتقييم وتطوير المواهب القيادية باستمرار يقوي الميزة التنافسية، وهو أمر بالغ الأهمية على المدى القصير والطويل، أدى نجاح التطوير الوظيفي المعد للعمال المؤهلين لأدوار قيادية والذي يشمل برنامج إدارة سلسلة التوريد والتكنولوجيا، وبرنامج التطوير المهني، وبرنامج قيادة الموارد البشرية ، التوظيف للوصول HSE Manager و Hire to Country Manager، كما تقدم هاليبرتون فرص تقييم وتطوير مخصصة للعاملين الموجودين حاليًا، وتشمل هذه المهام و تمتد إلى تطوير القيادة خطط برامج التدريب التي تم تطويرها وتسهيلها داخليا وخارجيا.

المبحث الثالث : واقع العمالة الأجنبية و المحلية في شركة هاليبرتون

سنتناول في هذا المبحث دراسة وتحليل العمالة الأجنبية والمحلية و معرفة وإبراز الثقافة السائدة لدى العاملين و أثرها على أداء العاملين وعلى أداء الشركة عموما .

المطلب الأول : مؤشرات العمالة لشركة هاليبرتون

يعد العامل محور والركيزة الأساسية في الشركة من خلال توزيع نشاطات على المستوى العالمي وبوجود علاقة بين نفس الاتجاه و بين حجم النشاطات وحجم الأيدي العاملة المستخدمة من سنة إلى سنة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول أدناه.

أولا : مؤشرات العمالة لشركة هاليبرتون

الجدول رقم (3-5) : تطور العمالة لشركة خلال سنوات (2014-2019).

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	80000	65000	50000	55000	60000	55000

المصدر :. من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية للشركة

نلاحظ من الجدول أعلاه تراجع في العمالة لشركة هاليبرتون وهذا راجع إلى تقلبات أسعار البترول في الأسواق العالمية .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

1.1 تعداد عمال الشركة حسب الجنس

الجدول رقم (3-6) : يمثل تعداد العمال وتطوره خلال سنوات (2017 – 2020) حسب الجنس

عدد العمال / السنة	2017	2018	2019	جوان 2020
ذكور	882	878	880	908
الاناث	53	60	60	55
المجموع	935	938	940	963

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على وثائق الشركة

نلاحظ من الجدول أعلاه تزايداً في عمالة لشركة هاليبرتون بفرع الجزائر حاسي مسعود -ورقلة- وهذا راجع إلى تغلغل الشركة في السوق البترولية وإبرام عدة صفقات وعقود الشراكة ، ونلاحظ أن نسبة الذكور في الشركة كبيرة حسب العدد الإجمالي عدد للعمال و هذا راجع لطبيعة نشاط وطبيعة نظام العمل من حيث المهام في الشركة.

2.1 تعداد عمال الشركة حسب الفئات

تنقسم العمالة المستخدمة حسب المهام المسندة من خلال التقسيم الهرمي للمهام، وحسب الفئة المستحدثة ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-7) : يمثل تعداد العمال حسب الفئات خلال سنوات (2017 – 2020)

الفئات / العمالة	2017	2018	2019	جوان 2020
الاطارات	246	250	252	260
أعوان التحكم	192	198	200	205
أعوان التنفيذ	497	490	488	498
المجموع	935	938	940	963

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على وثائق الشركة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أعوان التنفيذ تمثل 52% من إجمالي عمال الشركة تليها نسبة أعوان التحكم و الاطارات بنسبة 21% و 27% على التوالي، فمن هذا التصنيف يمكن أن نقول أنه مناسب نظراً لطبيعة نشاط الشركة الذي يطغى عليه الطابع العملياتي .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات

دراسة حالة هاليبرتون

3.1 تعداد عمال شركة هاليبرتون حسب الجنسية خلال (2017 - 2020)

الجدول رقم (3-8) : عدد العمال حسب الجنسية خلال سنوات (2017 - 2020)

الجنسية	2017	2018	2019	حوان 2020
جزائرية	847	868	875	913
الأجانب	88	70	65	50
المجموع	935	938	940	963

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على وثائق الشركة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة العمال ذوي الجنسية الجزائرية يمثل 94% من إجمالي التعداد فيما يمثل نسبة الأجانب 6% فقط، وهذا راجع إلى اكتساب اليد العاملة الجزائرية للخبرة الكافية في المجال من وجهة ومن جهة أخرى تعد أقل تكلفة من اليد العاملة الأجنبية.

ثانياً : أثر فيروس كورونا على الأداء الاقتصادي لشركة هاليبرتون

تكبدت الشركة خسارة فصلية بقيمة مليار دولار أمريكي وسط تراجع إنفاقها مع اندلاع أزمة أسعار النفط الناتجة عن انتشار فيروس كورونا وبحسب نتائج الشركة، فإنها تكبدت خسارة صافية قدرها مليار دولار في الأشهر الثلاثة الأولى من العام الجاري بعد تحقيق أرباح بلغت 152 مليون دولار خلال نفس الفترة من العام الماضي، وانخفض إجمالي الإيرادات في الربع الأول بنسبة 12% إلى 5 مليارات دولار مقارنة بالعام الماضي، مع انخفاض أسعار النفط بأكثر من 60% هذا العام، وانخفضت الإيرادات من أنشطة شركة في أمريكا الشمالية بنسبة 25% في الربع الأول لتصل إلى 2.5 مليار دولار مقارنة بالفترة نفسها من العام الماضي.

ويرجع الانخفاض بشكل أساسي إلى انخفاض النشاط والأسعار في أراضي أمريكا الشمالية ويرتبط في المقام الأول بضخ الضغط، وبناء الآبار، ومبيعات أدوات الإنجاز في مقابل ذلك ارتفعت الإيرادات الدولية بنسبة 5% في الأشهر الثلاثة الأولى من هذا العام مقابل نفس الفترة من العام الماضي، وتتوقع الشركة توقعات قائمة لأعمالها في أمريكا الشمالية حيث يعاني مزودو حقول النفط من إنحيار في أسعار النفط.

وقال رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة هاليبرتون، جيف ميللر: (تواجه صناعتنا صدمة مزدوجة من انخفاض هائل في الطلب العالمي على النفط إلى جانب زيادة العرض)، وأضاف نتيجة لذلك نتوقع أن ينخفض النشاط في أراضي أمريكا الشمالية بشكل حاد خلال الربع الثاني وأن يظل منكفئاً حتى نهاية العام، وكشف أن الشركة تنفذ عدداً من الإجراءات لخفض التكاليف العامة والتكاليف الأخرى بنحو مليار دولار، وخفض النفقات الرأسمالية إلى 800 مليون دولار، وتحسين رأس المال العامل.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات

دراسة حالة هاليبرتون

وأعلنت شركة هاليبرتون تراجع أرباحها الفصلية 85.3% إذ تضررت بفعل انخفاض قيمة أصول وتكاليف إنهاء خدمات العاملين حيث سرحت ما يعادل 22% من عمال الشركة، في ظل مواصلة شركة تقديم خدمات الحقل النفطية مع خفض النفقات لمواجهة ضعف أسعار النفط¹.

ثالثًا: السياسة المتبعة من طرف شركة لمواجهة فيروس كورونا

إن صحة وسلامة العاملين ومجتمع أمر بالغ الأهمية حيث يتم مراقبة باستمرار، تطور وباء COVID-19 وتتبع الإرشادات من مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها (CDC)، ومنظمة الصحة العالمية (WHO) بالإضافة إلى خبراء الصحة الداخلية، و يركز نموذج الاستجابة المتدرج للأزمات، ودعم جهود تخفيف المخاطر على ضمان سلامة العاملين وكذلك العملاء والموردين الذين تعمل معهم الشركة.

وسنقوم بتحديث هذه الصفحة بإجراءات الوقائية المستمرة، والتي تتبع إرشادات مراكز مكافحة الأمراض والوقاية منها (CDC) ومنظمة الصحة العالمية (WHO)، على الصعيد العالمي، ويوفر فريق الأزمات المؤسسية لدينا ما يلي²:

وضوح آثار الأعمال النامية في أو عبر البلدان والمناطق.

إرشادات بشأن العواقب المحتملة الأوسع لتفشي المرض إذا كان لها تأثير عالمي تدابير COVID-19 الوقائية وإرشادات إستجابة لدعم خطط الاستجابة المحلية الخاصة بيها.

محلّيًا: قامت كل دولة بمراجعة خطط الاستجابة للطوارئ المحلية، وتقييمها لإستمرارية الأعمال، وتنشيط خططها بما يتماشى مع السلطات المحلية.

- مساحات العمل؛

- بالنسبة للأفراد الذين يعانون من أعراض COVID-19، يتم توجيههم بإرشادات إضافية للحجر الذاتي بعد توجيهات CDC وخبراء الصحة.

- بالنسبة للعمليات الأساسية للأعمال حيث يلزم العمل في الموقع، يجب على العاملين تبني التباعد الاجتماعي والتنظيف المنتظم وغير ذلك من الإجراءات الاحترازية المتوافقة مع خطة الاستجابة لكل موقع حيثما أمكن، تعتمد في العمل عن بُعد وتشجع عمال وعملاء على التعاون تقريبًا باستخدام أدوات مشاركة المعلومات؛

- السفر جميع رحلات العمل العالمية غير الحرجة مقيدة حاليًا؛

¹ company website, <https://www.halliburton.com,26/07/2020>.

² company website, <https://www.halliburton.com,26/04/2020>.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

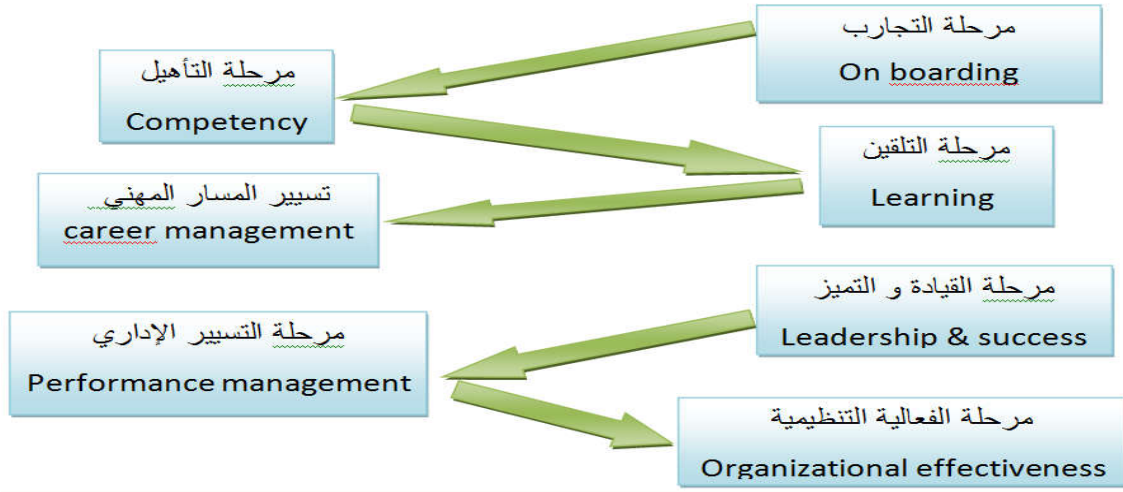
- تماشى قيود السفر الداخلية الإضافية مع توجيهات السلطة المحلية لتقليل التعرض بدرجة أكبر؛
- التحكم في الوصول إلى المرافق؛
- يتم تنفيذ ضوابط الوصول إلى الموقع والمرفق على مستوى محلي بناءً على متطلبات السلطة المحلية؛
- نفذت المواقع تدابير للتوافق مع السلطات المحلية أو متطلبات العملاء لزيارات مواقع العمل.

رابعاً: التدريب والكفاءة العاملين

يطلب من جميع العاملين إتمام التدريب التمهيدي للصحة والسلامة والبيئة لتعزيز مبدأ هاليبرتون الأساسي للسلامة في كل ما تقوم به، إضافة خاصة بالنشاط تدريب العاملين ، يتم إدارته من خلال ممثلي الصحة والسلامة والبيئة في جميع المناطق ، يضمن تزويد العمال بالمعرفة اللازمة لتنفيذ وظائفهم بأمان ومسؤولية ، وإن المناهج التدريبية المحددة هي جزء لا يتجزأ من إدارة التعلم الآلي لدى نظام الشركة ومرتبطة بالعاملين الأفراد لضمان أن قواعد التدريب الإلزامي سلمت واستكملت على النحو المطلوب، تقدم هاليبرتون 1276 دورة تدريبية في الصحة والسلامة والبيئة للعاملين ، و يمتد التزامنا بالسلامة إلى مقاولين أيضاً تطلب كل شيء المقاولين العاملين في مواقع هاليبرتون لتتوافق مع معايير الشركة كما يتم الإبلاغ عنها من خلال اتفاقيات التعاقدية ، "قواعد المقاول 20" الخاصة بيها ، تسجيلات الوصول للموقع وإحتياطات السلامة¹.

خامساً: مسار مراحل حياة العامل داخل شركة هاليبرتون

الشكل رقم (3-6) : يوضح مسار مراحل حياة العامل داخل شركة هاليبرتون



المصدر: من وثائق الشركة

¹ Halliburton company annual report ,2018,p32 .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

سادسا : التنوع والتضمين

توظيف المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها هو ضرورة تجارية، وقد ركزت جهود الشركة بشكل رئيسي على زيادة التنوع بين الجنسين من خلال خلق بيئة تدعم التوظيف و الاحتفاظ بالمرأة، لقد تمت خطوات كبيرة نحو هذا الهدف ، ويستمر تقديمها من خلال مجموعة متنوعة من البرامج، وتم تحقيق إنجازات ملحوظة في شركة التكنولوجيا حيث زادت القوى العاملة النسائية بنسبة 6 نقاط في المائة في السنوات الثلاث المنتهية في 2015 ، و ملتزمون أيضاً بتعزيز التنوع والاندماج من خلال توظيف وتطوير عمال الأقليات عبر الشركة.

إن التشجيع على ثقافة الاندماج العالمية مع تسليط الضوء على حملة داخلية قيمة مستمرة، رغم جهات النظر المختلفة، على سبيل المثال مطلوب فريق القيادة العالمي ، أكمل تدريب على شبكة الإنترنت ، "التنوع والإدماج للمديرين والمشرفين" والذي تم تصميمه لمساعدة القادة على تثقيف فرقهم حول التنوع والشمول، وذلك لعاملات مختبرات يتمتعن بإمكانيات عالية ، وبشكل أساسي من العمليات والهندسة وعلوم الأرض والتكنولوجيا ، والعمل أيضاً مع موجهين على مستوى الإدارة يدعمون تطورهم الوظيفي.

-يعمل فريق التنوع والشمول مع مديري الأصول البشرية العالمية لمساعدتهم يكمل العاملون خطط تطوير القيادة القوية؛

-مجموعات التقارب؛

-التميز في مشاركة النساء (WSE) هو شبكة تنوع داخلية مخصصة للترويج؛

-تطوير العاملين وبناء الكفاءات القيادية وزيادة الاحتفاظ بالعاملين ؛

-المنظمة مفتوحة لجميع المتخصصين في هاليبرتون ولديها أكثر من 900 عضو عالمياً؛

-توفر WSE الدعم في التخطيط الوظيفي والتطوير الذاتي من خلال التوجيه، التدريب ، أحداث خدمة المجتمع التعرف على الأضواء وسلسلة محادثة في مكان العمل؛.

-منتدى شبكة هاليبرتون الأمريكية الأفريقية (HAANF) هو مجموعة تقارب مكرسة لدعم القوى العاملة المتنوعة للشركة من خلال التواصل والتوجيه والترويج النمو المهني؛

- تتمثل مهمة HAANF في تثقيف أعضائها وتحفيزهم وتمكينهم؛

-يشارك المشاركون في فعاليات خدمة المجتمع وبيديرون ورشات عمل للتطوير الوظيفي؛

- على الرغم من أن HAANF تضم في المقام الأول عاملين أمريكيين من أصل أفريقي، إن أنها شركة مفتوحة لجميع العاملين الذين يسعون لزراعة بيئة متنوعة توفر فرص التقدم والنجاح والنمو.

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هالبرتون

المطلب الثاني: نظام تقييم العمالة في شركة هالبرتون

تعتمد الشركة على نظامين في تقييم عمالها و هما¹:

أولا : برنامج المهارات Competencies:

هو تطبيق على مستوى HALWORD يسمح للمديرين في الشركة بتقييم أداء العمال التابعين لهم، و يتكون هذا النظام من خمسة مستويات، كل مستوى يتضمن مجموعة من المهارات في مختلف المستويات سواء أكانت تقنية أم إدارية ، إذ إن جميع عمال الشركة ينتمون إلى هذا البرنامج فكل يقيم من طرف مسؤوله المباشر حيث يمكن أن يصنف عاملين تابعين لنفس المنصب في مستويين مختلفين وهذا راجع إلى تفاوت المهارات المكتسبة لكل منهما، فالملحق رقم 4 يوضح مثال عن عملية تقييم المهارات لقسم الإنتاج.

الشكل رقم (3-7) : مثال عن نظام المهارات

المجال	المهارات	المستوي المطلوب	المستوي المحقق	رقم العامل	ملاحظات المقيم	مكان حفظ الوثيقة
--------	----------	-----------------	----------------	------------	----------------	------------------

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على وثائق الشركة

الشكل (3-7) الذي هو مثال توضيحي لملحق رقم (04) فالخانة الأولى مخصصة للمجال الذي تنتمي إليه المهارات، الخانة الثانية هي لمجموعة المهارات التي تظهر بالتفصيل بمجرد الدخول على الرابط في الخانة (نفس الملحق) و نجد كذلك المستويين المطلوب تحقيقه و المحقق فعلياً بالإضافة إلى رقمي العامل و مسؤوله، هذا الأخير يسجل ملاحظاته في الخانة التي تليها، فيما خصصت الخانة الأخيرة للأرشفة و تحديد الملف الذي حفظت فيه الوثيقة .

ثانيا : برنامج " نتيجة أداء العمال PPR (People, Performance, Results):

نظام الثاني الذي تعتمد عليه شركة هالبرتون في تقييم عمالها هو برنامج " نتيجة أداء العمال PPR " الذي يرتكز أساساً على طريقة الإدارة بالأهداف ، وتتبع عملية التقييم وفق هذه الطريقة الخطوات التالية:
مرحلة تحديد الأهداف : حيث يناقش العامل مع مسؤوله المباشر الأهداف التي يخطط للوصول إليها طيلة السنة إضافة إلى التدريبات التي يحتاجها لبلوغ أهدافه، و بالتالي تصبح مسؤولية العامل كبيرة في تحديد نتيجة أداءه فهو الذي يشارك في وضع أهدافه كما هو موضح في الملحق رقم 5.

مرحلة متابعة الأهداف و المصادقة عليها : في هذه المرحلة و بصفة دورية يقوم المسؤول المباشر بمراقبة النسبة التي وصل إليها العامل في تحقيق أهدافه و وضع التقييمات إلى أن تنتهي فترة التقييم بعد مدة عام تأتي المرحلة الأخيرة من التقييم و هي وضع الملاحظات من طرف المسؤول المباشر و موافقة العامل على التقييم و هذا ما نجده في مثال مصلحة الإنتاج المرفق في الملحق رقم 6 .

¹ من وثائق الشركة

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

ويتم استناد في التقييم إلى المعايير التالية :

- الإنتاجية : يتم من خلالها قياس مدى الفعالية في إنجاز المهام في أقل وقت وأكثر إنتاجية .
- جودة العمل : قياس مدى الالتزام بالمعايير والنتائج المتوقعة المتعلقة بالوظيفة .
- روح المبادرة : قياس مدى القدرة على التصرف دون مساعدة الآخرين .
- العمل بروح الفريق : القدرة على العمل الجماعي عن طريق الملاحظة.
- حل المشاكل : القدرة العملية على حل المشاكل .

ثالثا : رفاهية العاملين **Bien-être des employés**

تهدف الشركة إلى تحسين ثقافة مكان العمل باستمرار من خلال الاستماع إلى لعمال من خلال المشاركة المتكررة في حالة العمل والأداء ، و فهم وجهات نظر عاملين من خلال إن تجميع ملاحظاتهم المباشرة هي إحدى الطرق التي توجه بها مسائلة الإدارة إلى استماع والتعلم والتواصل مع العاملين من أجل التحسين المستمر في محاولة لتحسين وتيرة ونوعية محادثات الأداء ، تسعى هاليبرتون إلى نهج الأداء والمشاركة المستمر المعروف باسم "تسجيل الوصول" في أواخر عام 2016 ينطبق هذا النهج على 100 بالمائة من القوى العاملة لديها ويضمن المزيد من المحادثات المتكررة بين العاملين والمديرين ، والاتصال بالأولويات وإبلاغ التعليقات والتعاون لتطوير أقوى أداء ، وتقوم الشركة بالمساءلة من خلال مسح نبض العاملين نصف السنوي والذي يقيس العديد من عناصر المشاركة فعالية القائد التي ترتبط مباشرة بعملية تسجيل الوصول، وقد تحسنت النتائج بمرور الوقت مما يشير إلى ارتفاع مستوى فعالية القائد من خلال فهم بياناتهم التنظيمية والقادة استهداف مناطق معينة لتحسينها بدلاً من تصنيف سنوي أحادي البعد ، وتستخدم هاليبرتون مسحاً نصف سنوي لتحديد المواهب، وهو يعمل بمثابة لقطة متعددة الأبعاد للأداء والإمكانات ، ويوفر مسح تحديد المواهب للمديرين رؤى أفضل لاتخاذ قرارات المواهب الفعالة والدفع، ويقيس العوامل بما في ذلك الأداء والتعاون والإمكانات، و مسح تحديد المواهب كما يزود المديرين بمعلومات أكثر تحديداً يمكنهم التواصل معها مع العاملين أثناء محادثات تسجيل الوصول، تستخدم هاليبرتون البيانات التي تم جمعها من مسح نبض العامل والموهبة ، وبواسطة مسح تحديد الهوية للتحليلات التنبؤية تم اكتشاف علاقة قوية بين بيانات المسح المتعلقة بالتغذية الراجعة والتطوير مع الاستنزاف ، من خلال تحديد مكان وجود مخاطر عالية HR قادر على تدريب القادة بشكل استباقي لاتخاذ خطوات محددة ، لتحسين المشاركة داخل هذه المجموعات في محاولة للحفاظ على المواهب الرئيسية.

LiveWel 1.3 : يوفر برنامج إدارة أسلوب الحياة الصحية والعافية للعاملين وأزواجهم في الوصول إلى المعلومات والأدوات للمساعدة في تحقيق الصحة الشخصية والأهداف الصحية ، بما في ذلك الإقلاع عن التدخين وبرامج إنقاص الوزن، والمالية، التخطيط ، وورش العمل التعليمية، و تمتلك شركة هاليبرتون برنامجاً عالمياً لضمان صحة ورفاهية العملاء و العاملين وعائلاتهم حيث توجد لجنة العافية تحت رعاية تنفيذية ، مهمة لزيادة الوعي

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هاليبرتون

وخلق فرص للعاملين وعائلاتهم للحصول على ملكية صحتهم تركز المبادرة على خمسة مفاتيح.

العناصر: التغذية ، الصحة البدنية ، الصحة العاطفية ، الصحة المالية، التفاعل الاجتماعي، هذا يكمل رحلة إلى صفر برامج الصحة والسلامة.

رابعا: الأخلاقيات العالمية والامتثال

تتولى مجموعة ممارسات الأخلاقيات والامتثال العالمية في قسم القانون مسؤولية تعزيز التزام الشركة بقيمتها الأساسية للنزاهة من خلال إدارة برنامج الامتثال العالمي، الأخلاقيات والامتثال العالمي مسؤولان عن العمل كمورد محايد وموضوعي لجميع القضايا المتعلقة بالامتثال، تتكون مجموعة ممارسات الأخلاقيات والامتثال العالمية من ستة مجالات موضوعية تعمل بشكل مشترك ومستقل لدعم السلوك التجاري الأخلاقي من قبل المديرين والمسؤولين والعاملين والمقاولين والموردين والوكلاء والاستشاريين وغيرهم ممن يعملون بالنيابة عن الشركة، يتم تنظيم الأخلاقيات العالمية والامتثال في فرق عالمية وإقليمية، وتمكن هذه البنية من تقديم الدعم الأمثل على كل مستوى من مستويات الشركة يتوفر مستشار الامتثال الإقليمي للتوجيه والمشورة لكل منطقة تتوفر الموارد العالمية لتقديم المشورة بشأن القضايا التي تؤثر على الشركة على الصعيد العالمي وإجراء التحقيقات بشأن الانتهاكات المحتملة لـ COBC أو القانون LOCAL ETHICS OFFICER (LEO) PROGRAM ، ولذا تلقى ما مجموعه 8019 عاملا تدريباً على مكافحة الفساد في عام 2018¹.

¹ Halliburton company annual report ,2016,p24 .

الفصل الثالث ■ واقع ثقافة و إنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هالبرتون

خلاصة الفصل :

من خلال دراسة حالة واقع ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات التي تتميز بتنوعها الثقافي و التنوع اليد العمالة و إبراز أهم الأنظمة التسييرية المعتمدة كنظام السلامة المهنية و نظام إدارة و نظام التغيير و نظام الجودة في شركة هالبرتون، مما سمح لها بتحقيق حصة سوقية في السوق العالمي وذلك بإمتلاكها قيم ثقافية عالمية، و السعي إلى بناء و تأسيس أخلاقيات عالية راسخة لدى العاملين و زرع الروح الجماعية و روح ابتكارية من خلال ما تقدمه من مكافآت و تحفيزات ، و تسهيلات للعاملين كإجراء دورات تكوينية و تدريبية لضمان البقاء والاستمرار في مصاف الريادة في السوق البترولية .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي

مسعود - ورقة -

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

تمهيد

سنحاول في هذا المبحث إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال الشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة - مبرزين في ذلك واقع ثقافة المؤسسة ، ومعايير تقييم إنتاجية العاملين ، وكذا مساهمة ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين في الشركة محل الدراسة.

المبحث الأول: طرق القياس والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول : طرق القياس والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المبحث وصف لمنهج الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك التعرف على أهم الأدوات التي تم الاستعانة بها لجمع وتحليل البيانات.

المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات.

أولاً : مجتمع ومتغيرات الدراسة

1.1 مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع البحث بأنه "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة"¹.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة -

تعرف عينة الدراسة بأنها " مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها"².

أما عينة الدراسة فقد تمثلت في مجموعة من العمال حيث تم توزيع (60) استبياناً إلكترونياً (ملحق رقم 10.9.8) و تم الإجابة عليها كلها كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (4 - 1) : عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة المئوية	العدد	البيان
%		
100	60	الاستبيانات الموزعة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

¹ أحمد عارف العساف ، محمود الوادي ، منهجة البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية -المفاهيم والأدوات- دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان 2001،ص221.

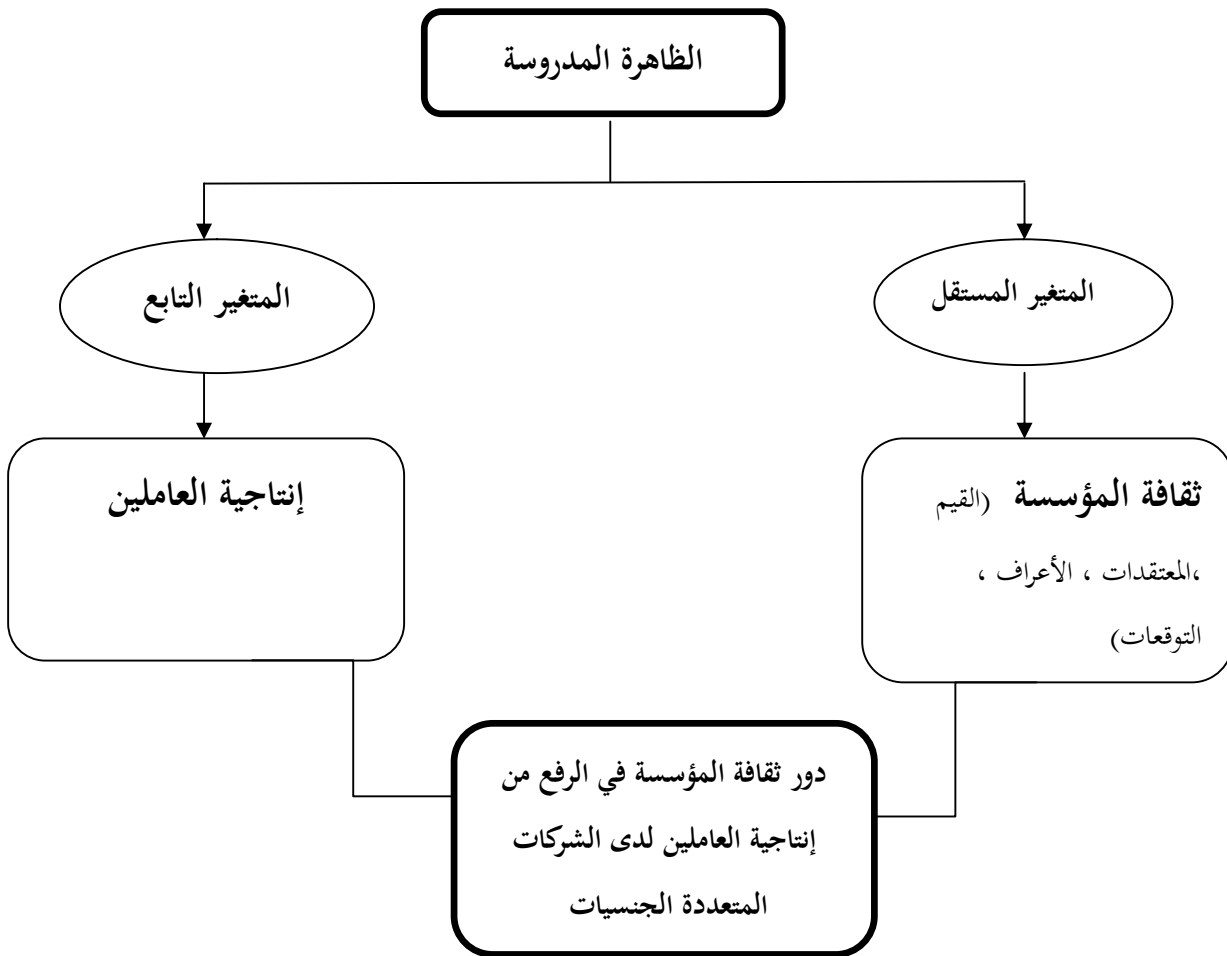
² مرجع نفسه ،ص 221.

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

2.1 متغيرات الدراسة : تمثلت أهم متغيرات الدراسة في :

- المتغير المستقل : يتمثل في ثقافة المؤسسة وتم تقسيم إلى عناصرها وتمثلة في القيم ،المعتقدات الأعراف ، التوقعات .
- المتغير التابع : يتمثل في إنتاجية العاملين ، كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (4 - 1) : يوضح متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا: مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة

1.2 مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي :

- **مصادر أولية :** لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وصممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على عمال الشركة ، كذلك تم الاعتماد على المقابلة مع المؤطر في الشركة .
- **مصادر ثانوية :** حيث اتجهت دراستنا في معالجة الإطار النظري، إلى مصادر ثانوية والتي تتمثل في الكتب و المقالات، والأبحاث والدراسات السابقة، والتقارير الحكومية ، والتقارير الشركة هالبرتون.

2.2 منهج الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، اعتمدنا على المنهج الوصفي لتحديد أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بالموضوع في الجانب النظري، أما الجانب الميداني فاعتمدنا على منهج دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتعرف على واقعها في الشركة.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع معرفة واقع أو ميدان الدراسة، ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة ، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض إنتقاء الأدوات المساعدة على جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات.

أولاً: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1.1 الإستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، فالاستبيان عبارة عن "تقنية مباشرة ل طرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك أن جميع الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و إقامة مقارنات كمية"¹.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية -تدريبات عملية -ترجمة بوزيد صالح ،كمال بوشرف ،سعيد سبعون ،دارالقصبة للنشر، الجزائر، 2004،ص204.

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ولتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة للوقوف على مدى مساهمة ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين بشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة - وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي :

الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة ، الوظيفة ، الجنسية .

الجزء الثاني : يتعلق بمتغيرات الدراسة وتضمن (47) فقرة مقسمة على محورين:

المحور الأول : يتضمن عناصر ثقافة المؤسسة

الجدول (4-2): يوضح العبارات التي تقيس عناصر ثقافة المؤسسة

المتغير	رقم العبارة
القيم	(1-2-3-4-5-6-7)
المعتقدات	(8-9-10-11-12-13-14)
الأعراف	(15-16-17-18-19-20-21)
التوقعات	(22-23-24-25-26)

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمعطيات الدراسة

المحور الثاني : تضمن الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع وهو إنتاجية العاملين

الجدول (4-3): يوضح العبارات التي تقيس إنتاجية العاملين

المتغير	رقم العبارة
إنتاجية العاملين	(1-2-3-4-8-9-10-11-12-13-14)

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمعطيات الدراسة

وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبيان وزناً مدرجاً وفق سلم ليكارت الثلاثي و يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً¹ لتحديد الاتجاه العام لآراء العمال كما هو موضح في الجدول التالي :

¹ دلال القاضي ، محمود البياتي ، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008،ص108.

الجدول رقم (4 - 4) : توزيع درجات الموافقة لمقياس (LIKERT)

موافق	محايد	غير موافق	
3	2	1	الدرجة
من 2.34 إلى 3	من 1.67 إلى 2.33	من 1 إلى 1.66	مجال المتوسط

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

2.1 المقابلة: تم الاعتماد على مقابلة لأنها تتيح للباحث الاحتكاك المباشر، حيث تعد المقابلة من أهم الوسائل الهامة لجمع البيانات، و المعلومات في الدراسة ، حيث قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية (السيد معمري الطاهر)و تم طرح مجموعة من الأسئلة موضوعها يدور حول ثقافة المؤسسة وكيفية تقييم إنتاجية العاملين في الشركة الملحق رقم(6.5.4).

الملاحظة: من خلال زيارتنا للشركة محل الدراسة لاحظنا مجموعة من الوثائق التي تخص طرق تقييم إنتاجية العاملين.

الوثائق: تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الوثائق المعمول بها في الشركة محل الدراسة والمقدمة إلينا من طرف مسؤول المصلحة الموارد البشرية .

ثانيا : المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية spss نسخة 25 الذي يعتبر البرنامج المناسب لتحليل هذه البيانات، وذلك بتفريغ جميع البيانات فيه وترميز الإجابات وتحليلها إحصائيا من خلال الأساليب الإحصائية التالية :

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبيان؛
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي؛

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

- معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين ثقافة المؤسسة وإنتاجية ، وتحديد العلاقة بين كل عنصر من عناصر ثقافة المؤسسة مع إنتاجية العاملين ؛
- اختبار T-test لدراسة الفروقات لعينيتين مستقلتين؛
- اختبار تحليل تباين أحادي ANOVA لمعرفة الفروقات في إجابات العينة والتي تعزي المتغيرات الديمغرافية .

ثالثا :صدق وثبات الاستبيان

1.3 صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف لتوجيهاتها، وكذلك أساتذة متخصصون وعددهم خمسة (ملحق رقم 7) من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

2.3 ثبات الاستبيان

تم التأكد من درجة ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لبحوري الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :

المحور الأول : عناصر ثقافة المؤسسة

الثبات و الصدق :

الجدول رقم (4-5) : إجمالي معامل ثبات عناصر ثقافة المؤسسة

المتغير	ألفا كرونباخ	معامل الصدق	عدد الفقرات
عناصر ثقافة المؤسسة	0.823	0.912	26

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يساوي إلى 0.823 و معامل الصدق 0.902 و هما معاملين قويين مما يدل على ثبات و صدق المحور .

و نستنتج مما سبق أن المحور الاول المتعلق بعناصر ثقافة المؤسسة صالح للدراسة.

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

المحور الثاني : إنتاجية العاملين

الثبات و الصدق :

الجدول : (4-6) : يوضح ثبات و صدق محور إنتاجية العاملين

عدد الفقرات	معامل الصدق	ألفا كرونباخ	المتغير
14	0.723	0.615	إنتاجية العاملين

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.615 ومعامل الصدق يقدر بـ 0.723 وهما معملين قويين و هذا يدل على صدق و ثبات المحور .

و منه نستنتج أن المحور الثاني المتعلق بإنتاجية العاملين صالح للدراسة.

الجدول رقم (4-7) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
عناصر ثقافة المؤسسة	82.3%
إنتاجية العاملين	61.5%

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

من الجدول (3-7) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 82.3 بالمائة بالنسبة لمحور عناصر ثقافة المؤسسة وبلغ 61.5 بالمائة بالنسبة لمحور إنتاجية العاملين ، أما الإجمالي بلغ 86.6 بالمائة وتعتبر كل النسب المحصل عليها جيدة على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية وهي 60 بالمائة، وهذا يدل على ثبات الاستبيان الموزع.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

بعد التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وأهم الأدوات التي تم استخدامها ومعالجة الاستبيان، ننتقل إلى مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات وهي أهم مراحل البحث العلمي، لأن تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب الميداني، لمعرفة دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات حالة شركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة- لذلك سوف نتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم تحليل لأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول : نتائج الاستبيان

أولاً: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية

1.1 الجنس: الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة من حيث الجنس (ذكور-إناث)

الجدول رقم (4-8): يمثل توزيع العينة من حيث الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
80	48	ذكر
20	12	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في الشركة تمثل 80% من إجمالي عدد العمال و هذا راجع لطبيعة نشاط وطبيعة نظام العمل من حيث المهام في الشركة.

2.1 العمر: الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة من حيث السن

الجدول رقم (4-9): يمثل توزيع العينة من حيث العمر

النسبة المئوية %	التكرار	فئة العمر
13	8	أقل من 30 سنة
24	14	من 30 إلى 40 سنة
43	26	من 40 إلى 50 سنة
20	12	50 سنة فأكثر
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هالبيرتون حاسي مسعود –ورقلة–

من خلال الجدول نلاحظ أعلاه أن أكبر نسبة هي الفئة الثالثة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 43%، ثم الفئة الثانية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 24%، ثم الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر) بنسبة 20%، ثم الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 13%، ومنه يمكن القول أن معظم العاملين بالشركة يفوق سنهم 30 سنة، وهذا يعني أن أغلبية عمال الشركة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، إضافة إلى أنه مؤشر جيد يدل على استقرار العاملين بالشركة مما ينعكس على الإنتاجية.

3.1 المستوى التعليمي: الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة من المستوى التعليمي

الجدول رقم (4-10): يمثل توزيع العينة من حيث المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
40	24	ثانوي فأقل
24	14	تقني / تقني سامي
19	12	ليسانس
12	7	ماستر/ مهندس
5	3	ماجستير /دكتوراه
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من مستوى تعليمي دون الجامعي –ثانوي فأقل – بنسبة 40% وأغلبهم أعوان التنفيذ الذين يملكون سنوات خبرة طويلة في هذا النوع من العمل، يلي هذه النسبة أفراد العينة من حاملي شهادة تقني و تقني سامي 24%، ثم يليها مباشرة حاملي شهادة ليسانس بنسبة 19% وهم الإطارات الموجودة في إدارة الشركة للقيام بالأعمال الإدارية لسير العمل، ثم تليها الفئة حاملي شهادة ماستر و مهندس بنسبة 12%، ويقومون بالإشراف على العمل، وإضافة إلى أنهم يمثلون حلقة وصل بين الإدارة والورشات، أما الفئة الأخيرة فهم حاملو الشهادات العليا بنسبة 5% وهي نسبة ضعيفة، ومنه نستنتج أن الشركة لا تستقطب بنسبة كبيرة الذين مستواهم التعليمي عالي وهذا طبيعي جداً، وهذا يتناسب مع طبيعة النشاط السائد في الشركة.

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

4.1 الخبرة: الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة

الجدول رقم (4-11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
15	9	أقل من 5 سنوات
34	20	من 5 إلى 10 سنوات
35	21	من 10 إلى 20 سنة
16	10	20 سنة فأكثر
100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن توزيع أفراد من حيث سنوات العمل بالشركة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الثالثة (من 10 إلى 20 سنة) بنسبة 35% ، ثم تليها الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 34% ، وأخير الفئتين الأولى والرابعة على التوالي (أقل من 5 سنوات) ، (20 سنة فأكثر) بنسب 15% و 16% ، كل هذه الأرقام تبين تراكم الخبرة لدى العاملين بالشركة سواء في مجال الإنتاجي أو الإداري ، مما يعكس على المقدرة في تحسين الإنتاج .

5.1 المسمى الوظيفي : الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم (4-12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
37	22	عون تنفيذ
27	16	عون تحكم
25	15	إطار
11	7	إطار سامي
100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال الشركة من الفئة المنفذة بنسبة 37% وهذا راجع لطبيعة عمل الشركة الذي يطغى عليه الطابع العملي أكثر من الإداريين ، و هي مدعمة بأعوان التحكم بنسبة 27 %

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

وأغلبهم مشرفين على أعوان التنفيذ، أما الإطارات فقد جاءت نسبتهم 25% ونسبة الإطارات السامية 11% وهم الفئة المكلفة بالتسيير الإداري للشركة ومن بينهم المهندسين المشرفين على تسيير الورشات والتنسيق بين متطلبات الورشات والأعمال الموكلة لهم.

6.1 الجنسية : الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة من حيث الجنسية

الجدول رقم (4-13): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنسية

النسبة المئوية%	التكرار	الجنسية
84	50	جزائرية
16	10	أجنبية
100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال ذو الجنسية الجزائرية تمثل 84% من إجمالي التعداد فيما تمثل نسبة الأجانب 16% فقط، وهذا راجع إلى اكتساب اليد العاملة الجزائرية للخبرة الكافية في المجال من جهة ومن جهة أخرى تعد أقل تكلفة من اليد العاملة الأجنبية.

ثانيا : الدراسة الإحصائية لثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين في شركة هاليبرتون

1.2 الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول عناصر ثقافة المؤسسة

كانت نتائج استجابات عمال الشركة هاليبرتون حاسي مسعود- ورقلة - في عبارات ثقافة المؤسسة بعد تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج spss، كما هو موضح في الجداول التالية:

الفرضية الثانية: توجد ثقافة قوية بشركة Halliburton.

للإجابة عن هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس عناصر ثقافة المؤسسة.

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

2.2 الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول القيم التنظيمية

الجدول رقم (4-14): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	تنظر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالشركة	2.77	0.427	2	مرتفع
02	تتوفر في الشركة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة	2.78	0.454	1	مرتفع
03	تشجع الشركة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز المهام	2.73	0.482	3	مرتفع
04	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل في الشركة	2.70	0.530	7	مرتفع
05	تشجع الشركة على أداء المهام والواجبات دون إشراف مباشر	2.72	0.524	5	مرتفع
06	تعمل الشركة على توافق قيمها مع قيم العاملين والمجتمع	2.73	0.516	4	مرتفع
07	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم	2.72	0.555	6	مرتفع
	المتوسط العام لعنصر القيم	2.76	0.484	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

يبين الجدول (4-14) أن القيم التنظيمية سائدة في الشركة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (0,484)، كما يتضح من الجدول جاء ترتيب الفقرات العنصر الأول كما يلي :

– الفقرة (2) في المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي قدره 2.78 و انحراف معياري قدره 0.454 وهذا يعني درجة موافقة عالية و تعكس مدى قدرة الشركة في مواكبة التكنولوجيا الحديثة في مجالها ؛

– الفقرة (1) في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي قدره 2.77 و انحراف معياري قدره 0.427 و يبين هذا درجة موافقة مما يدل أن العاملين دور مهم في تحقيق الأهداف الشركة ، فهم محرك الرئيسي لعجلة الإنتاج ؛

– الفقرة (3) في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي قدره 2.73 و انحراف معياري قدره 0.482 و يبين هذا درجة موافقة ويعكس هذا حرص الشركة على روح التعاون لتأدية العمل ، وهذا ناتج عن طبيعة العمل في حد ذاته إذ يعتمد على التعاون والتكامل بين الموارد البشرية لتأديته ؛

– الفقرة (6) في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي قدره 2.73 و انحراف معياري قدره 0.516 وهذا يعني درجة موافقة عالية مما يدل حرص شركة على توافق القيم داخل الشركة ؛

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

- الفقرة (5) في المرتبة الخامسة ،بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري قدره 0.524 وهي نسبة موافقة عالية وهذا مما يدل على تشجع الشركة على رقابة ذاتية داخل الشركة مما يساهم في الإبداع ؛
- الفقرة (7) في المرتبة السادسة ،بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري قدره 0.555 وهي نسبة موافقة عالية وهذا ما يدل وجود ثقة داخل الشركة ؛
- الفقرة (4) في المرتبة السابعة ،بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 0.530 وهذا يعني درجة موافقة عالية وهذا مما يدل على وجود تمكين العاملين داخل الشركة .

3.2 الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (4-15): يوضح إجابات أفراد العينة حول المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
08	توجد بالشركة قيم ومعتقدات تمثل ميراثا يمكن تناقله من جيل إلى آخر	2.67	0.542	6	مرتفع
09	هناك قناعة بأهمية المشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	2.70	0.561	4	مرتفع
10	تهتم الشركة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	2.70	0.497	3	مرتفع
11	تشجع الشركة عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام والمصالح	2.65	0.606	7	مرتفع
12	تشجع الشركة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل	2.68	0.537	5	مرتفع
13	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الشركة	2.77	0.500	1	مرتفع
14	معتقدات الأفراد تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية	2.72	0.490	2	مرتفع
	المتوسط العام لعنصر المعتقدات	2.69	0.535	–	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

يبين الجدول (4-15) أن المعتقدات التنظيمية سائدة في الشركة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2,69) وانحراف معياري (0,535)، كما يتضح من الجدول جاء ترتيب الفقرات العنصر الثاني كما يلي :

- الفقرة (13) في المرتبة الأولى ،بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري قدره 0.500 وهي نسبة موافقة عالية وهذا مما يدل على مدى توفر سلوك الالتزام بالنظام الداخلي للشركة ،وهذا الالتزام ناتج على القواعد السلوكية الصارمة داخل الشركة ؛

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

- الفقرة (14) في المرتبة الثانية ،بمتوسط حسابي قدره 2.72 و انحراف معياري قدره 0.490 وهي نسبة موافقة عالية وهذا مما يدل على أن اختلاف معتقدات داخل الشركة يساهم في تحقيق أهدافها ؛
- الفقرة (10) في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي قدره 2.70 و انحراف معياري قدره 0.497 وهذا يعني درجة موافقة عالية و تعكس مدى اهتمام الشركة بالمشاركة العاملين في التغيرات المرغوب فيها ؛
- الفقرة (9) في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي قدره 2.70 و انحراف معياري قدره 0.561 وهذا يعني درجة موافقة عالية وهذا ما يدل على أن الشركة توفر فرص لمشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات ولا مركزية في الشركة؛
- الفقرة (12) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 2.68 و انحراف معياري قدره 0.437 و يبين هذا درجة موافقة على أن الشركة تشجع المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل ؛
- الفقرة (8) في المرتبة السادسة ، بمتوسط حسابي قدره 2.67 و انحراف معياري قدره 0.542 وهذا يعني درجة موافقة عالية هذا ما يدل على توفر الشركة معتقدات راسخة بين العمال ؛
- الفقرة (11) في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.65 و انحراف معياري قدره 0.606 و يبين هذا درجة موافقة على قيمة معلومة في الشركة وسرعة تدفقها بين المصالح مما يساهم في اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية.

4.2 الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (4-16): يبين إجابات أفراد العينة حول الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
15	اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك العامل في الشركة	2.82	0.431	2	مرتفع
16	يتخاطب العاملون فيما بينهم بلغة و مفاهيم مشتركة في ميدان العمل	2.70	0.561	5	مرتفع
17	تتيح الشركة للمعاملين الفرصة و الإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	2.72	0.524	3	مرتفع
18	تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة	2.72	0.524	4	مرتفع
19	تتوفر في الشركة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	2.67	0.601	7	مرتفع
20	تقوم الشركة بإجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها	2.83	0.376	1	مرتفع
21	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين	2.68	0.567	6	مرتفع
	المتوسط العام لعنصر الاعراف	2.73	0.510	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

يبين الجدول (4-16) أن الأعراف التنظيمية سائدة في الشركة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0,510)، كما يتضح من الجدول جاء ترتيب الفقرات العنصر الثالث كما يلي :

– الفقرة (20) في المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدره 0.376 وهذا يعني درجة موافقة عالية على أن شركة تعمل تكريم عمالها المتميزين مما يدل على اهتمام الشركة بجوائز المعنوية ؛

– الفقرة (15) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قدره 0.431 و يبين هذا درجة موافقة على أن القوانين محدد رئيسي لسلوكيات داخل الشركة ، حيث نجد أن من بين معايير تقييم العامل سلوكه في الشركة؛

– الفقرة (17) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري قدره 0.524 وهذا يعني درجة موافقة عالية على أن شركة تتيح للعاملين الفرصة والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية ؛

– الفقرة (18) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري قدره 0.424 وهي نسبة موافقة عالية وهذا مما يدل على حرص الشركة على مواكبة جميع التطورات التكنولوجية مما يساهم في تحقيق أهدافها ؛

– الفقرة (16) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري قدره 0.561 وهي نسبة موافقة عالية وهذا يعكس توافق بين العاملين في الشركة ؛

– الفقرة (21) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري قدره 0.567 و يبين هذا درجة موافقة علي مساهمة الأعراف السائدة بين العاملين في زيادة روح التعاون؛

– الفقرة (19) في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.67 وانحراف معياري قدره 0.601 وهي نسبة موافقة عالية وهذا يعكس ثقافة داخل الشركة للعمال بالمشاركة في وضع أفكار وحلول تساعد في صنع القرار.

5.2 الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (4-17): يبين إجابات أفراد العينة حول التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
22	أتوقع من الإدارة تقلص كل ما أحتمه لإنجاز أعمالي بدقة	2.75	0.508	1	مرتفع
23	توفر الشركة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم لنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة	2.73	0.482	2	مرتفع
24	بإمكاني إنجاز كافة الاعمال التي تكلفني الشركة بها	2.68	0.567	5	مرتفع
25	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالي	2.72	0.524	3	مرتفع
26	تتمتع الشركة بالعامل المبدع و المتميز وتتقدم له الدعم المادي والمعنوي	2.72	0.524	4	مرتفع

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

مرتفع	-	0.540	2.72	المتوسط العام لعنصر التوقعات
-------	---	-------	------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

- يبين الجدول (4-17) أن التوقعات التنظيمية سائدة في الشركة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0,540)، كما يتضح من الجدول جاء ترتيب الفقرات العنصر الرابع كما يلي :
- الفقرة (22) في المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي قدره 2.75 وانحراف معياري قدره 0.508 وهي نسبة موافقة عالية وهذا يعكس مدى اهتمام الشركة باحتياجات مورد بشري داخل الشركة ؛
 - الفقرة (23) في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي قدره 2.73 وانحراف معياري قدره 0.482 و يبين هذا درجة موافقة عالية على وهذا يدل على مدى توفر التزام وصارمة القوانين داخل الشركة ؛
 - الفقرة (25) في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري قدره 0.524 و يبين هذا درجة موافقة عالية على وهذا ما يدل على وجود نظام تقييم عادل داخل الشركة ؛
 - الفقرة (26) في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي قدره 2.72 وانحراف معياري قدره 0.524 وهذا يعني درجة موافقة عالية وهذا يعكس مدى اهتمام الشركة بالإبداع والابتكار وتقديم تحفيز في هذا مجال؛
 - الفقرة (24) في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري قدره 0.567 وهي نسبة موافقة عالية وهذا ما يدل على مهارة العاملين وقدرة على تحمل المسؤولية .

6.2 الدراسة الإحصائية لمتوسط الإجابات حول عناصر ثقافة المؤسسة

الجدول رقم (4-18): يبين إجابات أفراد العينة حول عناصر ثقافة المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	القيم التنظيمية	2.73	0.484	1	مرتفع
02	المعتقدات التنظيمية	2.69	0.535	4	مرتفع
03	الاعراف التنظيمية	2.73	0.510	2	مرتفع
04	التوقعات التنظيمية	2.72	0.540	3	مرتفع
	المتوسط العام لعناصر ثقافة المؤسسة	2.72	0.472	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (4-18) فإن شركة هاليبرتون تسود فيها القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات بدرجة مرتفعة، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ثقافة المؤسسة بجميع عناصرها وبشكل عام كان (2,72) وانحراف معياري (0,472).

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي نصت على وجود ثقافة قوية داخل الشركة محل الدراسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: تتمتع شركة Halliburton بالإنتاجية مرتفعة لتحقيق أهدافها. للإجابة عن الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات تقيس الإنتاجية.

ثالثاً: الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بإنتاجية العاملين

الجدول رقم (4-19): يوضح إجابات أفراد العينة حول الإنتاجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	أنجز عملي وفق معايير المطلوبة	2.83	0.418	4	مرتفع
02	أنجز عملي في الوقت المناسب	2.82	0.431	6	مرتفع
03	تناسب وظيفتي مع الميول الشخصي	2.77	0.500	8	مرتفع
04	أتميز بالدقة و الإتقان في إنجاز عملي	2.83	0.376	5	مرتفع
05	لدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	2.70	0.530	10	مرتفع
06	أحاول دائماً المبادرة في تقديم جهود إضافية في وظيفتي	2.67	0.542	12	مرتفع
07	أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء	2.88	0.324	1	مرتفع
08	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها	2.70	0.591	11	مرتفع
09	يكون عملي أفضل من خلال العمل الجماعي	2.60	0.669	14	مرتفع
10	تساعدني الحوافز المقدمة علي بذل مجهود أكبر لتحسين عملي	2.85	0.360	2	مرتفع
11	ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية	2.73	0.446	9	مرتفع
12	يوجد تحسين مستمر لمستوى أدائي لعملي	2.85	0.404	3	مرتفع
13	أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير وتحسين العمل الذي أقوم به	2.82	0.390	7	مرتفع
14	تتوفر لدي الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء المطلوب	2.67	0.572	13	مرتفع
	المتوسط العام لإنتاجية العاملين	2.76	0.441	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

- يبين الجدول (4-19) أن إنتاجية العاملين في الشركة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (0,441)، كما يتضح من الجدول جاء ترتيب الفقرات لمتغير إنتاجية العاملين كما يلي :
- الفقرة (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري قدره 0.324 وهذا يعني درجة موافقة عالية وهذا يعكس حرص العاملين على تجنب ارتكاب الأخطاء قدر الإمكان من أجل تحسين جودة العمل ؛
- الفقرة (10) في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي قدره 2.85 وانحراف معياري قدره 0.360 و يبين هذا درجة موافقة عالية وهذا ما يدل على مساهمة الحوافز الشركة في تحسين أداء في الشركة ؛
- الفقرة (12) في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي قدره 2.85 وانحراف معياري قدره 0.404 و يبين هذا درجة موافقة عالية غالبا ما يسعى العمال لرفع مستوى أداء العمل وتحسينه ؛
- الفقرة (1) في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدره 0.418 و يبين هذا درجة موافقة عالية وتعكس مهارة العامل في إنجاز العامل لعمله وفق لمعايير المطلوبة ؛
- الفقرة (4) في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي قدره 2.83 وانحراف معياري قدره 0.376 وهذا يعني درجة موافقة عالية أن العامل في الشركة يتميز بالدقة و الإتقان في إنجاز عمله ، فالعامل يخضع للتدريبات اللازمة قبل مباشرة العمل من أجل تحسين مهاراته وكفاءته ؛
- الفقرة (2) في المرتبة السادسة ، بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قدره 0.431 وهذا يعني درجة موافقة عالية وتعكس إنجاز العامل لعمله بسرعة المناسبة فإن إنجاز أي يتطلب السرعة تتوافق وهذا العمل فالعامل بالشركة تحدد له الأهداف المطلوب إنجازها في وقت معين يناسب هذه أهداف ؛
- الفقرة (13) في المرتبة السابعة ، بمتوسط حسابي قدره 2.82 وانحراف معياري قدره 0.390 وهي نسبة موافقة عالية ويسعى العمال لتقديم العمل الموكل إليهم بأحسن وجه وذلك من خلال تأديته بمهارات جديدة؛
- الفقرة (3) في المرتبة الثامنة ، بمتوسط حسابي قدره 2.77 وانحراف معياري قدره 0.500 وهي نسبة موافقة عالية وهذا راجع ثقافة الشركة لعامل حرية في إختيار وظيفته مما يساهم في الإبداع العامل في عمله ؛
- الفقرة (11) في المرتبة التاسعة ، بمتوسط حسابي قدره 2.73 وانحراف معياري قدره 0.446 وهذا يعني درجة موافقة عالية وكما ذكرنا سابقا للوقت أهمية كبيرة لدى العمال وبالتحديد الوقت الرسمي ؛

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبورتون حاسي مسعود -ورقلة-

- الفقرة (5) في المرتبة العاشرة ،بمتوسط حسابي قدره 2.70 و انحراف معياري قدره 0.530 و يبين هذا درجة موافقة عالية وتدل على أن العامل داخل الشركة يكتسب مهارات متنوعة نتيجة للتحديات التي يواجهها في العمل،فالتحديات اليومية التي يواجهها أثناء العمل و تأدية عمله تكسبه مهارات تساعد علي حل مشاكل التي قد تواجهه مستقبلا وكذلك كفاءة نظام التدريب داخل الشركة ؛

- الفقرة (8) في المرتبة الحادية عشر ،بمتوسط حسابي قدره 2.70 و انحراف معياري قدره 0.591 وهي نسبة موافقة عالية وما يدل وجود انسجام و التعاون بين العمال داخل الشركة وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة ؛

- الفقرة (6) في المرتبة الثانية عشر ،بمتوسط حسابي قدره 2.67 و انحراف معياري قدره 0.542 وهي نسبة موافقة عالية هذا ما يدل على وجود روح المبادرة في الشركة وأنها تقوم بتشجيع وتحفيز العاملين على تبني المبادرة ؛

- الفقرة (14) في المرتبة الثالثة عشر،بمتوسط حسابي قدره 2.67 و انحراف معياري قدره 0.572 و يبين هذا درجة موافقة عالية وهذا يعكس اهتمام العاملين في إنجاز العمل المطلوب منهم ؛

- الفقرة (9) في المرتبة الرابعة عشر ،بمتوسط حسابي قدره 2.60 و انحراف معياري قدره 0.669 وهي نسبة موافقة عالية وما يدل وجود روح جماعية داخل الشركة وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على أن الشركة تتمتع بالإنتاجية مرتفعة.

رابعا: نتائج العلاقة بين ثقافة المؤسسة و إنتاجية العاملين في شركة هاليبورتون.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين بشركة

. Halliburton

لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (4-20) : العلاقة بين ثقافة المؤسسة و إنتاجية العاملين

ثقافة المؤسسة	التوقعات	الاعراف	المعتقدات	القيم	
0.766	0.556	0.656	0.741	0.591	إنتاجية العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	معامل الارتباط بيرسون
				60	مستوى الدلالة
					العينة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

علاقة القيم التنظيمية بالإنتاجية العاملين : من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.591 وهذا يدل وجود علاقة خطية طردية وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه نقول أن علاقة بين القيم وإنتاجية العاملين علاقة خطية طردية قوية ذو دلالة إحصائية.

علاقة المعتقدات التنظيمية بالإنتاجية العاملين: من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.741 وهذا يدل وجود علاقة خطية طردية وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه نقول أن العلاقة بين المعتقدات وإنتاجية العاملين علاقة خطية طردية قوية ذو دلالة إحصائية.

علاقة الأعراف التنظيمية بالإنتاجية العاملين: من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.656 وهذا يدل وجود علاقة خطية طردية وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه نقول أن العلاقة بين الاعراف وإنتاجية العاملين علاقة خطية طردية قوية ذو دلالة إحصائية.

علاقة التوقعات التنظيمية بالإنتاجية العاملين: من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.556 وهذا يدل وجود علاقة خطية طردية وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه نقول أن العلاقة بين التوقعات وإنتاجية العاملين علاقة خطية طردية قوية ذو دلالة إحصائية.

علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين: من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.766 وهذا يدل وجود علاقة خطية طردية وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 أقل من 0.05 فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وعليه نقول أن العلاقة بين ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين علاقة خطية طردية قوية ذو دلالة إحصائية، أي أن ثقافة المؤسسة لها دور كبير في الرفع من إنتاجية العاملين في شركة Halliburton.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين بشركة Halliburton.

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

الجدول رقم (4-21): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل ثقافة المؤسسة والمتغير التابع إنتاجية العاملين

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد R square	معامل الارتباط R	F المحسوب	مستوى الدلالة
الانحدار	1,319	1	1,319	0,587	0,766	82.567	0.000
الخطأ	0,927	58	0,016				
	2,246	59					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال الجدول (4-21) قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج التحليل كما يبينها الجدول أن مستوى الدلالة قيمة sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (R = 0.766)، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R square = 0.587) مما يعني أن عناصر المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة) تفسر ما مقداره 58,7% من المتغير التابع (إنتاجية العاملين) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

خامساً: نتائج اختلافات ذات دلالة إحصائية لإنتاجية العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضية الخامسة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإنتاجية العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إنتاجية العاملين بالنسبة لمتغير السن.

الجدول (4-22): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير السن.

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	1,236	3	0,412	22,852	0,000
Intra-group	1,010	56	0,018		
Total	2,246	59			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

من خلال تحليل الجدول (4-22) يتضح أن القيمة المعنوية SIG أقل من 0,05 وعليه نقبل الفرضية أي أنه يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول إنتاجية العاملين بالنسبة للمتغير السن. الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول إنتاجية العاملين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (4-23): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة

المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير المستوى التعليمي

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	1,493	4	0,373	27,269	0,000
Intro-group	0,753	55	0,014		
Total	2,246	59			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال تحليل الجدول (4-23) يتضح أن القيمة المعنوية SIG أقل من 0,05 وعليه نقبل الفرضية أي أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين بالنسبة لمتغير الخبرة.

الجدول (4-24): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية علاقة ثقافة المؤسسة

بالإنتاجية العاملين لمتغير سنوات الخبرة

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	1,258	3	0,419	23,775	0,000
Intro-group	0,988	56	0,018		
Total	2,246	59			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

من خلال تحليل الجدول (4-24) يتضح أن القيمة المعنوية SIG أقل 0,05 وعليه نقبل الفرضية أي أنه يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين بالنسبة للمتغير الخبرة. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (4-25): نتائج تحليل ANOVA حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير المسمى الوظيفي.

	Some des carrés	Ddl	Moyenne de carrés	F	SIG
Inter-group	1,489	3	0,496	36,749	0,000
Intro-group	0,757	56	0,014		
Total	2,246	59			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال الجدول (4-25) يتبين أن القيمة المعنوية SIG أقل من 0,05 وعليه نقبل الفرضية أي أنه يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين بالنسبة للمتغير المسمى الوظيفي. الفرضية الفرعية الخامسة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين بالنسبة لمتغير الجنسية.

الجدول (4-26): نتائج اختبار T-TEST حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير الجنسية.

مستوى الدلالة	F المحسوبة	البيان
0.000	17.455	إنتاجية العاملين

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال تحليل الجدول (4-26) يتضح ان القيمة المعنوية SIG أقل 0,05 وعليه نقبل الفرضية أي أنه يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين بالنسبة للمتغير الجنسية.

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

الفرضية الفرعية السادسة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين بالنسبة لمتغير الجنس.

الجدول (4-27): نتائج إختبار T-TEST حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين لمتغير الجنس.

البيان	F المحسوبة	مستوى الدلالة
إنتاجية العاملين	0.347	0.852

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال تحليل الجدول (4-27) يتضح ان القيمة المعنوية SIG أكبر 0,05 وعليه نرفض الفرضية أي أنه يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين بالنسبة للمتغير الجنس. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول إنتاجية العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

أولاً : اختبار صحة الفرضيات

1.1 اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك ثقافة قوية في شركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة- من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل عنصر من العناصر ثقافة المؤسسة على النحو التالي (قيم التنظيمية بمتوسط حسابي 2,73)، (المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي 2,69)، (الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي 2,73)، (التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي 2,72)، وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,72) وهو مستوى مرتفع .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود ثقافة قوية في الشركة محل الدراسة.

2.1 اختبار صحة الفرضية الثالثة :

أثبتت الدراسة أن شركة Halliburton تتميز بإنتاجية عالية ومرتفعة وهذا من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2,76) وهو مستوى مرتفع .

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هالبرتون حاسي مسعود -ورقلة-

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود مستوى مرتفع من إنتاجية العاملين في الشركة محل الدراسة.

1.3 اختبار صحة الفرضية الرابعة :

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين بشركة Halliburton .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و إنتاجية العاملين حيث يساوي معامل ارتباط 0.591 وعند مستوى الدلالة 0.000 ؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية و إنتاجية العاملين حيث يساوي معامل ارتباط 0.741 وعند مستوى الدلالة 0.000 ؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية و إنتاجية العاملين حيث يساوي معامل ارتباط 0.656 وعند مستوى الدلالة 0.000 ؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية علاقة بين التوقعات التنظيمية و إنتاجية العاملين حيث يساوي معامل ارتباط 0.556 وعند مستوى الدلالة 0.000 ؛

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة هناك علاقة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين في الشركة محل الدراسة.

4.1 اختبار صحة الفرضية الخامسة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال ANOVA وأثبتت أنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى ثقافة المؤسسة وفي مستوى إنتاجية العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الجنسية، الجنس) حيث نجد أن مستوى الدلالة لدى السن هو (0,000) وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير سنوات الخبرة كان مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير المسمى الوظيفي كان مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وإن متغير الجنسية كان مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد، وإن متغير الجنس كان مستوى الدلالة المحسوب (0,852) وهو أكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد.

الفصل الرابع ————— الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود –ورقلة–

وهذا يثبت صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول إنتاجية العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية بالنسبة للمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الحنسية) لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير (الجنس) في الشركة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع ثقافة المؤسسة وأثرها على إنتاجية العاملين بشركة Halliburton حاسي مسعود -ورقلة-، من خلال اعتماد استبانة واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة تقدر ب (60) عامل، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (spss)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

- وجود ثقافة قوية في الشركة محل الدراسة؛
- شركة Halliburton تتميز بإنتاجية عالية ومرتفعة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين في الشركة محل الدراسة؛
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول إنتاجية العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

الخاتمة

تعتبر ثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة لتحقيق أهداف الشركة إذا أحسن استخدامها ، فيمكن أن يكون لها التأثير القوي على اتخاذ الإدارة لقراراتها و مبادراتها و من ثم مستويات إنتاجية ، من الطبيعي أن تختلف ثقافة المؤسسة من شركة إلى أخرى، وداخل الشركة نفسها من وقت لآخر، فاختلاف الثقافة بين الشركات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة مؤسسة " ما "مع بقية الشركات فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من ثقافات الشركات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافاً بينياً بين الشركات .

فقد تمتلك الشركات ثقافة إيجابية تعكس وجود اتفاق بين قيم العاملين وقيم الشركة، وهذا الاتفاق يجعل الشركة تسمك بمواردها البشرية سلوكاً إيجابياً ، و يمكن أن يشكل هذا الاتفاق ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للشركة، في حين تتميز بعض الشركات بامتلاك ثقافة سلبية تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم الشركة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على الشركة مواجهتها.

ومنه فإن هناك سعي كبير من الشركات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على أفرادها وتقوية انتمائهم لها من خلال تحقيق رضاهم، فالثقافة التنظيمية تؤثر على العامل لكي تساعد على تقديم كل ما يملك من قدرات وطاقات لخدمة الشركة .

أولاً: اختبار الفرضيات

فيما يخص الفرضيات التي تمت صياغتها سابقاً ، تم استخلاص النتائج التالية :

- الفرضية الأولى: "إن واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد الجزائري لا يرقى للمستوى التنموي المنشود الذي تطمح له السلطات الجزائرية ، كون تدفق هذا الاستثمار لا يزال ضعيفاً ولا يظهر أثر بالغ يمكن أن يقيم به أدائه الاقتصادي ، يتضح ذلك من خلال مقارنة مع التدفقات الحاصلة في العالم والدول المجاورة ويمكن أن يرجع ذلك لعدم رغبة أصحاب القرار في السلطة الجزائرية لخلق مناخ ، ووضع تحفيزات جديدة تضع لبنة أساسية لتوطن هذه الاستثمارات ، كونها تشكل خطراً على القاعدة الاقتصادية للبلد والخوف من احتدام تنافسية الشركات الوطنية مع الشركات الأجنبية ، بالرغم من ذلك ظهر نشاطات الشركات المتعددة الجنسيات في الاقتصاد الجزائري وبالأخص توجهه المباشر لقطاع المحروقات ويفسر ذلك كون هذا قطاع استراتيجي في البلد ويعتبر بمثابة شريان الحياة، ومصدر مالي مهم كونه يلبي احتياجاتها ويغطي مصاريفها المالية ، لذلك تزايد دور مساهمة الشركات المتعددة الجنسيات في عمليات البحث والتنقيب، و الاستكشاف، و الإنتاج، من خلال تطوير وجلب تقنيات وتكنولوجيات متطورة مست جوانب عديدة، أهمها المسوح الزلزالية والخدمات المرافقة لعمليات الإنتاج، كما ساهمت في زيادة استثماراتها في عمليات التنقيب و الاستكشاف وكذلك تطوير حقول النفطية، وهو ما يعكس رغبة الحكومة الجزائرية في زيادة حجم وحصص إنتاجها مستقبلاً ، إلا أنه وبالمقارنة مع النتائج المحققة من طرف الشركة الوطنية فإن هذا القطاع لا يزال محتكراً من طرفها ، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتخلى أصحاب القرار في الجزائر ، عن هذه الصناعة للطرف الأجنبي كونه لا يزال المورد الأول والهام لاقتصادها" ؛
- تم إثبات الفرضية الثانية والتي نصت على : " وجود ثقافة قوية في الشركة Halliburton ؛"
- تم إثبات الفرضية الثالثة والتي نصت على: " شركة Halliburton تتميز بإنتاجية مرتفعة"؛
- تم إثبات الفرضية الرابعة والتي نصت على: " وجود علاقة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين في الشركة Halliburton ؛"
- تم إثبات الفرضية الخامسة والتي نصت على: " وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول إنتاجية العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية".

ثانيا : نتائج الدراسة

يمكن سرد النتائج المتوصل إليها من خلال تقسيم نتائج الدراسة إلى:

1.2: النتائج المتعلقة بالتشخيص

- إن قطاع المحروقات بالجزائر يعتبر القطاع الأكثر استهدافاً وجذباً للشركات الأجنبية ، ويتوطد ذلك بتواجدها بعدد كبير في هذا القطاع رغم من القوانين والتشريعات التي تفرضها السلطة الجزائرية في هذا الخصوص وتطبيق قواعد اقتسام عوائد الإنتاج ، إلا أن ذلك لم يمنعها من الاستثمار والولوج لهذا القطاع ؛
- هناك علاقة طردية بين مناقصات وعقود الشراكة المبرمة وبين الشركات البترولية العالمية المتعددة الجنسيات بالجزائر ، إذ أنه ومنذ فتح وشبه تحرير قطاع المحروقات تزايد نشاطها بشكل مستمر بعد طرح مناقصات استكشاف وإنتاج، وغيرها وإبرام عقود طالت جميع جوانب النشاط المرتبطة به؛
- تنوعت جنسيات الشركات البترولية العالمية ولهذا نلاحظ حضور الشركات الأمريكية والفرنسية والبريطانية والروسية وغيرها من الشركات العالمية الأخرى؛
- إن الشركات البترولية العالمية النشطة في قطاع المحروقات بالجزائر كان لها الفضل الكبير في إدخال تكنولوجيا وتقنيات متطورة كالمسوح الزلزالية بنوعيتها، مما ساعد بشكل مباشر في تنمية عمليات البحث و التنقيب وزيادة فرص الاكتشاف، لذلك نلتبس تكثيف هذه العمليات تزامنا مع طرح مناقصات وإبرام عقود شراكة ؛
- إن زيادة عمليات البحث و التنقيب على أمل تحقيق اكتشافات محققة ، ساهم بشكل كبير في مضاعفة الشركات البترولية الأجنبية لنشاط الحفر و التنقيب الإستكشافي ، وهو ماساهم بدوره في زيادة عدد الآبار المنحجرة والمحفورة ضمن عمليات البحث الاستكشافي؛
- إن الاكتشافات المحققة من طرف الشركات البترولية الأجنبية ساهم في رفع حصة إنتاج الجزائر من هذه المواد الطاقوية ، لذلك نلاحظ منذ ظهور هذه الشركات في قطاع المحروقات بالجزائر تزايدت الكميات المنتجة للمحروقات خاصة في فترات كثافة نشاطها أكثر؛
- ساهمت الشركات البترولية العالمية في زيادة حصتها الاستثمارية بضخ و صرف أموال كانت مخصصة للعمليات الاستكشافية والأنشطة التطويرية المصاحبة لعمليات الإنتاج ، بالإضافة إلى مساهمتها في زيادة إيرادات قطاع المحروقات؛
- إن تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الأراضي الجزائرية يعتبر منخفضاً مقارنة مع الحجم المتدفق للدول النامية المتقدمة والنامية خاصة مع نظيراتها في الدول العربية وهذا يعكس حقيقة فشل مساعي الحكومة الجزائرية وعدم قدرتها على خلق جو استثماري واعد ، يحفز ويعزز توافد الاستثمارات إلى أرضيها ، رغم امتلاك الجزائر على كل مؤهلات التي تشجع مستثمر الأجنبي على جلب رؤوس أمواله واستثمارها ؛

الخاتمة

- إن التوزيع القطاعي للاستثمار الأجنبي في الجزائر خارج قطاع المحروقات لم يخلف أثراً واضحاً على نمو اقتصادها ويفسر ذلك كون الاقتصاد الجزائري لا يزال ربيعياً، ويعتمد بالدرجة الأولى على عوائد قطاع المحروقات لتنمية مشاريعها الوطنية، لذلك فهو يعكس المشاشة الحقيقية للاقتصاد الوطني مما يجعله أكثر عرضة لانخفاضات المحتملة في أسعار المحروقات؛
- لا يمكن للجزائر أن تتقدم و تحقق طموحاتها المرغوبة في ظل السياسات العرجاء التي تتبعها في تنويع مصادرها خارج قطاع المحروقات ، ما لم تكن هناك رغبة حقيقية و عزيمة في القرارات الراشدة ، لاستهواء الشركات الأجنبية في القطاعات الأخرى ؛
- تركز الشركات المتعددة الجنسيات بعيداً على منبع ومصدر الثروة مما يؤثر على استغلال هذه الموارد و تسيير هذا القطاع .

2.2: نتائج الدراسة الميدانية

استناداً إلى مراحل الدراسة التطبيقية يمكن استخلاص أهم النتائج التالية:
أولاً:

- أظهرت الدراسة أن واقع الثقافة السائدة في الشركة محل الدراسة هي ثقافة قوية مما يساهم في الإبداع و إظهار روح الجماعة بين العمال ؛
- تعتبر إنتاجية العاملين في شركة هاليبرتون مرتفعة حيث أن يتم تقييم إنتاجيتهم بشكل منتظم ومستمر من خلال القياس إنتاج الفعلي للعامل؛
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين عناصر ثقافة المؤسسة و إنتاجية العاملين في الشركة ؛
- أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة بأثر ثقافة المؤسسة على إنتاجية العاملين في شركة محل الدراسة ان ثقافة التنظيمية تساهم في الرفع من إنتاجية العاملين في شركة هاليبرتون.

ثانياً :

- تقدم الشركة خدمات متميزة ومبتكرة وذلك باستخدام أحدث التقنيات والأجهزة المتطورة والتكنولوجيا للوصول إلى خدمة ذو كفاءة عالية ؛
- تعمل الشركة من خلال إستراتيجياتها التي تهدف تطوير وتحسن مستمر لخدماته وتقرب إلى الزبائن عبر كافة العالم؛
- تحتل الشركة هاليبرتون مكانة في السوق العالمية؛
- الحرص على عنصر البشري كونه لبنة الأساسية لبناء الشركة ونجاحها واستمرارها ؛
- تعمل الشركة على خلق ثقافة العمل و تشجع على الارتقاء بإيجابية وإسهام للآخرين؛

الخاتمة

- تعمل الشركة على الاستدامة هي جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة حيث تسعى لتقديم قيمة مالية طويلة المدى مع تقليل بصمتها البيئية لما لها تأثير إيجابي على المجتمع؛
- الأخلاق والنزاهة هي الأساس للمبادئ التوجيهية المبنية عليها الشركة ؛
- حصول الشركة على العديد من جوائز النفطية العالمية ؛
- الصحة والسلامة والبيئة وجودة الخدمة هي من القيم الأساسية لشركة هالبرتون؛
- التزام الشركة بالتحسين المستمر في جميع المجالات الحيوية لأعمالها ؛
- تركيز الشركة على الصحة والسلامة والبيئة من أجل تحقيق نتائج أعمال أفضل؛
- تعتمد الشركة قواعد الحياة كعنصر أساسي في رحلتها إلى الصفر حوادث ؛
- نظام الشركة يعتمد علي مجموعة متكاملة من السياسات وممارسات الأعمال والإجراءات التي تستخدمها في تحديد وتخطيط وتنفيذ الأنشطة التجارية؛
- يعتمد نظام الشركة على تمكن العاملين من العمل بأمان واتساق وفعالية من خلال توفير عمليات موحدة موثوقة ؛
- يركز نظام الشركة على نظام إدارة الجودة؛
- تركز الشركة على مبدأ المواطنة العالمية الذي يعمل على تعزيز الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة من بين أكثر مبادئ ثباتاً ؛
- تحلي الشركة بالشفافية في إعداد التقارير والتحقق من تقدمها لتزويد أصحاب المصلحة لدينا بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب ؛
- يتركز عمل مجتمع شركة هالبرتون على أركان العطاء الأربعة: التعليم، البيئة، الصحة والسلامة، الخدمة الاجتماعية ؛
- تقوم الشركة أيضاً بضمان مشاركة المجتمعات التي تعمل فيها، وذلك في قطاع الاقتصاد وهي إحدى الطرق لتحقيق ذلك من خلال استخدام محلي ومتنوع للموردين ؛
- تلتزم الشركة برفاهية العاملين من خلال برنامج صحي عالمي ؛
- التزام الشركة بثقافة جودة الخدمة؛
- تعتمد الشركة على البحث والتطوير والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهدافها ؛
- الإبداع والابتكار والسعي لتطبيق التكنولوجيا للوصول للحلول المناسبة في كل مرة ؛
- تلعب المهارات والمواهب المتنوعة في الشركة تلعب دوراً كبير الإبداع والابتكار داخل الشركة مما يساهم في الرفع من إنتاجية الشركة؛
- مشاركة في تطوير أفضل إدارة للصحة والسلامة والبيئة الممارسات التي تعكس قيم ثقافة السلامة في الشركة؛

الخاتمة

- تحديد وتقييم وتطوير المواهب القيادية باستمرار مما يقوي الميزة التنافسية للشركة ؛
- تعد وظيفة سلسلة التوريد جزءاً رئيسياً من بصمة الاستدامة للشركة؛
- تقوم الشركة على حوكمة سلسلة التوريد من خلال موقع إستراتيجي في جميع أنحاء العالم لتقليل المخاطر والتكاليف؛
- التزام بإشراك جميع العاملين في خلق بيئة عمل إيجابية للجميع ؛
- توظف الشركة المواهب المتنوعة والاحتفاظ بها هو ضرورة تجارية؛
- تشجع الشركة ثقافة الاندماج العالمية مع تسليط الضوء على حملة داخلية مستمرة للقيم وجهات النظر المختلفة ؛
- تعزيز التنوع والاندماج داخل الشركة بهدف العالمية؛
- تطوير العاملين وبناء الكفاءات القيادية وزيادة الاحتفاظ بالعاملين ؛
- تعمل الشركة على نشر الأخلاقيات المهنية من خلال الإبلاغ عن أي نشاط غير قانوني أو انتهاك داخل البيئية العمل ؛
- إشراك العملاء في برامج الصحة والسلامة وجودة الخدمة والقيادة التحسين المستمر مما يساهم في تقديم الخدمات الراقية وتنفيذها.

ثالثاً : التوصيات

إن النتائج المتوصل إليها في الدراسة يمكن الاستعانة بها في تقديم التوصيات التي رأينا أن تكون نظرة استشرافية تصوب تواجد الإستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات في الجزائر، مما يخدم مصلحة الاقتصاد الوطني.

ويمكن تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة إعادة مراجعة الحكومة الجزائرية لقراراتها حول عجزها في تحقيق زيادة تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى اقتصادها ، والوقوف على الأسباب التي تحول دون استقطاب هذه الاستثمارات ، كونها لا تخلق مناخاً مناسباً وملائماً لتوطن هذه الاستثمارات ، ومراوغتها في كل مرة مع المستثمرين الأجانب بعدم رغبتها ونيتها المطلقة في تحرير هذه المشاريع ، وذلك بفرض شروط ووضوح حواجز وعراقيل تحول دون تحفيز نشاط هذه الشركات بشكل مباشر في شتي مجالات ؛
- ضرورة إعادة صياغة التشريعات والقوانين المحفزة والمشجعة للمستثمرين الأجانب بما يتوافق مع مصالح الطرفين ، مع وضع أجهزة رقابية و استشرافية مستقلة تعمل على الحد من بعض التصرفات و التجاوزات غير المرغوب فيها والتي تمس ببعض المقومات السيادية والاقتصادية للبلد؛

الخاتمة

- على الشركات الوطنية الاستفادة من ميزات التكنولوجيا التي تجلبها الشركات المتعددة الجنسيات ،ومواكبة التغيرات المستجدة عالمياً وذلك لموازنة الكفة وتعزيز تنافسيتها مع هذه الشركات ومنه تحقيق مؤشرات نمووية جيدة؛
- على الشركة البترولية الوطنية (سوناطراك) الاستفادة من التكنولوجيا والتقنيات الحديثة التي تجلبها الشركات البترولية العالمية إلى قطاع المحروقات ومجاراتها في جميع الأنشطة التي تقوم بها ، وذلك بتفعيل البحث والتطوير واستقطاب الكفاءات والأدمغة العالية للنهوض بهذا القطاع إلى المستوى المنشود ؛
- ضرورة إعادة توجيه نشاط الشركات متعددة الجنسيات في قطاع المحروقات إلى الصناعات المرتبطة بالمواد المشتقة وتطوير صناعات التكرير و البتروكيمياويات... الخ، والخروج من النشاط التقليدي لهذه الشركات وعدم اقتصرها فقط على البحث والاستخراج والإنتاج ، وذلك بإنشاء قواعد صناعية ضخمة ومتطورة دون تصدير المحروقات في شكلها الخام ؛
- يجب إعادة نظر في توزيع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر من حيث منبع ومصدر الثروة مما يساهم في استغلال هذه الموارد و التسيير جيداً لهذا القطاع.
- في ضوء ما توصلت إليه النتائج واستكمالاً لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فإن الباحث يقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالشركة، إضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في إنتاجية العاملين في شركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة- ، و يمكن تلخيص التوصيات فيما يلي :
- على الشركة تعزيز ثقافة التنظيمية لما لها من أثر في نجاح أو فشل الشركات ؛
- على الشركة الاهتمام بالقيم التنظيمية لأنها تساهم في تحقيق الانسجام و التوافق بين العاملين، و تدعيم القيم الإيجابية التي من شأنها تحسين معدلات إنتاجية العاملين و معالجة القيم السلبية أو التخلص منها ؛
- على الشركة تكوين قواعد سلوك تساعد على توجيه تصرفات العاملين نحو تبني السلوك التنظيمي من أجل تحقيق أهداف الشركة ؛
- على الشركة الاهتمام بالعاملين باعتبارهم مورداً رئيسياً من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم؛
- ضرورة تنمية روح المسؤولية لدى العاملين و تفعيل نظام الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة المباشرة ؛
- توفير جو عمل ملائم تسوده الثقة و الاحترام المتبادل بين جميع العاملين بالشركة ؛
- ضرورة خلق قنوات اتصال بين القيادة العليا و باقي المستويات الإدارية ؛
- ضرورة فهم و دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات .

رابعا : الآفاق المستقبلية

إن دراسة موضوع ثقافة المؤسسة في الشركات المتعددة الجنسيات و إنتاجية العاملين ، موضوع واسع جداً وبالغ الأهمية ومن خلال بحثنا في هذا الموضوع نرى أنه مازالت بعض النقاط التي يمكن التطرق إليها والتي ستكون أساساً لبحوث مستقبلية، التي من شأنها أن تقدم نتائج يستفاد منها، وتمثل إشكاليات بحث في المستقبل، وذلك كما يلي:

- دراسة مقارنة واقع ثقافة المؤسسة بين مؤسسات جزائرية ومؤسسات أجنبية؛
- دور ثقافة المؤسسة في نجاح الشركات متعددة الجنسيات؛
- دور التدريب والتكوين في الرفع من إنتاجية العاملين في الشركات الأجنبية ؛
- أثر ثقافة الشركات متعددة الجنسيات في الرفع من إنتاجية العمالة المحلية ؛
- الآثار الاقتصادية للشركات المتعددة الجنسيات في تنمية قطاع الاستراتيجية للدول النامية ؛
- قياس العمالة المحلية والأجنبية في الشركات متعددة الجنسيات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية :

1.1-الكتب:

- 1-أحمد عارف العساف ، محمود الوادي ، منهجة البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية -المفاهيم والأدوات - دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان 2001.
- 2-بلال خلف، أخلاقيات العمل ،دار المسيرة ،الأردن ،2009.
- 3-جارت مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض،2005.
- 4-حسام الدين عيسى، الشركات المتعددة الجنسيات، مؤسسة العامة للدراسات والنشر المعاصر، بيروت، 2005.
- 5-حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار وائل ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2007.
- 6-خضير كاظم ،إدارة الإنتاج والعمليات ،دار صنعاء للنشر،عمان ،2001.
- 7-دلال القاضي ، محمود البياتي ،منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، دار حامد للنشر والتوزيع ،الاردن ،2008.
- 8-سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات - معهد الإدارة العامة، الرياض،2009.
- 9-سعد غالب ياسين ، الادارة الدولية ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،2007.
- 10-سونيا محمد البكري ،تخطيط ومراقبة الإنتاج،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،1998.
- 11-صلاح الشنواني ،إدارة الإنتاج،مركز الاسكندرية للكتاب،مصر،2000.
- 12-عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن،2008.
- 13-عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- 14-علي السلمي ، الادارة الإنتاجية ،مكتبة الادارة الجديدة ،1994.
- 15-علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)،الدار الجامعية ،مصر2000.
- 16-علي عبد الفتاح ابو شرار، الاقتصاد الدولي نظريات وسياسات ،الطبعة الثالثة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2013.
- 17-ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 18-محسن شفيق، المشروعات ذو القوميات المتعددة من الناحية القانونية، مطبعة جامعة القاهرة، الكتاب الجامعي، 1998.
- 19-محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الخامسة ، دار وائل لنشر ، عمان الأردن ،2010.
- 20-محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 21-مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية، الإسكندرية،2004.

- 22- منصورى الزين، تشجيع الاستثمار و أثرها على التنمية الاقتصادية، الطبعة الاولى، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 23- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمى فى العلوم الانسانية -تدريبات عملية- ترجمة بوزيد صالح، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دارالقصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 24- ناصر دادى عدوف، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى - دراسة نظرية وتطبيقية- دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 25- وحيه عبد الرسول، الإنتاجية مفهومها، طرق قياسها، دارالطابعة للطباعة والنشر، بيروت 2002.
- 26- يس سعيد عامر، خالف يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض، 1984.
- ### 2.1- الأطروحات
- 27- بندر حسين محمد الوهابى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفى من وجهة نظر ضباط الحدود بمنطقة نجران، مذكرة ماجستير فى العلوم الإدارية، غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2015.
- 28- بعداش بوبكر، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات، حالة قطاع البترول، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، 2009.
- 29- بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2004.
- 30- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة دراسة المدانية للمؤسسة الاقتصادية فى الجزائر، دراسة حالة بايب pipe gaz غاز بغرداية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فى علم الاجتماع، جامعة الجزائر كلية علوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر 2005.
- 31- بيوض محمد العيد، أثر المحددات الاستثمارية للشركات متعددة الجنسيات على السياسات الدولة المضيفة "دراسة تحليلية قطاع المحروقات الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017.
- 32- جاسم بن فيحان الدوسرى، الثقافة التنظيمية فى المنظمات الأمنية و دورها فى تطبيق الجودة الشاملة- دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجنسية و الجوازات و الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فى العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 33- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمى، رسالة ماجستير فى العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 34- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة فى تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

- 35- ربيعة عياد ، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير (غير منشورة) ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014 .
- 36- ريال زويينة ، الشركات متعددة الجنسيات وأثارها الاقتصادية على البلدان النامية دراسة حالة الجزائر من (2000-2010)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2011.
- 37- زياد سعيد الخليفة ، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، بعلوم الإدارية ن السعودية ، 2008.
- 38- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2004.
- 39- ماجد حسن هنية ، العوامل المؤثر على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي ، رسالة الماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2005،
- 40- محمد العربي غزي ، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام " دراسة حالة البنوك الجزائرية ، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006.
- 41- مروزي محمد الطاهر ، الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات البلدان العربية في ظل العولمة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم القانونية الاقتصادية، تخصص نقود ومؤسسات مالية، جامعة 8 ماي 2011، 1945، 2012.
- 42- معاش فتحي ، دور الشركات متعددة الجنسيات في تنمية القطاعات الاقتصادية ، دراسة حالة تنمية أنشطة المنبع لقطاع المحروقات بالجزائر، خلال الفترة (2000-2013)، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016.
- 43- ابراهيم قادم، الشروط المقيدة في عقود نقل التكنولوجيا ودورها في تكريس التبعية التكنولوجية على المستوى الدولي، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، 2002.
- 44- إبراهيم احمد طالب ، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، بإدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، سنة 2011.
- 3.1- المقالات العلمية والملتقيات**
- 45- أعمار عزوي ، أحمد علماوي ، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، مداخلة ضمن ملتقى إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ، يومي 13/14/ ديسمبر 2010.
- 46- شتاتحة عائشة ، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة عمار ناجي ، الأغواط ، 14-15 أبريل 2009.
- 47- صائب ابراهيم جواد، الإنتاجية والحوافز والكلفة في القطاع الاشتراكي ، بحث مقدم الي مؤتمر اتحاد الاقتصاديين العراقيين ، نيسان 1986.
- 48- قطب شعيب مذكور، علاقة الإنتاجية بالمعنويات ، مجلة الادارة ، المجلة السابع عشر ، العدد الثاني، 2005.

- 49- كريمة نعمة، أهمية ودور الشركات المتعددة الجنسيات في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، مجلة علوم إنسانية، مجلة شهرية الكترونية، السنة الثالثة، العدد 27 ، آذار 2006.
- 50- محمدي رشيد ، هيشر سميرة ، تحقيق الإنصاف بالمؤسسة و دوره في تحسين بيئة العمل ، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014/02/25.
- 51- مخلوفي عبد السلام، أ.سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، المحور 6: المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات بين الواقع والمأمول، استمارة المشاركة الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية 10 - الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر.
- 52- الهيبي صلاح الدين ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 1 ، العدد 1 ، تموز 2005.
- 53- زيدان محمد ، الاستثمار الاجنبي المباشر في الدول التي تمر بمرحلة انتقال- نظرة تحليلية للمكاسب والمخاطر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، مجلة إقتصاديات ، شمال إفريقيا، العدد الاول
- 4.1- التقارير**
- 53- التقارير السنوية لمركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) لسنوات (2014 - 2018).
- 54- التقارير السنوية لشركة سونا طراك لسنوات (2014-2018).
- 55- التقارير السنوية لديوان الوطني للإحصائيات (ONS) لسنوات (2014-2018).
- 56- التقارير السنوية لبنك الجزائر لسنوات (2014-2018).
- 57- وزارة الطاقة ، حصيلة إنجازات قطاع الطاقة لسنوات (2014-2018).
- 5-1- القوانين والمراسيم**
- 58- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية رقم 35 الصادرة بتاريخ: 21 ذي الحجة عام 1406 الموافق ل 27 غشت 1986.
- 59- الأمانة العامة للحكومة، من تقارير ميزانية الدولة الجزائرية ، الجريدة الرسمية لسنوات (2014-2018).
- 6.1- المواقع الإلكترونية :**
- 60- وزارة الطاقة ، تاريخ الإطلاع : 2020/03/14 <https://www.energy.gov.dz>
- 61- <http://fortune.com/global500> / تاريخ الإطلاع يوم : 2020/02/24.
- 62- موقع الشركة هاليبورتون ، تاريخ الإطلاع : 2020/04/26 <https://www.halliburton.com>

- 63-Alain couland et d'autres , **Les ration de productivité**, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 64-B.Barney, **Organizationl culture canitbeasourceof sustained competitive advantage** , international journal of business ,humanities and technology, vol 3,n.1,january, 2009.
- 65-B.Sansal, La mesure de **la productivité**,O.P.U,Alger1991.
- 66-Beatrice A.Dimba, Robert Rugimbana, **An assessment of the moderating role of employees' cultural orientations amongst foreign manufacturing multinational companies**, journal of human resource, management/sa tydskrif vir, menslikehulpbronbestuur, 11(1), art 453, 11, pages in kenya,2016.
- 67-Chris Chan, Patrick Wheeler , **Multinational managers perceptions of how culture and mcs(management control systems)affects firm performance**, journal of international business and cultural studies volume 11,2017.
- 68-Diana C.Pheysey· **Organizational cultures** -types and transformations- Taylor and francis elibrary, London , 2003.
- 69-Hamouda Yasmina,Khodja Lydia, **La Culture del'entreprise et performance quelle réalité ? et quellien ?** cas pratique : epb, sonatrach, cevital et tchin-lait,candia,mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme demaster en sciences de gestion management des organizations ,université abderrahmane mira de bejaïa, 2017.
- 70-Jean Francois , **organisation et gestion de lentreprise** , copyright edition foucheur , paris , 2006.
- 71-Jean piere schmitt ,**manuel d'organisation de l' Entreprise**,presse universitaire de France,2em édition.france,1996.
- 72-J-Fourastie,**la productivité que sais –je?** PUF, 11eme édition, paris, 1987.
- 73-Joseph wallace , James Hunt, Christopher Richard, **The relationship between organisational culture organisational climate and managerial values**,MCB university press, the international journal of public-sector management, vol 12, n7,199 .
- 74-Martin Owusu Ansah, Lynette Louw & José Belso-Martinez (Reviewing Editor) , **The influence of national culture on organizational culture of multinational companies**, the article in a magazine cogent social sciences, 5:1,2019.
- 75-Mawdesly, Michael J, Al-Jibouri, Saad, **Modelling construction project productivity using systems dynamics approach**, international journal of productivity and performance management volume: 59 issue: 1, 2010.
- 76-Meng-Chi Tang, **Total factor productivity or labor productivity?** , Firm heterogeneity and location choice of multinationals, international review of economics and finance,2017.

- 77-Michel ghertman, **les multinationales**, Editions Bouchene, troisième édition, paris,2000.
- 78-Mr.A.Sengottuvel.Dr.V.Syed Akthas, **The influence of organizational culture on organizational performance in information technology sector**, information technol sector,journalofbusinesandmanagement,vol. 18,n.10,october 2016.
- 78-O.Manetje, N.Martins,**The relationship between organisational culture and organizational commitment**, university of south africa, southern African business review, vol 13,n1,2009 .
- 79-Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d'entreprise : un actif stratégique-efficacité et performance collective**, Dunod, paris, France, 2008 .
- 80-R.N Joshi & S.P.Singh, **Estimation of total factor productivity in the indian garment industry**, jouranl of fashion marketing &management, vol 14, no 1, pp:145-160,2010.
- 81-Rajapaksha, U.G, **The impact of cross culture on employee performance in multinational companies in Sri Lanka**, Proceedings of 12th International Conference on Business Management 2017.
- 82-Rapport Annuels du Ministère de l'Energie et des Mines, **le résultat des réalisations du secteur de l'énergie et l'exploitation minière**, pour les années (2014-2015- 2016-2017-2018).
- 83-Rapport Annuels, **de Hallibution compny des années (2014-2015- 2016-2017-2018-2019)**.
- 84-Sarwar, Sheikh Zahoor, Ishaque Azam, Ehsan, Nadeem, Pirzada, Danial Saeed, Nasir,Zafar Moeen, **Identifying productivity blemishes in Pakistan automotive industry: a case study**,international journal of productivity and performance management volume: 61 issue: 2,2012.
- 85-Shein Edgar. H, **Organizational culture and Leadership**, Jossey Bass, San Franciseco,2004 .
- 86-WalidElLeithy, **Organizational culture and organizational performance** international journal of economics nd management sciences, vol. 6,n.4, , 2017.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): ترتيب أقوى عشر شركات متعددة الجنسيات عالمياً في قطاع المحروقات مجال إنتاج النفط الخام والغاز من حيث حجم الإيرادات ، الأصول ، الأرباح، و عدد العمال خلال الفترة (2014-2018) (الوحدة: المليون دولار)

السنة	اسم الشركة	البلد	حجم الإيرادات	حجم الأرباح	الأصول	عدد العمال
2014	Royal Dutch Shell	هولندا	459599	16371	357512	94000
	Sinopec Group	الصين	457201	8932	352982	351019
	China National Petroleum	الصين	432007	18504	620651	1589508
	Exxon Mobil	الو،م،أ	407666	32580	346808	73500
	BP	بريطانيا	396217	23451	305690	83900
	Total	فرنسا	227882	11204	239035	100307
	Chevron	الو،م،أ	220356	21423	253753	63600
	Philips66	الو،م،أ	161175	3726	49798	13500
	ENI	إيطاليا	154108	6850	190606	80911
	Petrobras	البرازيل	141462	11094	321423	79960
2015	Sinopec Group	الصين	446811	5177	3591822	897488
	Royal Dutch Shell	هولندا	431344	14874	353116	94000
	China National Petroleum	الصين	428620	163595	6348115	1636532
	Exxon Mobil	الو،م،أ	382597	32520	349493	83700
	BP	بريطانيا	358678	3780	284305	84500
	Total	فرنسا	212018	4244	229798	100307
	Chevron	الو،م،أ	203784	19241	266026	64700
	Philips66	الو،م،أ	149434	4762	48741	14000
	ENI	إيطاليا	147175	17126	176899	84405
	Petrobras	البرازيل	143657	7367	298687	80908
2016	China National Petroleum	الصين	299271	7091	621242	1589508
	Sinopec Group	الصين	294344	3595	317006	810538
	Royal Dutch Shell	هولندا	272156	1939	340157	90000
	Exxon Mobil	الو،م،أ	246204	16150	336758	75600
	BP	بريطانيا	225982	6482	261832	79800
	Total	فرنسا	143481	5087	224484	96019
	Chevron	الو،م،أ	131118	4587	266103	61500

الملاحق

78470	230521	8450	97314	البرازيل	Petrobras	
81954	146411	9743	92985	ايطاليا	ENI	
14000	48580	4227	87169	الو،م،أ	Philips66	
						2017
713288	310726	12579	267518	الصين	Sinopec Group	
1512048	585619	18675	262573	الصين	China National Petroleum	
89000	411275	4575	240033	هولندا	Royal Dutch Shell	
72700	330314	7840	205004	الو،م،أ	Exxon Mobil	
74500	263316	115	186606	بريطانيا	BP	
102168	230978	6196	127925	فرنسا	Total	
55200	260078	497	107567	الو،م،أ	Chevron	
68829	246983	4838	81405	البرازيل	Petrobras	
84000	85332	6597	72579	كوريا الجنوبية	SK Holdings	
14800	51653	1555	72396	الو،م،أ	Philips66	
667793	34654450	153780	326953	الصين	Sinopec Group	
1470193	62941050	6905	326008	الصين	China National Petroleum	
84000	40709700	1297700	311870	هولندا	Royal Dutch Shell	
74000	27651500	338900	244582	بريطانيا	BP	
71200	34869100	1971000	244363	الو،م،أ	Exxon Mobil	
98277	24263100	863100	149099	فرنسا	Total	
51900	25380600	919500	134533	الو،م،أ	Chevron	
103600	9079750	718230	93897	روسيا	Lukoil	
14600	5437100	510660	91568	الو،م،أ	Philips66	
62703	25136600	91	88827	البرازيل	Petrobras	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على المعلومات الموجودة في الموقع:

<http://fortune.com/global500> / تاريخ الإطلاع يوم: 2020/02/24.

الملاحق

الملحق رقم (2): تقديم الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر الناشطة في قطاع المحروقات من حيث الجنسية خلال الفترة (2014-2018).

2018	2017	2016	2015	2014	السنة البلد
82	78	83	76	69	فرنسا
38	38	38	40	34	ايطاليا
41	35	34	35	30	تركيا
28	30	29	30	27	اسبانيا
15	17	15	16	15	بريطانيا
11	13	13	14	12	روسيا
7	10	12	11	9	بلجيكا
6	6	7	7	7	البرتغال
5	6	6	5	6	المانيا
23	34	24	26	26	الباقي الدول الاوروبية
256	257	261	260	235	مجموع دول الاوروبية
%57	%57	%58	%59	%59	النسبة
25	22	20	15	15	الصين
4	4	4	7	5	كوريا الجنوبية
5	4	4	3	3	الهند
3	3	3	3	3	ايران
2	6	7	7	7	الباقي الدول الاسيوية
40	39	38	35	33	مجموع الدول الاسيوية
%9	%9	%8.4	%8	%8.5	النسبة
6	6	6	6	5	الو،م،أ
5	5	4	3	4	كندا
2	2	2	2	2	الباقي الدول الامريكية
13	13	12	11	11	مجموعة الدول الامريكية
%3	%3	%3	%2.6	%3	النسبة
55	50	50	50	45	سوريا

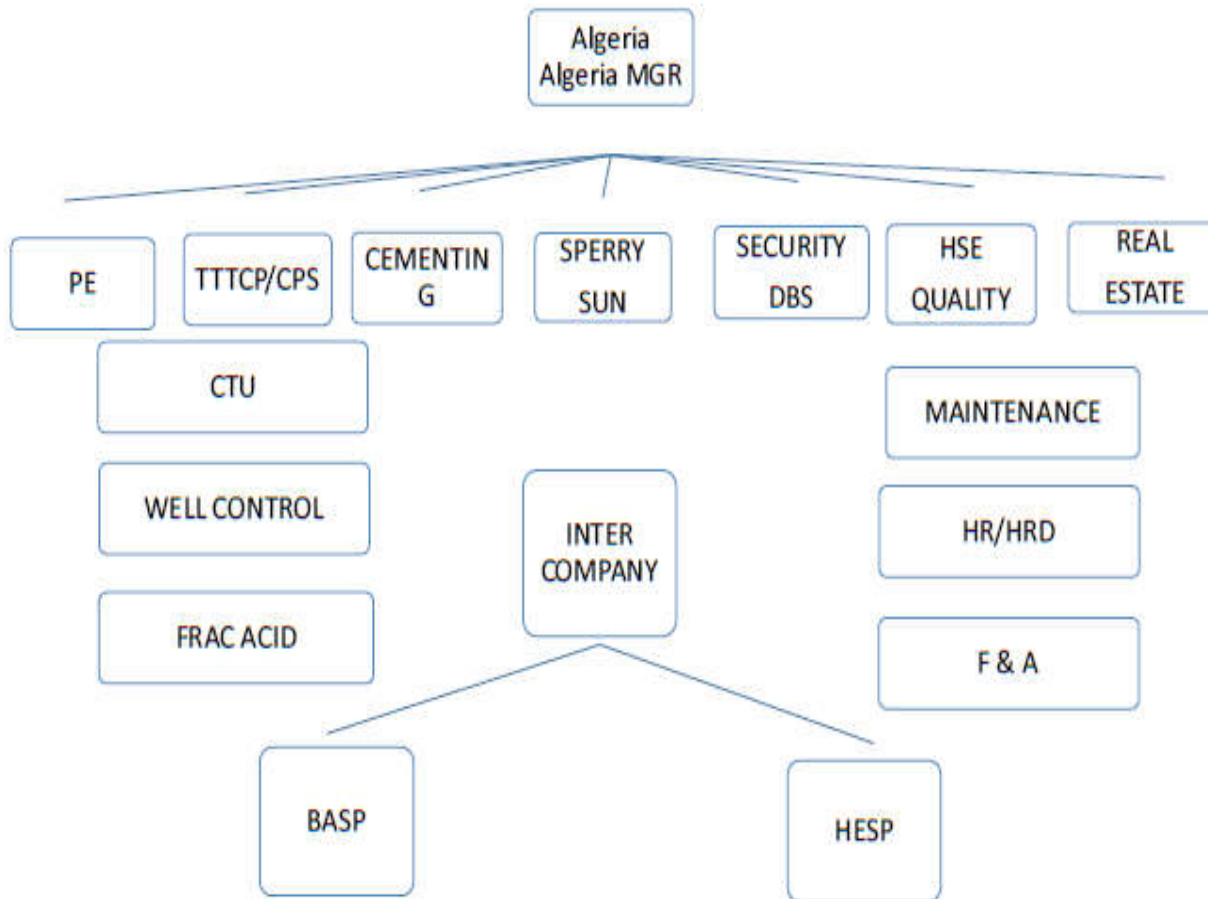
الملاحق

20	20	21	22	22	مصر
18	20	21	20	19	لبنان
15	16	15	15	12	تونس
9	9	9	8	9	فلسطين
7	7	7	7	6	الاردن
13	14	12	11	25	الباقي الدول العربية
137	136	135	133	119	مجموعة الدول العربية
%30.4	%30.4	%30	%30	%29	النسبة
1	1	1		-	جنوب افريقيا
1	1	1	1	1	الغابون
1	1	1	1	1	مالي
3	3	3	2	2	مجموع الدول الافريقية
%0.6	%0.6	%0.6	%0.4	%0.5	النسبة
449	448	449	441	400	مجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير السنوية لمركز الوطني للسجل التجاري لسنوات (2014 - 2018).

الملاحق

الملحق رقم (3): الشكل يوضح الهيكل التنظيمي



المصدر: من وثائق الشركة

الملاحق

الملحق رقم (4): مثال عن عملية تقييم المهارات لقسم الإنتاج

Competency Assignment Type	Role	Comp ID	Competency Name	Required Level	Held Level	Dev Period Expires	Employee User ID	Rater User ID	Assessed Level	Documented Evidence	Asmt Type	Asmt Language	Documentation Date	Employee Evidence
Assurance	BC_CT General	3608	BC_CT-Contingency or Emergency Operations	Level 1	Level 1		h.184775							
Assurance	BC_CT General	4548	BC_CT-Control House	Level 1	Level 1		h.184775							
Assurance	BC_CT General	3606	BC_CT-Sub-Calculations	Level 1	Level 1		h.184775							
Assurance	BC_CT General	5081	BC_CT-Sub-Operations	Level 1	Level 1		h.184775							
Assurance	BC_CT General	3480	BC_CT-Fundz	Level 1	Level 2		h.184775							
Assurance	BC_CT General	4585	BC_CT-Big Up	Level 1	Level 1		h.184775							
Assurance	BC_CT General	3552	HPS-CT-Electronic Cables and Components	Level 1	Level 2		h.184775							
Assurance	BC_CT-Field Maintenance	3638	BC_CT-Field Maintenance-BOP	Level 1	Level 1		h.184775							

المصدر: من وثائق الشركة

الملاحق

الملحق رقم (5): مثال لتحديد الأهداف وفق نظام التقييم PPR لمصلحة الإنتاج

Halliburton People Performance Results		
Employee Name: Location: HES Hassi Messaoud Date Prepared: 31-Mar-2016 PPR Year: 2016	Department: Production Solutions FF26-ESG-Coord, Job Title: Performance Development PPR #: Overall Business Performance: EX	Accountability: COUNTRY/NWA/DISTRICT PSL Geography: ALGERIA PSL: PRODUCTION SOLUTIONS
<h3>Performance Expectations</h3> <p>This section establishes business goals and expectations for you for the Performance Year. It allows you and your manager to identify and capture your specific responsibilities towards meeting each objective, as well as document progress throughout the year.</p> <p>This creates an agreement between you and your manager that:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aligns individual performance with the Company's top priorities and strategic objectives, as well as department and team goals. Specifies actions you can take and support needed to assist in achieving objectives. Establishes measures to show achievement of results for each objective. <p>The Company's core values should be considered a key factor when identifying actions that support objectives and evaluating performance:</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrity: Ethics and integrity are the foundation of our brand and the guiding principles for all we do. Safety: Priority number one. We are focused on our own personal safety as well as the safety of others. Collaboration: We work together with customers and understand that everyone has a role in providing the best solution. Competition: We compete to win. We know that competition makes everyone stronger. Creativity: We are resourceful. We are innovative and strive to apply the right technology and solution every time. Reliability: We deliver what we promise. We believe the quality of our service defines who we are. Respect: We are honest with ourselves and each other. We value our diverse skills and talents, and know we are stronger together as one family. 		
Performance Objectives The objectives have been defined to meet the Company's goals. These goals align with the Company's top priorities and strategies.	What I Will Do The action steps for achieving each objective have been defined. Discuss action steps with your manager and use the corresponding Comments Box to document how you will personally contribute towards achieving each objective.	Business Performance At the end of the Performance Year, a Business Performance Rating will be populated for each objective, indicating how your organization performed during the year. The Business Performance Ratings should be used as guidance during Review and Assessment as your manager evaluates your performance and determines the Final Assessment Rating.
Ethical Standards - Complies with all company ethical and legal standards and processes.	1. Perform all duties and responsibilities in accordance with company ethics standards and policies. Behaviors on the job display commitment to COBC and company policies and standards. 2. Satisfy all Ethics/Compliance training requirements as set by the Corporate Legal Department. All required Ethics/Compliance training requirements show as "Satisfied" as identified in Halliburton University. 3. Periodically talk to my direct reports about ethics and compliance, including the U.S. Foreign Corrupt Practices Act.	
Health, Safety, and Environment (HSE) - Improve or sustain health, safety, and environmental performance - (TRIR, LTIR, RVIR & REIR)	1. Review and understand the work methods and job safety analysis (JSA) prior to starting my work. 2. Take responsibility for my own safety and the safety of those around me by adhering to our HSE policies, standards, and Halliburton 10 to Zero Life Rules.	ME

المصدر: من وثائق الشركة

الملاحق

الملحق رقم (6): مثال عن الموافقة على التقييم في نظام PPR لمصلحة الإنتاج

Development Expectations			
This section will help identify and plan development activities that will enable you to achieve your performance expectations and to be more effective in your present or future job. This discussion between you and your manager should include career, skills, and knowledge improvement opportunities.			
My Development Needs What experience, knowledge, or skill is needed?	Development Plan What actions are to be taken and by whom? (On-the-job experiences, special assignments, training, etc.)	Timetable When will the actions be taken?	
Current Status			
Role	Name	All Parties Agreed	Date/Time Last Agreed
Employee		✓	21-May-2016 01:39:16 PM
Primary Manager		✓	21-May-2016 11:08:41 PM

©2004 Halliburton. All Rights Reserved. This interactive tool is for informational purposes only. Halliburton makes no assurances to the users of this program that the information displayed herein will lead to any changes in users' employment, or to any other particular results. This program and any documents created as a result of its use contain confidential proprietary information of Halliburton and/or its subsidiaries. Any review, use, distribution or disclosure of this program or any documents created from it by persons other than expressly authorized users, is strictly prohibited. (PPR Version - 4.3935)



المصدر: من وثائق الشركة

الملاحق

الملحق رقم (7): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الأساتذة
قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	حجاج عبد الرؤوف
قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	عرابة الحاج
قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ	دويس محمد الطيب
قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر ب	بالأطراش حورية
قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ مساعد ب	قواميد بوبكر

المصدر : من إعداد الطالب

الملاحق

الملحق رقم (8) : الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مستوى سنة ثانية ماستر: تخصص ادارة أعمال

قسم علوم التسيير

استبيان

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذا الإستبيان الذي يدخل في إطار إجراء دراسة حول "دور ثقافة المؤسسة في الرفع من إنتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات" دراسة حالة شركة هاليرتون بهدف جمع المعلومات اللازمة ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة وأن تستخدم في حدود الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم بملء هذا الإستبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان المناسب .

تقبلوا منافائق التقدير والاحترام.

البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر	أنثى		
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 فأكثر
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	تقني / تقني سامي	ليسانس	ماستر / مهندس ماجستير / دكتوراه
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
	المسمى	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار

الملاحق

					الوظيفي
			أجنبية	جزائرية	الجنسية

المحور الأول: ثقافة المؤسسة .

غير موافق	محايد	موافق	الفقرة	الرقم
			القيم التنظيمية	
			تنظر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالشركة	1
			تتوفر في الشركة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة	2
			تشجع الشركة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز المهام	3
			توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل في الشركة	4
			تشجع الشركة على أداء المهام والواجبات دون اشراف مباشر	5
			تعمل الشركة على توافق قيمها مع قيم العاملين واجتمع	6
			هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و العاملين و بين العاملين مع بعضهم	7
غير موافق	محايد	موافق	المعتقدات التنظيمية	
			توجد بالشركة قيم ومعتقدات تمثل ميراثا يمكن تناقله من جيل إلى آخر	8
			هناك قناعة بأهمية المشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	9
			تهتم الشركة بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها	10
			تشجع الشركة عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام والمصالح	11
			تشجع الشركة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل	12

الملاحق

			يلتزم العاملین بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الشركة	13
			التنظيمية الأهداف تحقيق في تساهم الافراد معتقدات	14
غير موافق	محايد	موافق	الأعراف التنظيمية	
			اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك العامل في الشركة	15
			يتخاطب العاملون فيما بينهم بلغة و مفاهيم مشتركة في ميدان العمل	16
			تتيح الشركة للعاملين الفرصة و الإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	17
			تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة	18
			تتوفر في الشركة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	19
			تقوم الشركة بإجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها	20
			الاعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين العاملين	21
غير موافق	محايد	موافق	التوقعات التنظيمية	
			أتوقع من الإدارة تقديم كل ما أحتاجه لإنجاز أعمالى بدقة	22
			توفر الشركة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم لنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة	23
			بإمكاني إنجاز كافة الأعمال التي تكلفني الشركة بها	24
			تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالى	25
			تهتم الشركة بالعامل المبدع و المتميز وتتقدم له الدعم المادي والمعنوي	26

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	أنجز عملي وفق معايير المطلوبة			
2	المناسب في الوقت أنجز عملي			
3	تناسب وظيفتي مع الميول الشخصي			
4	أتميز بالدقة و الإتقان في إنجاز عملي			
5	لدى المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة			
6	أحاول دائما المبادرة في تقديم جهود إضافية في وظيفتي			
7	أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء			
8	أنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي أقوم بها			
9	يكون عملي أفضل من خلال العمل الجماعي			
10	تساعدني الحوافز المقدمة علي بذل مجهود أكبر لتحسين عملي			
11	ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية			
12	يوجد تحسين مستمر لمستوى أدائي لعملي			
13	أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير وتحسين العمل الذي أقوم به			
14	تتوفر لدي الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء المطلوب.			

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

"دور ثقافة المؤسسة في الرفع من انتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات " دراسة حالة شركة هاليبرتون

يطلب لي ان اضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي يدخل في إطار إجراء دراسة حول "دور ثقافة المؤسسة في الرفع من انتاجية العاملين لدى الشركات المتعددة الجنسيات " دراسة حالة شركة هاليبرتون بهدف جمع المعلومات اللازمة وتجهد لكم بأن المعلومات التي تكون بها ستكون موضع سرية تامة وأن تستخدم في حدود الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم بملء هذا الاستبيان وهذا بعد قراءة كل جارية بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وضراحة ومن ثم وضع العلامة (x) بالمكان المناسب .

مطلوب

جامعة قاصدي مرباح -- ورقة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مستوى سنة ثانية ماستر- تخصص إدارة أعمال



1. الجنس *

حدد دائرة واحدة فقط

ذكر
أنثى

2. العمر *

حدد دائرة واحدة فقط

أقل من 30 سنة
من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة
أكثر من 50

الملاحق

3. - المستوى التعليمي

حدد دائرة واحدة فقط

- دتوي فقط
- فني / فني سمي
- ليسانس
- ماستر / مهندس
- ماجستير / دكتوراه

4. - الخبرة

حدد دائرة واحدة فقط

- أقل من 05 سنوات
- من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 20 سنة
- سنة فأكثر 20

5. - المعنى الوظيفي

حدد دائرة واحدة فقط

- حوّن تنفيذ
- حوّن تحكم
- إطار
- إطار سمي

6. - الجنسية

حدد دائرة واحدة فقط

- جزائرية
- أجنبية

7. * المحور الأول : ثقافة المؤسسة / القيم التنظيمية

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق	محايد	غير موافق
تتطر الإدارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة بالشركة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتوفر في الشركة القدرات والمهارات الكافية للتكيف مع التطورات الجديدة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتسج الشركة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز المهام	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل في الشركة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتسج الشركة على أداء المهام والواجبات دون اشراف مباشر	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تعمل الشركة على توافق قيمها مع قيم الموظفين والمجتمع	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
هناك ثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين و بين الموظفين مع بعضهم	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

الملاحق

8. المعتقدات التنظيمية *

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق	محايد	غير موافق
توجد بالشركة قيم ومعتقدات تمثل ميراثنا يمكن تناقله من جيل إلى آخر	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
هناك ثقافة بأهمية المشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تهتم الشركة بمعتقدات وأهداف الافراد والتغيرات التي يربعون في حدوثها	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تنتج الشركة عملية تدفق المعلومات بين الدوائر والأقسام والمصالح	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تنتج الشركة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
يلتزم الموظفون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الشركة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
معتقدات الافراد تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. الأعراف التنظيمية *

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	موافق	محايد	غير موافق
اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك العامل في الشركة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
يتخاطب الموظفون فيما بينهم بلغة و مفاهيم مشتركة في ميدان العمل	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تنتج المؤسسة للمعاملين الفرصة و الإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتوفر في الشركة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تقوم الشركة بإجراءات احتفالات دورية لتكريم عمالها	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

الملاحق

10. التوقعات التنظيمية *

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف.

	موافق	محايد	غير موافق
أتوقع من الإدارة تقديم كل ما أحثاه لإنجاز أعمالى بدقة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
توفر المؤسسة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم لنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
بإمكاني إنجاز كافة الاعمال التي تكلفني الشركة بها	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تأخذ الإدارة بعين الإعتبار الجهود التي أبذلها لإنجاز أعمالى	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تهتم الشركة بالموظف المبدع و المتميز وتقدم له الدعم المادى والمعنوي	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. المحور التالى: العيارات المتعلقة بالإنتاجية *

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف.

	موافق	محايد	غير موافق
أُتجز عملى وفق معايير المطلوبة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
أُتجز عملى فى الوقت المناسب	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتناسب وظيفتى مع الميول الشخصى	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
أتميز بالدقة و الإتقان فى انجاز عملى	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
لدى المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة فى الوظيفة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
أحاول دائما المبادرة فى تقديم جهود إضافية فى وظيفتى	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
أتنسق مع الاخرين فى انجاز الاعمال التي أقوم بها	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
يكون عملى أفضل من خلال العمل الجماعى	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تساعدنى الحوافز المقدمة على بذل مجهود أكبر لتحسين عملى	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ألتزم فى عملى بأوقات العمل الرسمية	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
يوجد تحسين مستمر لمستوى أدائى لعملى	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
أحاول اكتساب مهارات جديدة لتطوير وتحسين العمل الذى أقوم به	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتوفر لدى الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء المطلوب	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

المصدر: من إعداد الطالب

الملاحق

الملحق رقم (10) : الاستبيان إلكتروني باللغة الإنجليزية

26/05/2020

The role of the enterprise culture in raising the productivity of employees in multinational companies - Halliburton case -

The role of the enterprise culture in raising the productivity of employees in multinational companies - Halliburton

Case -

It is with great pleasure to present this questionnaire in Halliburton; we are conducting a study on "The role of the enterprise culture in raising the productivity of employees in multinational companies"; in order to gather the necessary data. We confirm to you our commitment that information provided by you will be confidential and used within the limit of this study only. We kindly ask you to read carefully the questionnaire and answer it frankly and objectively. Please put X in the appropriate field.
Email : bellimoutaleb@gmail.com
phone number : +213664061508

مستلزم

Kasdi Merbah University - Ouargla - Algeria Management Sciences Department /
Second Year Master level: Business Administration Major



1. Halliburton multinational company



1. Sex *

حدد دائرة واحدة فقط

Male

Female

2. Age *

حدد دائرة واحدة فقط

Less than 30 years old

From 30 to less than 40 years old

From 40 to less than 50 years old

50 years and over

الملاحق

3. Educational level *

حدد دائرة واحدة فقط

- Secondary and lower
- Technical / Senior technician
- Bachelor's Degree
- Master/ Engineer
- Master/ PhD

4. Experience *

حدد دائرة واحدة فقط

- Less than 05 years
- From 05 to less than 10 years
- From 10 to less than 20 years
- 20 years and over

5. Job title *

حدد دائرة واحدة فقط

- Executive
- Supervisor
- Administrator
- Manager

6. Nationality *

7. In which country are you working ?

8. Organizational values *

The first part: the culture of the organization

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	OK	Neutral	Disagree
Management views the human element as one of the most important resources available in the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company has enough capabilities and skills to adapt to new developments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company encourages the establishment of good relationship based on the spirit of cooperation to complete the tasks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is freedom in the process of presenting new ideas that seek to develop business processes in the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company encourages the performance of tasks and duties without direct supervision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company works to align its values with the values of employees and society	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is mutual trust between management and employees and between employees together	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

الملاحق

9. Organizational Beliefs *

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	OK	Neutral	Disagree
The company has values and beliefs that are a heritage can be passed on from one generation to another	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am convinced of the importance of participating in the decision-making process in my area of specialization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company is concerned with the beliefs and goals of individuals and the changes they wish to bring about	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company is trying to establish a process of information flow between entities, departments and services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The organization encourages competition between teams to develop work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The employees adhere to the positive behaviors stipulated in the company's labor laws and regulations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beliefs of individuals contribute to achieving organizational goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Organizational Norms *

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	OK	Neutral	Disagree
Regulations and laws define employee behavior within the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employees address each other with common language and concepts in the field of work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The organization provides employees the opportunity and possibilities to develop their creative skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management seeks to develop its business in order to keep pace with new developments and changes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a group participation in the company to solve business problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company is concerned with periodic celebrations procedures to honor its workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevailing norms help increase cooperation between employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

الملاحق

11. Organizational Expectations *

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف.

	OK	Neutral	Disagree
I expect management to provide everything I need to get my duties done accurately	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company provides job security to employee as long as he complies with the laws	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can do all the work assigned to me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management considers my efforts to accomplish my duties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The company cares for the creative and distinguished employee and provides him with material and moral support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. The second part: phrases related to productivity *

productivity

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف.

	OK	Neutral	Disagree
I do my job with the required quantity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do my job in due time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your job matches your personal preferences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am characterized by accuracy and mastery in completing my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employee has enough competences to perform the required duties in his position	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I always try to take initiative providing additional efforts in my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I ensure to avoid mistakes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I permanently coordinate with others to perform my duties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work is better through teamwork	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The provided motivations help me doing greater efforts to improve my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a continuous improvement in my performance level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am trying to acquire new skills to develop and improve the work that I do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The goals it should achieve are clear	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
You have the willingness, willingness and willingness to work outside of office hours to achieve the required performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

المصدر: من إعداد الطالب

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	شكر وعرهان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الاختصارات
XIII	قائمة الملاحق
أ-ف	المقدمة
01	الفصل الأول: تشخيص واقع الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات بالجزائر
03	المطلب الأول : أهم عشرة الشركات المتعددة الجنسيات عالميا ناشطة في قطاع المحروقات
03	أولا: ترتيب أقوى عشر شركات متعددة الجنسيات عالميا في قطاع المحروقات مجال انتاج النفط الخام والغاز من حيث حجم الإيرادات و الأصول و الأرباح و عدد العمال لسنة 2018
05	المطلب الثاني : توزيع الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الجنسية و انتشارها في ولايات الوطن
05	أولا : الشركات المتعددة الجنسيات من حيث الجنسية خلال الفترة (2014-2018)
07	ثانيا : توزيع الشركات المتعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات عبر أهم ولايات الوطن
08	المطلب الثالث: الشركات متعددة الجنسيات البترولية العاملة في الجزائر
09	أولا : أهم شركات متعددة الجنسيات الناشطة في قطاع المحروقات في الجزائر
10	المبحث الثاني: دور الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير قطاع المحروقات
11	المطلب الأول: نشاط الشركات متعددة الجنسيات في نطاق البحث الاستكشافي والتنقيب
11	أولا : تطور الاستعمال التقني والتكنولوجي في البحث
14	ثانيا : تطور التنقيب والحفر الاستكشافي
14	ثالثا: الاكتشافات المحققة
15	رابعا : تطور الحفر التطويري

18	المطلب الثاني : تطور مساهمة الشركات متعددة الجنسيات في إنتاج المحروقات بالجزائر
18	أولاً: تطور إنتاج المحروقات بالجزائر من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك
19	ثانياً : تطور إنتاج النفط الخام والمكثفات من طرف الشركات المتعددة الجنسيات وشركة سونا طراك
20	ثالثاً: تطور إنتاج الغاز الطبيعي من طرف الشركات متعددة الجنسيات وشركة سونا طراك
22	المطلب الثالث : الآثار الاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات في تحقيق التنمية الاقتصادية
22	أولاً: تطور حجم الاستثمارات الاستكشافية والتطويرية للشركات متعددة الجنسيات البترولية
24	ثانياً: مساهمة الشركات المتعددة الجنسيات في قطاع المحروقات
25	ثالثاً: أثر تدفق الشركات المتعددة الجنسيات على الناتج المحلي الإجمالي
26	رابعاً: مساهمة الجباية البترولية في ميزانية الدولة
27	خامساً: دور الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير الصادرات النفطية
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثاني: الأدبيات العلمية و النظرية لثقافة الشركات وإنتاجية العاملين
31	تمهيد
32	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لثقافة المؤسسة
32	المطلب الأول : ثقافة المؤسسة
32	أولاً : مفهوم ثقافة المؤسسة
34	المطلب الثاني : أهمية و خصائص ثقافة المؤسسة
34	أولاً: أهمية ثقافة المؤسسة
35	ثانياً: خصائص ثقافة المؤسسة
36	المطلب الثالث : مظاهر ثقافة المؤسسة و أنواعها
36	أولاً: مظاهر ثقافة المؤسسة
37	ثانياً: أنواع ثقافة المؤسسة
38	المطلب الرابع : أبعاد و مكونات ثقافة المؤسسة
38	أولاً : أبعاد ثقافة المؤسسة
39	ثانياً: مكونات ثقافة المؤسسة
41	المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإنتاجية
41	المطلب الأول: ماهية الإنتاجية
41	أولاً : مفهوم الإنتاجية

42	ثانيا: التمييز بين الانتاج والإنتاجية وكفاءة الإنتاجية
43	المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية
43	أولا: أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة
43	ثانيا: أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد
43	المطلب الثالث: عناصر الأساسية للإنتاجية
43	أولا: القوة العاملة
44	ثانيا: التجهيزات الرأسمالية
44	ثالثا: المواد الأولية
44	المطلب الرابع: طرق قياس الإنتاجية
44	أولا: قياس الإنتاجية الكلية
45	ثانيا: قياس الإنتاجية الجزئية
45	ثالثا: إنتاجية العمل
48	رابعا: العوامل المؤثرة للإنتاجية
50	خامسا: أساليب تحسين الإنتاجية العاملين
50	المبحث الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للشركات المتعددة الجنسيات
51	المطلب الأول: مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات
51	أولا: تعريف الشركات المتعددة الجنسيات
52	ثانيا: المصطلحات المشابهة للشركات المتعددة الجنسيات
52	المطلب الثاني: خصائص وميزات الشركات المتعددة الجنسيات
52	أولا: ميزات الشركات المتعددة الجنسيات
53	ثانيا: خصائص الشركات المتعددة الجنسيات
54	المطلب الثالث: أهمية و أشكال شركات متعددة الجنسيات
54	أولا: أهمية الشركات المتعددة الجنسيات
54	ثانيا: أشكال الشركات المتعددة الجنسيات
55	ثالثا: محددات الاستثمار عند الشركات المتعددة الجنسيات
55	رابعا: الآثار الناتجة على النشاط الشركات المتعددة الجنسيات في البلدان المضيفة
56	خامسا: علاقة ثقافة المؤسسة بالإنتاجية العاملين
57	خلاصة الفصل

58	الفصل الثالث: واقع ثقافة وإنتاجية العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات دراسة حالة هالبرتون
59	تمهيد
60	المبحث الأول: دراسة المؤشرات المالية والاقتصادية لشركة هالبرتون
60	المطلب الأول : تقديم عام للشركة هالبرتون
60	أولاً: نبذة تاريخية عن الشركة
62	ثانياً : الخدمات و المنافسين و أهداف الشركة
63	المطلب الثاني : تقديم لشركة هالبرتون فرع (حاسبي مسعود) - ورقة-
63	أولاً: التعريف بفرع (حاسبي مسعود) - ورقة-
63	ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي
64	ثالثاً: تقديم قسم الموارد البشرية
66	رابعاً: محيط الشركة
67	المطلب الثالث: تطور رقم الأعمال
67	أولاً: تطور الشركة هالبرتون من حيث رقم الاعمال والإيرادات وحجم الأصول
68	المبحث الثاني : الثقافة السائدة في الشركة
68	المطلب الأول : القيم والمبادئ في الشركة هالبرتون
68	أولاً: القيم الثقافية
69	ثانياً: الاستدامة
69	ثالثاً: مبادئ الشركة
70	رابعاً: حقوق الانسان
70	المطلب الثاني : المساهمة الاجتماعية لشركة هالبرتون
70	أولاً: التربية والتعليم
71	ثانياً: البيئة
71	ثالثاً: الصحة و السلامة
71	رابعاً: الخدمة الاجتماعية
71	المطلب الثالث : مصفوفة المواد و رحلة الصفر
71	أولاً: مصفوفة المواد
72	ثانياً : رحلة إلى الصفر

73	ثالثا :جودة الخدمة
74	رابعا :استدامة سلسلة التوريد
75	المطلب الرابع : نظام إدارة هاليبرتون
75	أولا:نظام إدارة هاليبرتون
75	ثانيا : نظام إدارة السلامة المهنية هاليبرتون
76	ثالثا :إدارة الامتثال و الالتزام
77	رابعا :إدارة التغيير
77	خامسا :إدارة الموهبة
78	المبحث الثالث: واقع العمالة الأجنبية و المحلية في شركة هاليبرتون
78	المطلب الأول : مؤشرات العمالة لشركة هاليبرتون
78	أولا: مؤشرات العمالة لشركة هاليبرتون
80	ثانيا : أثر فيروس كورونا على الأداء الاقتصادي لشركة هاليبرتون
81	ثالثا : السياسة المتبعة من طرف شركة لمواجهة فيروس كورونا
82	رابعا: التدريب والكفاءة العاملين
82	خامسا :مسار مراحل حياة العامل داخل شركة هاليبرتون
83	سادسا : التنوع والتضمين
84	المطلب الثاني :نظام تقييم العمال في شركة هاليبرتون
84	أولا: برنامج المهارات Competencies
84	ثانيا : برنامج نتيجة أداء العمال PPR
85	ثالثا : رفاهية العاملين Bien-être des employés
86	رابعا :أخلاقيات العمل والأخلاقيات العالمية والامتثال
87	خلاصة الفصل
88	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية لشركة هاليبرتون حاسي مسعود -ورقلة-
89	تمهيد
90	المبحث الأول : طرق القياس والأدوات المستخدمة في الدراسة
90	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
90	أولا: مجتمع ومتغيرات الدراسة
92	ثانيا : مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة

92	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
92	أولا: أدوات جمع البيانات
94	ثانيا : المعالجة الإحصائية
95	ثالثا :صدق وثبات الاستبيان
97	المبحث الثاني : عرض النتائج الدراسة وتحليلها
97	المطلب الأول : نتائج الاستبيان وتحليلها
97	أولا: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية
100	ثانيا : الدراسة الإحصائية لثقافة المؤسسة وإنتاجية العاملين في شركة هاليبرتون
106	ثالثا : الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بإنتاجية العاملين
108	رابعا: نتائج العلاقة بين ثقافة المؤسسة و إنتاجية العاملين في شركة هاليبرتون
110	خامسا: نتائج اختلافات ذات دلالة إحصائية لإنتاجية العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية
113	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
113	أولا : إختبار صحة الفرضيات
116	خلاصة الفصل
117	الخاتمة
119	أولا: اختبار الفرضيات
120	ثانيا : نتائج الدراسة
123	ثالثا : التوصيات
125	رابعا : الآفاق المستقبلية
126	قائمة المراجع
133	الملاحق
155	الفهرس