



مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة  
Journal of International Economy  
&  
Globalization



الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية

حسب نموذج (OCAI)

The Organizational Culture Prevailing in Algerian Institutions  
By Model (OCAI)

د. لطرش محمد♦، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر.

تاريخ النشر: 2019/06/01	تاريخ القبول: 2019/05/15	تاريخ الإرسال: 2019/03/05
الكلمات المفتاحية	الملخص	
الثقافة التنظيمية؛ الهرمية؛ المجموعة؛ السوق؛ الأبداع.	تهدف الدراسة الحالية لمعرفة خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية باعتماد أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع عينة الدراسة من 436 مؤسسة تنشط في ولاية باتنة في الشرق الجزائري، وباستعمال البرنامج الاحصائي spss، تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي ثقافة السوق بتركيزها على التنافسية والثقافة الهرمية التي تركز على الإجراءات الرسمية، الرقابة الصارمة، والاهتمام الأساسي هو احترام اللوائح وقوانين العمل تليها ثقافة المجموعة وتركيزها على العمال والثقافة المنخفضة جدا هي ثقافة الإبداع.	
	<b>Abstract</b>	<b>Keywords</b>
	The present study aims at identifying the characteristics of the organizational culture prevailing in Algerian institutions by adopting the The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). To achieve this goal, the study sample was distributed from 436 institutions operating in the city of Batna in the east of Algeria. The most important results were: The type of organizational culture prevailing in Algerian firms is the culture of the market, with its focus on competitiveness and hierarchical culture, which focuses on formal procedures, strict control, and the main concern is respect for regulations and labor laws followed by the culture of the Clan and its focus on workers and culture is very low culture of Adhocracy.	Organizational Culture; Hierarchy; Clan; Market; Adhocracy.

♦ المؤلف المرسل: لطرش محمد، الإيميل: mohamed.latreche@univ-batna.dz

## 1. مقدمة:

مع ظهور المؤسسات الحديثة، وتزايد مشكلاتها التنظيمية انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائداً في مجال المؤسسات، والتنظيمات الإدارية، تشكل الثقافة التنظيمية الأنماط المعيارية للسلوك الأفراد والعلاقات بينهم، وتحدد طرائق التفكير والقيم والعادات والاهتمامات السائدة بالمؤسسة والتي تميزها عن غيرها.

لقد شهد موضوع ثقافة المؤسسات منذ العقود القليلة الماضية اهتماماً بالغاً على المستوى النظري من بحوث ودراسات وعلى مستوى التطبيق في المؤسسات، باعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات وتأثيرها على الأداء المالي.

تم اختيار مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية لقياس الثقافة التنظيمية في البحث الحالي المعتمدة على إطار Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) لكونها أداة تسعى لتقييم الثقافة التنظيمية ، والتي تم تطويرها من قبل الباحثين Robert Quinn and Kim Cameron من جامعة ميشيغان ، استناداً إلى إطار القيم التنافسية. تم استخدامه من قبل أكثر من 10000 شركة في جميع أنحاء العالم. النسخة المدفوعة متاحة في 19 لغة فضلاً عن أنها أداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية جداً تم اختبارها في ثقافات بلدان متعددة. بالإضافة إلى هذا فإن هذه الأداة ملائمة جداً لأهداف وطبيعة البحث من حيث إمكانية استخدامها في تحديد الثقافة التنظيمية في المنظمات المبحوثة.

ورغم أهميتها البالغة يبقى مفهوم الثقافة التنظيمية وكيفية إدارتها في المؤسسات يشوبه الكثير من الغموض والاختلاف، هذا ما يدفع للبحث لطرح الإشكالية التالية:

ما هي نوع الثقافة السائدة في المؤسسات الجزائرية؟  
وتنبثق من الإشكالية مجموعة من التساؤلات التالية:

- ما هي الثقافة التنظيمية؟

- ما هي أهمية الثقافة التنظيمية؟

ما هي أنواع الثقافة التنظيمية حسب نموذج OCAI

أهداف الدراسة :

- قياس القيم الثقافية السائدة حالياً في المؤسسات الجزائرية المبحوثة باستخدام أداة (OCAI).

- معرفة توجهات الثقافة التنظيمية ونقاط الضعف فيها.

## 2. مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرفها بيتر ووترمان (Peter & Waterman) (1982) على أنها " نظام القيم السائدة في المؤسسة، والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المؤسسة، تساعدها في البحث عن التميز.<sup>1</sup>"

يعتبر تعريف شاين (Schein) (1984) من التعاريف الأكثر قبولا وانتشارا بكونها "نمط من الافتراضات التي تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة أثناء تعلمها كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي أثبتت صلاحيتها، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات".<sup>2</sup> ويتقارب مع التعريف الخاص بالتعامل مع المشكلات (Thevenet) (2003) بكونها " الطريقة الخاصة للمؤسسة للتجاوب مع المشكلات، تميزها عن الآخرين في شكلها ومظهرها والطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع الوضعيات الحالية".<sup>3</sup>

بينما نجد هوفستيد وزملاؤه (Hofstede & al) (1990) يعرفونها على أنها " البرمجة الذهنية الجماعية والتي تميز أعضاء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتتمثل في الرموز، المثل العليا، الطقوس، الشعائر والقيم الموجودة داخل المؤسسة".<sup>4</sup>

ويرى دنسيون (Dension) (1990) بأن الثقافة التنظيمية هي " مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية، التي تعتبر الأساس لنظام الإدارة، تعمل على تطوير مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتدعم لتلك المبادئ الأساسية، تمنح الثقافة التنظيمية أعضاء المؤسسة هوية تنظيمية، تسهل الالتزام الاجتماعي، وتروج لاستقرار النظام".<sup>5</sup>

وحسب كاميرون وكوين (Cameron & Quinn) (2006) "تظهر الثقافة التنظيمية من خلال القيم، أسلوب القيادة، اللغة والرموز، الإجراءات والروتين، تعريفها للنجاح الذي يجعل المؤسسة متميزة ومتفردة".<sup>6</sup>

أما عند القريوتي (2008) فإن الثقافة التنظيمية "تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".<sup>7</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح التباين الواسع بين الباحثين في تحديد المفهوم لاختلاف وجهات نظرهم، فمنهم من عرفها من خلال:

- العناصر الظاهرة منها كالطقوس والرموز والمراسيم... الخ
- مكوناتها غير المرئية من معتقدات، قيم، افتراضات وتصورات مشتركة بين العمال.
- الجمع بين المكونات الظاهرة وغير الظاهرة.
- وظائفها وتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العمال وأداء المؤسسة.

وبالجمع بين وجهات النظر السابقة يمكن أن نقدم التعريف التالي للثقافة التنظيمية " مجموعة الافتراضات الأساسية، القيم، المعتقدات، وطرق التفكير التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، يتفقون عليها بصفة رسمية أو غير رسمية، يتم تعليمها للأفراد الجدد، وتظهر في الطقوس والشعارات والمراسيم والإجراءات الموجودة في المؤسسة، تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحديد السلوك الملائم والمقبول، كما تشكل أيضا هوية المؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات وتساعد على التكيف الداخلي والخارجي، واستقرار النظام.

### 3. أهميتها:

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال ما يلي:

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية القوية وزيادة مستوى كفاءة الأداء.<sup>8</sup>
- التأثير الإيجابي في مستوى رضا العمال،<sup>9</sup> حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، غير أن هذه العلاقة تعدل (Moderated)، بالاختلافات الفردية للعاملين وعلى نحو عام فإن الرضا الوظيفي يكون عاليًا عندما تكون هناك ملائمة وانسجام بين الحاجات الفردية للعاملين والثقافة السائدة في المؤسسة، بمعنى أن الرضا الوظيفي يختلف باختلاف إدراك العمال لثقافة المؤسسة،<sup>10</sup> إضافة إلى اسهامها في زيادة الالتزام الوظيفي.<sup>11</sup>
- تأثيرها بأداء وسلوك العمال في مختلف المستويات التنظيمية، خاصة في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، وتعتبر بذلك الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات فالثقافة القوية تعزز من إشراك الأفراد، وتنمية قيم الإبداع،<sup>12</sup> والمعرفة والتغيير، وتمكين العمال وجعلهم يحضون بالاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة.<sup>13</sup>
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرًا فاعلاً، ومؤيدًا للإدارة، ومساعدًا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات إيجابية كالتفان في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- الثقافة التنظيمية تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في جلب العمال الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العمال الطموحين، والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تجلب العمال المبدعين.
- توفر الثقافة التنظيمية أداة رقابة، فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب،<sup>14</sup> فمع التطورات التي يعرفها أي مجتمع يصبح الأفراد أكثر مقاومة للرقابة

الصارمة، لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى نظام رقابة أكثر مرونة وليونة (softer) يتمثل في الثقافة التنظيمية مكتملة للرقابة الرسمية.

- توفر الثقافة التنظيمية فهما أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتبنى من سياسات،<sup>15</sup> مما يشكل ضغوطا على عمال المؤسسة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطرق تنسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة.<sup>16</sup>

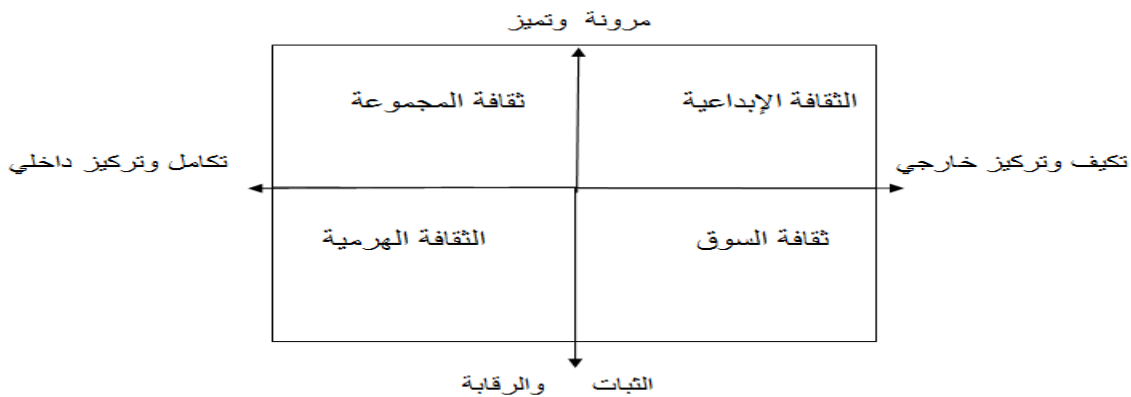
- حسب العديد من الباحثين تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا أساسياً في نقل المعرفة،<sup>17</sup> حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة<sup>18</sup>.

- للثقافة التنظيمية دور كبير في تخفيض معدل دوران العمل، حيث وجدت دراسة أجريت على مؤسسات رعاية الأطفال في نيويورك، أن المؤسسات ذات ثقافة قوية تتسم بأقل معدل دوران العمل.<sup>19</sup>

#### 4. نموذج (OCAI)

يعتبر نموذج كامرون وكوين (Cameron and Quinn) من أهم النماذج المحددة لأنواع الثقافة التنظيمية، بالتمييز بين أربعة أنواع، من خلال محورين: محور عمودي يعكس مدى تركيز المؤسسة على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والرقابة (التنافس بين التغيير والاستقرار) ومحور أفقي يشير إلى مدى تركيز المؤسسة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف.<sup>20</sup> وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين تظهر الثقافات التنظيمية التي يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم 01: أنواع الثقافة التنظيمية حسب كامرون وكوين (Cameron and. Quinn)



**Source:** Cameron k &. Quinn R : 2006 Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Frame work, Jossey-Bass A Wiley Imprint P:25.

**1.4. ثقافة المجموعة:**

ثقافة المجموعة تنطبق على المؤسسات العائلية التي تتميز بالقيم والأهداف المشتركة، التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ومن الافتراضات الأساسية لهذه الثقافة الطريقة المثلى لأداء المهام بواسطة فرق العمل وتطوير مواردها البشرية، واعتبار الزبائن كشركاء، وتمثل المهام الرئيسية للإدارة فيها في تشجيع العمال وتسهيل مشاركتهم، وتكوين لديهم الشعور بالالتزام والولاء، والخصائص المميزة للمؤسسات الناجحة من هذا النوع تتمثل في قلة المستويات الإدارية، الإدارة الذاتية، تمكين العمال، والاعتماد على فرق العمل والمشاركة، وكذا انخفاض معدل دوران العمل.<sup>21</sup>

تتميز ثقافة المجموعة بالنظام غير الرسمي واللامركزية، وتوجه المؤسسة فيها يكون نحو الداخل، بينما النمط القيادي فيها هو نمط المراقب الأبوي الذي يقدم النصائح والتسهيلات اللازمة للمرؤوسين، وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه، كما يتميز اتخاذ القرارات فيها بكونه عملية تشاركية وغير مركزية والمؤسسات المعتمدة على ثقافة المجموعة تستخدم الترابط والتماسك والشعور بالعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.<sup>22</sup>

**2.4. الثقافة الهرمية:**

تعتمد الثقافة الهرمية ( البيروقراطية ) أساسا على أفكار Max Weber، السائدة في المؤسسات التي تسعى دائما إلى تحسين الكفاءة من خلال الإجراءات والقواعد الثابتة وآليات الرقابة المشددة والتي تعتبر المفاتيح الأساسية للنجاح، وتتميز المؤسسات ذات الثقافة الهرمية بالإجراءات الصارمة والمحددة مسبقا والتي تبين ما يجب على الأفراد القيام به، بينما يتميز قادتها بقدرات كبيرة في التنظيم والتنسيق، وإتباع مدى احترام الإجراءات. وينصب تركيز هذه المؤسسات من الناحية الإستراتيجية على الاستقرار والكفاءة، وتمثل العلاقات التي تربط عمال المؤسسة في احترام السياسات والقواعد الرسمية والإجراءات،<sup>23</sup> هذه الثقافة تسود غالبا في المؤسسات العمومية (أي الحكومية) والمؤسسات الاقتصادية التي تعمل في محيط ساكن نسبيا، فمثلا مؤسسة (McDonald) الشهيرة التي تتميز بمعايير منتجانها في مختلف نقاط بيعها حول العالم، هي مؤسسة تعتمد الإجراءات المحددة بدقة لكل مراحل تحضير المأكولات السريعة، إضافة إلى قواعد تحدد سلوك وتصرفات العمال، وإجراءات الترقية فيها تعتمد على مدى تجسيد واحترام العامل لهذه القواعد والسياسات،<sup>24</sup> ووسائل الاتصال في الثقافة الهرمية مؤسسة ورسمية، عمودية التوجه، أما عمليات اتخاذ القرار فتتصف بدرجة عالية من المركزية.<sup>25</sup>

**3.4. ثقافة السوق:**

الاهتمام الرئيسي في ثقافة السوق ينصب على البيئة الخارجية وإنجاح الصفقات ( شراء، بيع، تبادل... الخ)، كيفية خلق الميزة التنافسية، توسيع الحصة السوقية وزيادة الأرباح، والاهتمام الكبير لإرضاء الزبائن،<sup>26</sup> أما النمط القيادي السائد فيها فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز وتحقيق الأهداف وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق، بينما أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومنتجة نحو انجاز المهام وتحقيق النتائج،

والمؤسسات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس، والنجاح في تحقيق الأهداف المسطرة يقوم على عوامل تحفيزية للعمل.<sup>27</sup>

#### 4.4. الثقافة الإبداعية :

تتميز الثقافة الإبداعية بلا رسمية الإجراءات واللامركزية وكذا التركيز على البيئة الخارجية، وتتمثل نقاط قوتها في سرعة التغيير والقدرة على التكيف، والتركيز الكبير على الابتكار والإبداع، النمط القيادي السائد فيها هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بزمام المبادرة والتغيير، والقادر على تحمل المخاطرة.<sup>28</sup>

تتواجد هذه الثقافة في صناعات عديدة منها، التكنولوجيات الحديثة، تطوير البرامج، صناعة الأفلام، مكاتب الاستشارات، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديا كبيرا يتمثل في توفير منتجات جديدة ومتميزة والتأقلم بسرعة مع الفرص الجديدة،<sup>29</sup> والنمو والإبداع والتميز هي عوامل محفزة في المؤسسات المبدعة.

#### 5. الدراسة الميدانية

##### 1.5. مجتمع الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في المسؤولية الاجتماعية، يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الهادفة للربح بشقيها العمومية والخاصة، الناشطة في إقليم ولاية باتنة. تم اختيار العينة كمزيج بين عينة عشوائية بالنسبة لبعض القطاعات لتوفر إمكانية ذلك (العينات الاحتمالية) كالقطاع السياحي، القطاع الصحي، مؤسسات الهندسة المعمارية، مؤسسات الأشغال العمومية والبناء، فيما تعذر في استعمال أسلوب العينة الاحتمالية (العشوائية) في القطاعات الأخرى مما أدى إلى استعمال العينات الغير احتمالية المتمثلة في العينة القصدية. وجه الاستبيان إلى مدير المؤسسة أو أحد إدارات المؤسسة الشاغل لمنصب: نائب مدير، مدير قسم، رئيس مصلحة ، 384 مؤسسة

##### 2.5 أداة الدراسة:

بالاعتماد على استبيان(OCAI) (the Organizational Culture Assessment Instrument) لتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسات الجزائرية مع تعديل بسيط من خلال جعل الإجابة على العبارات في شكل مقياس ليكرت الحماسي الذي يتدرج من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، لغرض تبسيطه، لكون المستقضي في الإجابة على النموذج في نسخته الأصلية يقوم بتوزيع 100 نقطة على الأسئلة الأربعة لكل محور في خانة الثقافة الحالية، و100 نقطة أخرى في خانة الثقافة المرغوب توفرها في المؤسسة.

تقيس هذه الأداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، التماسك التنظيمي، إدارة العاملين، التركيز الاستراتيجي ومعيار النجاح.

وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة المجموعة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية).



## 3.5. ثبات وصدق الاستبيان

أي التأكد من قدرتها على قياس الغرض الذي أعدت لقياسه، وللتحقق من صدق الاستبيان اعتمد الصدق الظاهري وصدق المحتوى وكما يأتي:

## - الصدق الظاهري

بعد تصميم الاستبيان على وفق ما ذكر سابقا من الاعتماد على دراسات سابقة تم عرضه على مجموعة من الخبراء المحكمين (3) من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة. لتوضيح عبارات الاستبيان التي قد يتطلب توضيحها للوصول إلى فهم المراد من العبارات.

## - صدق المحتوى

يستهدف الكشف عن مدى تعلق الفقرة بالهدف الذي وضعت من أجله أي الكشف عن انتماء الفقرات إلى المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال الاعتماد على مقاييس معروفة ومعتمدة بالتحليلي العاملي الاستكشافي في البحث الأصلي.

## - ثبات الاستبيان

وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، إضافة إلى تناسق الاستبيان. وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا نستعمل معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach لكشف كون العبارات في المقياس تقيس نفس الظاهرة.

الجدول رقم 01: معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach

المحور	عدد العبارات	معامل Cronbach Alpha
ثقافة المجموعة	06	0.63
الثقافة المبدعة	06	0.85
الثقافة الهرمية	06	0.80
ثقافة السوق	06	0.70

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS.

## 4.5 عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الجزائرية من قطاعات مختلفة وبصيف قانونية متميزة (عمومية، خاصة)، وتكونت عينة الدراسة من 480 مؤسسة تم توجيه الاستبيان لها، استرجع الطالب 452 منها، تم استبعاد 16 لعدم صلاحيتها. قدر حجم عينة النهائي الصالحة للدراسة بـ 436 مؤسسة تنشط في ولاية باتنة في الشرق الجزائري.



والجدول التالي يبيّن توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية:

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها التصنيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة المؤسسة	عمومية	127	29.1
	خاصة	309	70.9
حجم المؤسسة	مصغرة	174	39.9
	صغيرة	113	25.9
	متوسطة	123	28.2
	كبيرة	26	06.0
الأقدمية	اقل من 5 سنوات	170	49.31
	5 الى 10 سنوات	146	22.7
	10 إلى 15 سنة	67	15.4
	أكثر من 15	53	49.8
جنس المسير - المالك -	ذكر	377	86.5
	أنثى	59	13.5
المستوى التعليمي للمسير	ثانوي فاقل	152	34.9
	جامعي	256	58.7
	دراسات عليا	28	6.4

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS.

#### 4.5. خصائص الثقافة التنظيمية

بعد تفرغ نتائج الاستبيان في البرنامج الإحصائي SPSS تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المقياس والحكم على مدى ارتفاعها .

#### 1.4.5 ثقافة المجموعة

يوضح الجدول الموالي خصائص ثقافة المجموعة للمؤسسات المبحوثة

## جدول رقم 03: خصائص ثقافة المجموعة

درجة التبني	انحراف معياري	الوسط الحسابي	ثقافة المجموعة
مرتفع جدا	1.08	4.33	تميز مؤسستي بكونها: تهتم بالجوانب الإنسانية للعامل، وتوفر جو عائلي للعمال ( بمثابة عائلة كبيرة )
مرتفع جدا	0.80	4.57	القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها : ناصحة وميسرة - مسهلة ومتفهمة - وأبوية
مرتفع	1.36	3.76	النمط التسييري في مؤسستي يمتاز ب: العمل الجماعي بروح الفريق واتفاق الآراء ومشاركة العمال
مرتفع جدا	1.11	4.27	ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو: الولاء والثقة المتبادلة والالتزام المتنامي نحو المؤسسة
متوسط	0.96	3.36	التركيز الاستراتيجي لمؤسستي يعمل على تأكيد: تطوير المورد البشري والثقة العالية فيهم وضمن مشاركتهم المستمرة
متوسط	1.02	3.39	معيار النجاح، تعرف مؤسستي النجاح على أساس: تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية
مرتفع	<b>0.64</b>	<b>3.95</b>	ثقافة المجموعة

**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ارتفاع في توجه المؤسسات الجزائرية نحو تبني ثقافة المجموعة، وذلك من خلال وسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ 3.95 بانحراف معياري قدره 0.64، وهذا راجع لكون أغلبية المؤسسات في العينة هي مؤسسات صغيرة والمتوسطة، باعتبار معظمها مؤسسات عائلية والتوظيف عائلي مما يجعل المؤسسة تعتبر توسعاً للعائلة. حيث سجلت العبارة الخاصة بنوع القيادة الإدارية في المؤسسة باعتبارها ناصحة وميسرة - مسهلة ومتفهمة - وأبوية المعاملة أعلى وسط حسابي 4.57 وانحراف معياري قدره 0.80، وعبارة تتميز مؤسستي بكونها تهتم بالجوانب الإنسانية للعامل، وتوفر جو عائلي للعمال ( بمثابة عائلة كبيرة ) بمعدل 4.33 وانحراف معياري 1.08، وسجلت عبارة ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو الولاء، الثقة المتبادلة والالتزام المتنامي نحو المؤسسة متوسطا حسابيا مرتفعا بلغ 4.27، في حين سجل التوجه المتوسط لعبارة التركيز الاستراتيجي لمؤسستي على تطوير المورد البشري والثقة العالية فيهم وضمن مشاركتهم المستمرة بمتوسط 3.36 وانحراف معياري 0.96، وهذا يدل نقص الاهتمام بتكوين خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حتى في المؤسسات الكبيرة بسبب سياسة التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل فمن خلال مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية بشركة إسمنت عين التوتة، أوضح أن المؤسسة تعاني إشكالية كبيرة في التعامل مع العمال الموظفين بهذه الطريقة في جانب برامج التكوين بسبب إمكانية مغادرتهم للمؤسسة في أي لحظة إذا توفر لهم أول أفضل بديل.

## 2.4.5. ثقافة الإبداع

يوضح الجدول الموالي خصائص ثقافة الإبداع للمؤسسات المبحوثة.

جدول رقم 04: خصائص ثقافة الإبداع

درجة التبنى	انحراف معياري	الوسط الحسابي	ثقافة الإبداع
متوسط	1.28	3.33	تتميز مؤسستي بكونها: الديناميكية، فالأفراد يأخذون زمام المبادرة بتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة
متوسط	1.61	2.88	القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها : مبادرة، إبداعية وتنحلي بروح المخاطرة
منخفض	1.29	2.20	النمط التسييري في مؤسستي يمتاز ب: بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز
منخفض	1.15	1.93	ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو: الالتزام بالابتكار والتطوير والتأكيد على كون المؤسسة في الريادة
متوسط	1.24	3.21	التركيز الاستراتيجي لمؤسستي يعمل على تأكيد: الحصول على الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والبحث عن الفرص القيمة
مرتفع	1.41	3.48	معيار النجاح، تعرف مؤسستي النجاح على أساس: امتلاك المنتجات الأحدث والمتميزة فهي صاحبة منتجات قائمة ومبدعة
متوسطة	0.99	2.84	ثقافة الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق القيمة المتوسطة لثقافة الإبداع مما يدل على ضعف تواجد هذه الثقافة في المؤسسات الجزائرية بتسجيلها معدل 2.84 بانحراف معياري قدره 0.99 وهي أقل من المعدل (03) بالنسبة للمقياس بدرجة تبني مقدره بالمتوسطة.

أكبر معدل رجوع لعبارة سعي المؤسسات لامتلاك المنتجات الأحدث والتميزه بمتوسط قدره 3.48 وبانحراف قدره 1.41 وهذا بنسبة كبيرة للمؤسسات الخدمانية كمكاتب الهندسة المدنية والمعمارية، والعيادات الطبية حيث سجلت معدل مرتفع في هذه العبارة بلغ 4.33، في حين كان أقل معدل في الالتزام بالابتكار والتطوير والتأكيد على كون المؤسسة في الريادة ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي بمعدل 1.93 وبانحراف معياري قدره 1.15. مما يدل على الغياب التام لمؤشرات الإبداع والتطوير في نظم التحفيز والترقية، وتسجيل عبارة القيادات في المؤسسة تعتبر مبادرة معدل منخفض 2.88 وانحراف معياري 1.61، هذا الانخفاض راجع إلى القيم الشخصية

للمسيرين المفضلة للروتين والخوف من تحمل المخاطرة أوفي النظام المركزي للمؤسسات خاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية، حيث أوضحت مقابلة مع مدير موارد بشرية في بنك الجزائر (باتنة) أن الإطارات لا تتحلى بروح الابتكار والإبداع بسبب المركزية السائدة في المؤسسات العمومية فأغلبها فروع لمؤسسات كبيرة وتدار بطريقة مركزية من العاصمة، فهي التي تقرر المنتجات الجديدة والأنشطة... الخ.

إن انخفاض معدل التوجه نحو ثقافة الإبداع كسلاح للتنافس في المؤسسة الجزائرية خاصة مع اشتداد المنافسة والانفتاح الذي يعرفه السوق الجزائري على المؤسسات والمنتجات الأجنبية، من بين أهم أسباب عدم قدرة التنافسية للمنتوج الجزائري.

### 3.4.5. ثقافة السوق

يوضح الجدول الموالي خصائص ثقافة السوق للمؤسسات المبحوثة

#### جدول رقم 05: خصائص ثقافة السوق

درجة التبني	انحراف معياري	الوسط الحسابي	ثقافة السوق
مرتفع جدا	0.54	4.41	تتميز مؤسستي بكونها: تتوجه نحو للنتائج، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل
مرتفع	0.88	3.97	القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها : تنافسية وتدير الصعاب وتركيزها على السوق وتحقيق النتائج
مرتفع	1.23	3.81	النمط التسييري في مؤسستي يمتاز ب: انجاز المهام وتحقيق الأهداف وإرضاء الزبون
مرتفع	0.92	4.06	ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو: التأكيد على الانجاز وتحقيق الأهداف
مرتفع	0.69	4.17	التركيز الاستراتيجي لمؤسستي يعمل على تأكيد: التنافسية وتوسيع الحصة السوقية والهيمنة على السوق
مرتفع	1.24	3.74	معياري النجاح، تعرف مؤسستي النجاح على أساس: اختراق السوق والحصة السوقية وتجاوز المنافسة وقيادة السوق
مرتفع	0.61	4.028	ثقافة السوق

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق القيمة المرتفعة لثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية بمعدل 4.02 وانحراف معياري مقداره 0.61، من خلال القيم التي تركز على تحقيق الأهداف وضمان موقع في السوق خاصة مع زيادة حدة المنافسة،

ويمكن إرجاع نسبة الارتفاع في هذه الثقافة إلى سياسة الخوصصة والنسبة العالية للمؤسسات الخاصة في العينة بـ 70.80%، في حين أن هذه الثقافة سجلت في المؤسسات العمومية متوسط حسابي أقل حيث بلغ 3.40. سجلت عبارة تمييز المؤسسة بكونها تتوجه للنتائج، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو إنجاز العمل أكبر متوسط حسابي بـ 4.41 وانحراف معياري منخفض قدره 0.54 يدل على عدم تشتت الإجابات وتوجهها نحو هذه القيم، ثم التركيز الاستراتيجي لمؤسستي بالعمل على تأكيد التنافسية وتوسيع الحصة السوقية والهيمنة على السوق بـ 4.17 وانحراف معياري 0.69، في حين سجلت أقل معدل عبارة القيادات في المؤسسة تعتبر تنافسية وتدير الصعاب وتركيزها على السوق وتحقيق النتائج بمتوسط 3.97، وعبارة نمط التسيير في المؤسسة الذي يمتاز بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف وإرضاء الزبون بمتوسط قدره 3.81، وانحراف معياري 1.23، خاصة في المؤسسات العمومية مقابل المؤسسات الخاصة .

#### 4.4.5 الثقافة الهرمية

يوضح الجدول الموالي خصائص ثقافة الهرمية للمؤسسات المبحوثة

جدول رقم 06: خصائص الثقافة الهرمية

درجة التنبؤ	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الثقافة الهرمية
مرتفع	1.10	3.76	تتميز مؤسستي بكونها: الرسمية والرقابة العالية، فالإجراءات الرسمية والمكتوبة هي التي تحكم نشاط الفرد
مرتفع	1.26	513.	القيادات في المؤسسة يمكن اعتبارها : تركز على التنسيق والتنظيم واحترام الإجراءات وذات خبرة و أقدمية
متوسط	1.49	3.02	النمط التسييري في مؤسستي يمتاز ب: الأمن الوظيفي بأقدمية المنصب، الالتزام، استقرار في العلاقات
مرتفع	1.09	3.92	ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو: القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها
مرتفع جدا	0.56	4.20	التركيز الاستراتيجي لمؤسستي يعمل على تأكيد: الاستمرارية، الاستقرار الكفاءة، الرقابة، وسلاسة- سهولة أداء- العمليات
مرتفع	0.69	4.09	معياري النجاح، تعرف مؤسستي النجاح على أساس: الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج احترام أجل التسليم
مرتفع	0.74	53.7	ثقافة الهرمية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول الثقافة الهرمية التي كانت مرتفعة بمعدل 3.75، وانحراف معياري قدره 0.74، مما يدل على انتشار هذه الثقافة في المؤسسات الجزائرية.

أكبر معدل لعبارة التركيز الاستراتيجي للمؤسسات بالعمل على تأكيد على الاستمرارية، الاستقرار الكفاءة، الرقابة وسلاسة- سهولة أداء- العمليات بمعدل 4.20، وانحراف معياري قدره 0.56 ثم تلتها عبارة معيار النجاح للمؤسسات يتمثل في الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج، احترام أجال التسليم بمعدل 4.09، وانحراف معياري قدره 0.69، وعبارة ما يساهم أكثر في ترابط وتماسك مؤسستي هو القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها بمعدل 3.92، وانحراف قدره 1.09 خاصة في المؤسسات العمومية، والمؤسسات المتوسطة والكبيرة بمتوسط قدره 4.32 و4.2، و4.15 على التوالي، في حين كانت النمط التسييري في مؤسستي يمتاز ب: الأمن الوظيفي بأقدمية المنصب، الالتزام، استقرار في العلاقات، بمتوسط قدره 3.2 وانحراف معياري 1.49 وهذا للمؤسسات الخاصة والصغيرة التي تشهد معدل دوران عمل مرتفع نسبي مقارنة بالمؤسسات العمومية. ويمكن تلخيص نتائج أنواع الثقافة السائدة في المؤسسات الجزائرية في الجدول الموالي:

جدول رقم 07: أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية

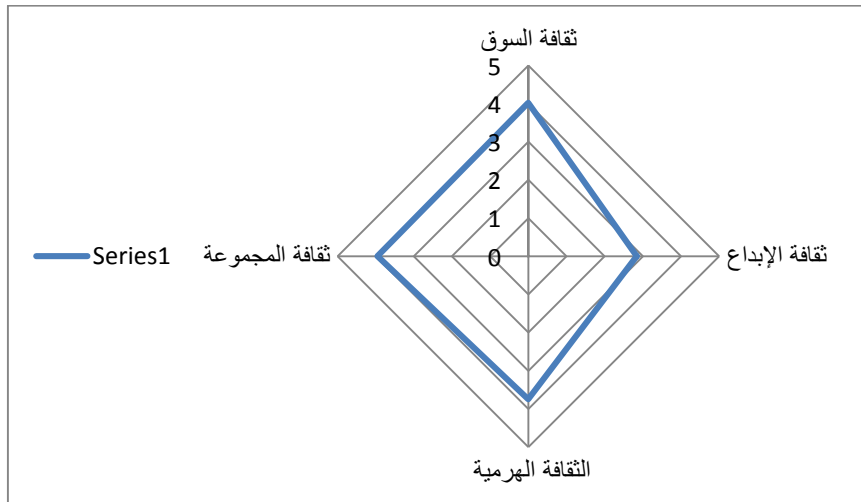
ترتيب أهمية التنبئي	درجة التنبئي	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	نوع الثقافة
1	مرتفع	0.61	4.02	ثقافة السوق
2	مرتفع	0.64	3.95	ثقافة المجموعة
3	مرتفع	0.74	3.75	الثقافة الهرمية
4	متوسط	0.99	2.84	ثقافة الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول ان الثقافة الأكثر انتشارا هي ثقافة السوق وثقافة المجموعة ثم الثقافة الهرمية وفي الأخير ثقافة

الإبداع التي تتسم بضعف تواجدها في المؤسسات الجزائرية، وهذا ما يوضحه أكثر الشكل رقم 02

شكل رقم 02: أنواع الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج SPSS.

## 6. الخاتمة:

نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي ثقافة السوق بتركيزها على التنافسية والثقافة الهرمية التي تركز على الإجراءات الرسمية، الرقابة الصارمة، والاهتمام الأساسي هو احترام اللوائح وقوانين العمل تليها ثقافة المجموعة وتركيزها على العمال والثقافة المنخفضة جدا هي ثقافة الإبداع، وفي جانب القيم الثقافية المضافة للدراسة انخفاض قدرة المؤسسات على التغيير ومستوى امتلاكها رؤية واضحة المعالم، في المقابل قيم اسلامية مرتفعة.

- ارتفاع في توجه المؤسسات الجزائرية نحو تبني ثقافة المجموعة، لكون أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسات عائلية والتوظيف عائلي مما يجعل المؤسسة تعتبر توسعاً للعائلة.

- القيمة المرتفعة لثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية، من خلال القيم التي تركز على تحقيق الأهداف وضمن موقع في السوق خاصة مع زيادة حدة المنافسة، ويمكن إرجاع نسبة الارتفاع في هذه الثقافة إلى سياسة الخصوصية والنسبة العالية للمؤسسات الخاصة في العينة، في حين أن هذه الثقافة سجلت في المؤسسات العمومية معدلاً أقل.

- الثقافة الهرمية التي كانت مرتفعة من خلال التركيز الاستراتيجي للمؤسسات بالعمل على تأكيد على الاستمرارية، وسلاسة- سهولة أداء- العمليات .

- القيمة المتوسطة لثقافة الإبداع مما يدل على ضعف تواجد هذه الثقافة في المؤسسات الجزائرية بسبب انخفاض الالتزام بالابتكار والتطوير و الغياب التام لمؤشرات الإبداع والتطوير في نظم التحفيز والترقية، وقلة عدد القادة المبادرين.

من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- العمل على ترسيخ ثقافة الإبداع في المؤسسة باعتباره سلاحاً للتنافس
- العمل على تكوين قيادات مبادرة وتحمل رؤية مستقبلية للمؤسسة
- ادراج مؤشرات خاصة بالإبداع والابتكار في نظم التحفيز والترقية
- العمل على تطوير المورد البشري وضمن مشاركتهم المستمرة.

## 7. الهوامش:

<sup>1</sup>الخفاجي نعمة عباس: ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، عمان، 2009، ص: 21

<sup>2</sup>Schein, E. : **Coming to a New Awareness of Organizational Culture** , Sloan Management Review, 25:2 (1984), p:3

<sup>3</sup> Semache S: **Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité**, Management & Avenir, 8 n° 28, (2009) p: 349.

<sup>4</sup>Hofstede G & al : **measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases** , administrative science quarterly , vol 35 N° 2 ( 1990) , p:288.

<sup>5</sup> Denison D & Mishra A.K : **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**, Organization Science, Vol. 6, No. 2. (Mar. - Apr, 1995), p: 204.



<sup>6</sup> Cameron K S & Quinn R E : **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Frame work**, Jossey-Bass A Wiley Imprint ,(2006 ), p: 17.

<sup>7</sup> عبد عطية بحر، العاجز مصباح: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص: 35.

<sup>8</sup>Olu O: **organizational culture and performance: empirical evidence from Nigeria** , journal of business systems, governance and ethics, vol5,n02 (2010) , p:05.

<sup>9</sup> Dimitrios . B& al : **The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction of Administrative Employees at a Public Hospital: The Case of General Hospital of Larissa** , Journal of Health Management, 2014, 16(2) P: 218.

<sup>10</sup> العريفي منصور محمد: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 العدد 2، 2009، 143.

<sup>11</sup> Simosi M & Xenikou. A : **The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization**, The International Journal of Human Resource Management, 21:10, (2010) p: 1599.

<sup>12</sup> انظر كل من:

- Kailash R.R & Srivastava B.L: **The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness**, Management and Labour Studies 38(3) 2013 p: 201–223 .
- Suellen J. & al : **Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model**, Journal of Business Research 67 (2014) 1609–1621 .
- الزعيبي حسين: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الادوية الأردنية، البصائر، المجلد 13 العدد 1، 2009
- 13 انظر كل من:

- عبد عطية بحر، العاجز مصباح: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني، 2012. ص: 123.

- الخفاجي رشا : مرجع سابق، ص: 167.

<sup>14</sup> القريوتي محمد: السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الاردن، 2009. ص: 171.

<sup>15</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>16</sup>عبد عطية بحر، العاجز مصباح: مرجع سابق، ص: 42.

<sup>17</sup> Lauzon N et al: **La transmission intra organisationnelle des savoirs : une perspective managériale anglo-saxonne**, Savoirs, 2013/1 n° 31, p :11.

<sup>18</sup> عبابنة رائد، حتاملة ماجد: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص: 657.

<sup>19</sup> MiSeung S : **Do Organizational Culture and Climate Really Matter for Employee Turnover in Child Welfare Agencies**, British Journal of Social Work (2012) , p: 14.

<sup>20</sup> Cameron K S & Quinn Robert E : op-cit , p: 35.

<sup>21</sup> ibid , p: 41.

- <sup>22</sup> العطوي عامر ، الشيباني الهام: قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء ، مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 4 ، 2010، ص: 46.
- <sup>23</sup> Arshad Z& al: **Organizational Culture Assessment of Small & Medium-Sized Enterprises**, The Lahore Journal of Economics 11 : 2 (Winter 2006) p: 158.
- <sup>24</sup> Cameron. K. S & Quinn R. E :op-cit , p:38 .
- <sup>25</sup> العطوي عامر، الشيباني الهام : المرجع السابق: ص: 47.
- <sup>26</sup> Cameron. K. S & Quinn R. E :op-cit , p: 39.
- <sup>27</sup> العطوي عامر، الشيباني الهام : المرجع السابق، ص: 47.
- <sup>28</sup> نفس المرجع السابق، ص: 48.
- <sup>29</sup> Cameron. K. S & Quinn R. E :op-cit , p: 40.