



قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشيط: باستخدام (PLS-SEM)

MEASURING AND DIAGNOSIS THE CORPORATE CULTURE OF ALGERIAN INTERNATIONAL SMEs: USING (PLS –SEM)

بن ربيعة محمد^{1*}، أ.د. زهرة بوراس²

¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)،

² المدرسة الوطنية للإدارة (الجزائر)،

تاريخ الاستلام : 2019/02/17؛ تاريخ المراجعة : 2019/03/03؛ تاريخ القبول : 2019/03/06

الملخص:

تهدف هذه الورقة لقياس وتشخيص أبعاد ثقافة المؤسسة (ثقافة السوق، الثقافة الادعائية، ثقافة القبيلة، الثقافة الهرمية) السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية لهذا الغرض تم استخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI). طبقت الدراسة على عينة مكونة من 48 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية لها نشاط دولي من القطاعين الفلاحي والصناعي، تم جمع البيانات عن طريق استبيان الموجه لاطارات المؤسسات (Top Management team)، كما تم الاستعانة بالنمذجة بالمعادلات البنائية (PLS – SEM) في نموذج القياس و النموذج البنائي للدراسة، خلصت نتائج الدراسة لوجود ثقافة ابداع وثقافة سوق مهيمنة في المؤسسات قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، التدويل، النمذجة بالمعادلات البنائية.

تصنيف M14، M16:JEL

Abstract

This paper aims to identify and measuring the four dimensions of the corporate culture (market culture, Adhocracy culture, clan culture, hierarchy culture) prevailing in Algerian SMEs works in international markets. The Evaluation Tool (OCAI) was used. The study was applied to a sample of 48 Algerian SMEs from the agricultural and industrial sectors. The data were collected by means of the Top Management team survey. Structural equations Modeling (PLS - SEM) was also used in the measurement model and structural model of the study.

The results indicate that market culture and adhocracy culture are dominant in the studied SMEs.

Keywords: Corporate Culture, SMEs Internationalization, PLS – SEM.

JEL classification : M16, M14

* المؤلف المرسل: بن ربيعة محمد، الايميل: benrebiamed@gmail.com

1 المقدمة:

منذ سبعينيات القرن الماضي برزت العديد من الدراسات الميدانية التي عاجلت أهم المتغيرات الداخلة في العملية التدويلية، تعد هذه الدراسات حجر الأساس لبناء اطار نظري يقدم تفسيراً للظاهرة بالرغم من غموضها، بعض هذه الدراسات اهتمت باختيار الأسواق الدولية وأشكال التواجد فيها وبسرعة ووقت التدويل وأهم المعوقات والمحفزات التي تدخل في هذه العملية مقدمة تفسيرات ترتبط بهذه المتغيرات (Johanson & Mattsson, 1987; Johanson & Vahlne, 1977; Phillips McDougall, Shane, & Oviatt, 1994)، في حين يرى البعض أن عملية التدويل تساهم فيها العديد من الموارد التي تحوزها المؤسسة بحد ذاتها فحسب المقاربة بالموارد (Barney, 1991; Dhanaraj & Beamish, 2003; İpek, 2018) للمؤسسة موارد مادية (الأصول الملموسة) وموارد غير مادية (الابداع، رأس المال البشري، العلامة التجارية، ثقافة المؤسسة ...) هذه الموارد تعد من أهم المدخلات لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة ما يجعلها قادرة على الوقوف في وجه المنافسة الشرسة التي تفرضها بيئة الاعمال الدولية، من منظور هذه المقاربة فإن الاختلاف في الموارد غير المادية التي تملكها المؤسسة بصفة شبه دائمة وغير قابلة للتقليد تسمح لها بتصميم وتنفيذ استراتيجيات للولوج في أعمال دولية.

تعد ثقافة المؤسسة من أهم الموارد غير الملموسة ذات النوعية الفريدة وغير قابلة للمحاكاة والتقليد والتي تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات كما تعتبر دليلاً للسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة في المؤسسة وتوضح كيفية أداء الأعمال وتنفيذ المهمات، مما من شأنه التأثير الإيجابي على قرارات المؤسسة في الأسواق الدولية وتحقيق التفوق التنافسي في هذه الأسواق، ما يجعل منها مورداً كامناً وقوياً، تمتلك الشركات الكبرى والمتعددة الجنسيات ثقافة تنظيمية قوية ساهمت في زيادة ربحية وتنافسية هذه الشركات متغلبة في ذلك على العديد من المتغيرات التي تواجهها أثناء القيام بالأعمال الدولية، مما لا شك فيه أن التغيرات التي حدثت بفضل العولمة ساهمت في زيادة دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت بدورها لاعبا رئيسيا في زيادة حجم المبادلات الدولية والنمو الإقتصادي المدفوع بالصادرات، توجد العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية النشطة في الأسواق الدولية لذلك توجب علينا قياس و تشخيص الثقافة السائدة في هذه المؤسسات.

2 مراجعة الادبيات:

1.2 حقائق حول التدويل: تاريخياً التدويل بدأ مع بداية الترحال و التجارة العابرة للحدود والبحار، لكن كمصطلح في الأعمال الدولية والتسويق الدولي خاصة بدأ استخدامه مع نهاية الحرب العالمية الثانية وبداية بروز دور العولمة على الساحة الدولية، هذه الأخيرة كانت مدفوعة بقوى أدت لإنتشارها بسرعة كبيرة (النمو الكبير الذي عرفته تكنولوجيا الاعلام والاتصال، التطور في النقل واللوجستيك، الاتفاقيات التجارية الدولية، التكتلات الدولية، الحوكمة العالمية....)، مصطلح التدويل تطور بشكل كبير، بدأ كمصطلح غامض، وتعريفه يختلف باختلاف الظاهرة قيد الدراسة والمتغيرات المرتبطة به (إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التسويق الدولي وإدارة الأعمال الدولية، العوامل الداخلة في التدويل، نظريات المؤسسة واتخاذ القرار.....). لكن تعريفه لا يزال يشوبه الكثير من الغموض والجدل ولم يقدم له تعريف محدد على الرغم من كثافة الدراسات التي تناولت الموضوع (Antonicic, Hisrich, & Ruzzier, 2006; Welch & Luostarinen, 1988).

يعني بالتدويل زيادة الالتزام في الاسواق الدولية فحسب (Welch & Luostarinen, 1988) التدويل هو زيادة المشاركة والالتزام في الاعمال الدولية من خلال نمو التوسع الدولي تدريجياً، فيما قدم كل من (Vahlne & Johanson, 1990) التدويل على انه العملية التي تقوم المؤسسة من خلالها بزيادة التوسع الدولي تدريجياً ويأتي هذا بالترام مع الإلتزام داخل الاسواق الدولية، (Crick & Crick, 2014)، والجدول (1) يقدم أهم تعاريف التدويل.

الجدول 1: أهم تعاريف التدويل

الكاتب	التعريف	التركيز
(Welch & Luostarinen, 1988)	التدويل هو قيام المؤسسة بتوسيع أنشطتها خارج الحدود الجغرافية.	كيفية التدويل، أنشطة المؤسسة.
(Calof & Beamish, 1995)	التدويل هو زيادة الإلتزام في الأسواق الدولية.	كيفية التدويل، أنشطة المؤسسة.

التدويل هو تكييف أنشطة المؤسسة (استراتيجيات، الهيكل، الموارد...)	كيفية التدويل، أنشطة المؤسسة.	(Johanson & Mattsson, 1987)
التدويل نشاط تراكمي العلاقة فيه مترابطة ومتواصلة ومتطورة للوصول لأهداف المؤسسة.	المقاربة بالشبكات.	(Vahne & Johanson, 1990)

من اعداد الباحثين اعتمادا على أدبيات التدويل

3.2 تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: قدمت العولمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الفرص على غرار المذكورة سالفا التكنولوجيا و التي كانت حركا على الشركات المتعددة الجنسيات و المؤسسات الكبرى أصبحت متاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سهلت هذه التكنولوجيا عملية التواصل و الترابط و خفضت تكاليف البحث والتطوير، ضف الى ذلك انخفاض تكاليف النقل و اللوجيستيك ودخول العديد من الدول في التكتلات الاقتصادية والإتفاقيات التجارية الثنائية و المتعددة الاطراف و الإنضمام الى المنظمة العالمية للتجارة ساهم كل هذا لبروز دور فعال للمقاولات الصغيرة و المتوسطة على الساحة الدولية (Imran, Aziz, & Abdul Hamid, 2017; Lu & Beamish, 2002)، تعتبر هذه المؤسسات مخرجا للعديد من الأزمات والمشاكل التي تعاني منها الإقتصاديات كالبطالة ومحرك أساسي للنمو الاقتصادي والرفع من قيمة الصادرات، هذا بالنظر لما تتمتع به من ديناميكية وسرعة تساعد على مساندة التحولات السريعة، اضافة إلى القدرة على خدمة الأسواق التي لا تجذب المؤسسات الكبرى و قدرتها على تعديل نشاطها أو تكييفه أو تغييره كليا، لكن بالرغم من كل هذه المزايا تبقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من شح الموارد التي تجعلها عرضة للخروج المفاجئ من الأسواق الدولية. (عوادي, 2013)

4.2 ثقافة المؤسسة: برزت أهمية كبيرة لثقافة المؤسسة من خلال سعي الباحثين لمعرفة العلاقة بين العوامل الثقافية التي يحملها العاملين وصناع القرار وسلوكهم التنظيمي، وما لها من أثر كبير على حياة المؤسسات ومنظمات الاعمال، من خلال دورها الفعال في تحديد كفاءة وفعالية هذه المنظمات وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات المتخذة، وعلى هذا فإن دراسة ثقافة المؤسسة تركز على كل ما هو معقد وغير مادي من قيم ومفاهيم وأساليب عمل وأنماط سلوكية يتشارك فيها الجميع داخل المؤسسة أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمؤسسات (بركة, 2017)، وبذلك لم يتوصل العلماء الى تعريف محدد وموحد لثقافة المؤسسة وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

يرى كل من (Deal, T., & Kennedy, 1982) ثقافة المؤسسة بأنها مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها، فيما عرفها (Deshpandé, Farley, & Webster Jr, 1993) على انها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة تزودهم بقواعد السلوكية داخلها حيث يستمر وينمو هذا النظام داخلها، يعطي (Schein, 1984) تعريفا مغايرا نوعا ما ويعد أكثر شمولا "هي مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للعاملين الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".

5.2 مداخل قياس ثقافة المؤسسة: كون الثقافة مورد غير ملموس فان عملية قياسها كانت تدور في قلب النقاش العلمي بين الكثير من أهل الاختصاص ففي الأدبيات هناك مدخلان رئيسيان لقياسها.

أ. **المدخل النوعي:** يعكس هذا المدخل وجهة النظر الداخلية لأعضاء المؤسسة، يصبح الباحث في هذا المدخل منغمسا في الثقافة وينشغل في الملاحظات المعمقة إتجاه العامل، ويعطي وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمؤسسة الغنية بالتفاصيل، وفهم معمق للعمليات الفريدة، وبغض النظر عن هذه المنافع التي يقدمها هذا المدخل، الا أن هناك نقاط ضعف تتمثل فيما يلي:

- الأبعاد الثقافية التي تحدد بيئة واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة ببيئة أخرى.
 - هذا المدخل غير قابل على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية المتناسكة والقابلة للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.
 - محدود فتحديد النتائج التي يحصل عليها ضمن منظمة معينة لمجموعة مختلفة من المنظمات.
 - استهلاك الكثير من الوقت والتكلفة في جمع ومعالجة وتحليل البيانات.
- ب. **المدخل الكمي:** يعتمد على إستمارة إستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، يمكن من إجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات، ومن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى، وتسهل من عملية تعميم النتائج، ويعد الغرض الأساسي.

قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشاط، (ص ص: 361 - 372)

في ضوء ما جاء أعلاه، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو أي المداخل أفضل لتشخيص ثقافة المؤسسة، في الحقيقة كلا المدخلين يمتلك نقاط قوة ونقاط ضعف فاختيار المدخل الملائم يعتمد على أهداف الدراسة ونوعية البيانات التي من الممكن جمعها، إن الباحث الذي يجري مراجعة للأدبيات يجد شيوع استخدام المدخل الكمي، استخدما المدخل الكمي باعتباره مدخل ملائم لأهداف البحث، في الجدول (2) ملخص لأهم نماذج القياس الكمي لثقافة المؤسسة.

الجدول 2: أهم نماذج قياس ثقافة المؤسسة

اسم نموذج القياس	الباحث	الأبعاد الأساسية
محفظة الثقافة التنظيمية (OCP)	(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)	1- الإبداع 2- التوازن 3- التوجه نحو النتائج 4- إحترام العاملين 5- العدائية 6- التوجه للعمل الفرقي 7- الإهتمام بالتفاصيل
مقياس الثقافة التنظيمية (OCI)	(Cooke & Rousseau, 1988)	1- الثقافة البناءة 2- الثقافة الدفاعية الكامنة 3- الثقافة الدفاعية الهجومية
نموذج GJ	(Goffee & Jones, 1996)	1- الشبكية 2- التكيف 3- المرتزة 4- التشاركية
نموذج Denison	(Denison & Mishra, 1995)	1- الإنظام 2- التكيف 3- المهمة 4- الإتساق
أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)	(Cameron & Quinn, 2000)	1- الثقافة الهرمية 2- الثقافة الإبداعية 3- ثقافة القبيلة 4- ثقافة السوق

المصدر: (Al-Atwi, 2010)

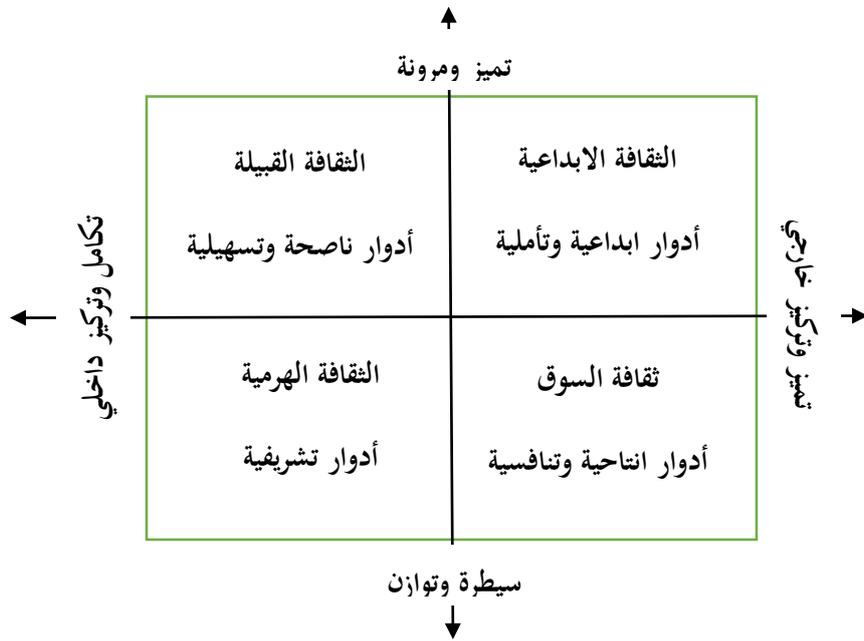
6.2 أداة تقييم الثقافة التنظيمية: عند النظر في العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتدويل من المهم النظر في الخصائص السيكمومترية للأداة المستخدمة لقياسها، قدم كل من (Cameron & Quinn, 2000) أداة (OCAI) (أداة تقييم الثقافة التنظيمية) والتي تعد بين أكثر الأطر المعترف بها والمطبقة على نطاق واسع في البحوث المرتبطة بثقافة المؤسسة خلصت نتيجة البحث عن هذه الأداة في Google scholar لأزيد من 6460 نتيجة و أكثر من 1630 مقال في scopus، بناء على ذلك اعتمدت هذه الدراسة على هذه الأداة لتشخيص ثقافة المؤسسة السائدة في المؤسسات قيد الدراسة.

قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشاط، (ص ص: 361 - 372)

تم وضع هذه الأداة OCAI من قبل الباحثين الأمريكيين كامرون وكوين اللذان حددا الثقافة التنظيمية كمجموعة من القيم التنظيمية المحددة، والتي تعتبر مفروغ منها، ومجموعة الافتراضات الأساسية التي لم يتم توصيلها بالضرورة شفهيًا، وكذلك التفسيرات المشتركة، والتوقعات وذكريات العوامل الطرفية (Cameron & Quinn, 2000) من بين الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية، يشير الباحثان إلى ما يلي: تنظيم وجهات النظر السائدة وتحديدًا بشكل أكبر، والحفاظ على استقرار النظام الاجتماعي وتحديد المبادئ التوجيهية للسلوك الذي يعمل في منظمة على الرغم من أن العمال ليسوا على علم بها. ما يُبلغ الافتراضات النظرية لأداة OCAI هو إطار القيم التنافسية الذي اقترحه المؤلفان. وفقا لهذا الإطار، هناك نوعان من الأبعاد الرئيسية في مواجهة التطرف في البيئة التنظيمية:

أولا المرونة وحسن التقدير مقابل الاستقرار والسيطرة؛ ثانيا التركيز الداخلي والتكامل مع التركيز الخارجي والتمايز. العلاقة بين هذه الأبعاد تنافسية وتضارب من الناحية النظرية. إن نتيجة التفاعلات بين هذين البعدين هي العملية التي تؤدي إلى الأنواع الأربعة المحتملة التالية من الثقافات التنظيمية: ثقافة القبيلة، والثقافة الابداعية، وثقافة السوق، و الثقافة الهرمية.

الشكل 1: أبعاد ثقافة المؤسسة حسب كامرون و كوينين.



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على دراسة (Cameron & Quinn, 2000)

جدول 3: ملخص مقياس أبعاد ثقافة المؤسسة

الرمز	عدد الفقرات	البعد
DC	4	الخصائص المهيمنة
OL	4	القيادة التنظيمية
ME	4	ادارة العاملين
OG	4	التماسك المنظمي
SE	4	التركيز الاستراتيجي
CS	4	معيار النجاح
OCAI	24	أداة تقييم ثقافة المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على دراسة (Cameron & Quinn, 2000)

أ. **ثقافة الإبداع (Adhocracy Culture):** تمتاز هذه الثقافة بالارسمية واللامركزية وتوجه المؤسسة فيها يكون نحو الخارج تتمثل قوتها في سرعة التغيير والتكيف مع التغيرات الخارجية ويكون فيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداع من أجل مواجهة عدم اليقين والغموض وزيادة الحمل المعلوماتي، يمتاز النمط القيادي فيها بالابتكار والمخاطرة والأخذ بالتغيير ففيها يتم الالتزام بالتجريب والابداع (Giritli, Öney-Yazici, Topçu-Oraz, & Acar, 2013).

ب. **ثقافة السوق (Market Culture):** يتم التعرف على ثقافة السوق لاهتمامها الكبير بالانتاج والانباز وتحقيق الأهداف، ومن ثم فإن القيم السائدة في هذه الثقافة هي الانتاجية والفعالية والقدرة التنافسية وتحسين عملية الانتاج، عادة ما تؤكد هذه المؤسسات على مكانتها وغرضها الرئيسي يكمن في انهاء المعاملات، تؤكد أيضا على الحصة السوقية والمحافضة عليها، والتوجه نحو الخارج (Sánchez Marín, Carrasco Hernández, Danvila del Valle, & Sastre Castillo, 2017).

ت. **ثقافة القبيلة (Clan Culture):** هذا النوع من الثقافة يمتاز بالارسمية واللامركزية مع توجه المؤسسة نحو الداخل كما يسودها التماسك والعمل التشاركي يسمو عليه روح الفريق و الاحساس بالعائلة الواحدة، يتمثل النمط الاداري فيها بالنمط الأبوي الناصح المسير الذي يقدم التسهيلات اللازمة للعمال يمتاز ايضا هذا النمط من الثقافة بالاخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العائلي، اما فيما يخص التركيز الاستراتيجي فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق، المؤسسات التي تركز على هذا النوع من الثقافة تستخدم الترابط و التماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل (Jaeger & Adair, 2013).

ث. **الثقافة الهرمية (Hierarchy Culture):** الهرمية أو البيروقراطية من اسمها يتضح انها أكثر رسمية ومركزية من سابقتها والتوجه فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، فالنمط القيادي فيها منسق ومنظم وأكثر ترتيبا، أما العلاقات بين العاملين وتميزها القواعد الرسمية والاجراءات والتوقعات الواضحة وتجه تركيزها الاستراتيجي نحو العمليات والموازنة، الاتصال فيها عمودي وعمليات اتخاذ القرار فيها تكون مركزية (Heritage, Pollock, & Roberts, 2014).

هناك عدد هائل من البحوث التي خلصت لأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات و تربط بنجاح هذه الأخيرة بخصائصها الثقافية لكن هذه الابحاث لم تعط اهتماما بالمؤسسات الناشطة في الأسواق الدولية فالدراسات التي تربط ثقافة المؤسسة بالتدويل قليلة جدا (Dosoglu-Guner, 2001; Dosoglu-Guner, 2008; Ocai, 2000) بالنظر الى ابعاد ثقافة المؤسسة كما هو موضح في الشكل (2) يمكن القول ان المؤسسات الناشطة في الاسواق الدولية قد تتوفر على ثقافة سوق وابداع عالية كون هذه الأخيرة تتميز بالتركيز الخارجي من ناحية أخرى قد تمتع الثقافة الهرمية وثقافة القبيلة المؤسسات من البحث عن فرص في الأسواق الدولية بسبب تركيزها الداخلي والتركيز الشديد على الاجراءات التفضيلية وهذا عكس المؤسسات التي لها ثقافة متجهة نحو الخارج والتي تبحث عن الحصة السوقية والميزة التنافسية الدولية بناءً على ما سبق يمكن اقراح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: المؤسسات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية لها ثقافة إبداع عالية.

الفرضية الثانية: المؤسسات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية لها ثقافة سوق عالية.

الفرضية الثالثة: المؤسسات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية لها ثقافة قبيلة منخفضة.

الفرضية الرابعة: المؤسسات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية لها ثقافة هرمية منخفضة.

3 الاطار الميداني:

1.3 المنهجية:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى توافق نموذج الثقافة التنظيمية (OCAI) بأبعاده الأربعة مع المؤسسات الجزائرية الناشطة في الأسواق الدولية، تم جمع بيانات المؤسسات اعتمادا على قاعدة البيانات التي توفرها الوكالة الوطنية لترقية الصادرات Algex والغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة CACI والمشاركة في الصالون الدولي الثاني للاستثمار وتصدير المنتجات الفلاحية والصناعات الغذائية بالجنوب الجزائري Agro Sud Export المنظم في ولاية الوادي (16 الى 19 ديسمبر 2018) والصالون الدولي الرابع للتمور بولاية بسكرة (15 الى 17 ديسمبر 2018) و معرض الانتاج الجزائري في طبعته 27 بالجزائر العاصمة (20 الى 26 ديسمبر 2018) بالاضافة الى مساهمات أعضاء التكتل الجزائري للخضر والفواكه من أجل التصدير Caflex، تم اختيار 48 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مصدرة من القطاعين (الفلاحي

قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشاط، (ص ص: 361 - 372)

والصناعي) حيث كانت الاستثمارات موجهة للجهات المسؤولة عن التدويل في المؤسسات المعنية بالدراسة، تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في الإجابة على مكونات ثقافة المؤسسة، كما تمت معالجة البيانات باستعمال برنامج spss و Excel و Smart pls.

2.3 التحليل والنتائج:

تم تطبيق تقنية المربعات الصغرى الجزئية SEM-PLS باستعمال برنامج Smart - Pls 3 لتحليل البيانات التي تم جمعها، إن نمذجة بالمعادلات البنائية القائمة على المكونات SEM مثل PLS أصبحت بسرعة بديلاً واسع الاستخدام لـ SEM - CB المبني على التباين المشترك. (Geladi & Kowalski, SE, 1986)، يمكن لـ PLS تقييم الخصائص النفسية لقياس النموذج وتقدير معالم النموذج البنائي، تم تبني منهج تحليلي من خطوتين في تحليل البيانات، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس قبل تقييم النموذج البنائي. بالإضافة إلى ذلك، يتم تنفيذ طريقة bootstrapping لتحديد مستويات تساوس التعاريف لعمليات التحميل والأوزان ومعاملات المسار (Chin, 1998).

بني النموذج اعتماداً على الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرات الكامنة الأربعة المكونة لثقافة المؤسسة (الثقافة الهرمية، الثقافة الإبداعية، ثقافة القبيلة، ثقافة السوق) مع المتغيرات المقاسة كل متغير كامن كان له 6 متغيرات مقاسة (أسئلة في الاستمارة) وزعت حسب نموذج (OCAI) الأصلي.

1.2.3 نموذج القياس: يتكون نموذج القياس من العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، من الضروري أن يؤسس لشرح البناء لنموذج القياس قبل تقييم النموذج البنائي لإختبار الفرضيات. تتعلق صلاحية الإنشاء بالمدى الذي تعكس به المؤشرات بنيتها الأساسية (المتغيرات الكامنة). يجب أن توضح العناصر في نموذج القياس التقارب اللاحق والمتوازن كشرط لإثبات صحة الإنشاء، تم استخدام عمليات تحميل العوامل وموثوقية المركب ومتوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصلاحية المتقاربة. في الجدول (3) حمولات المؤشرات (Loading) والاعتمادات، و AVE لجميع العناصر المدرجة في النموذج.

معايير جودة النموذج: يتم تحديد معايير جودة النموذج في smart pls من خلال تقارب وتوافق عناصره وذلك مروراً بمرحلتين الأولى (Convergent Validity) والتي تمثل تقارب الأسئلة المتشابهة مع بعضها البعض و الثانية (discriminant validity) تشير إلى تباعد وتنافر الأسئلة المختلفة عن بعضها البعض.

بالنظر إلى الجدول (3) ووفقاً لما اقترحه (Hair Jr, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010) فتحميل الفقرات loading يجب أن يفوق 0.5 نفس الشيء بالنسبة لمتوسط التباين المفسر AVE أما بخصوص الموثوقية المركبة CR فيجب أن تتعدى نسبتها 0.7 وتقل عن 0.95 لتكون معنوية.

الجدول 3: صحة التقارب Convergent Validity للنموذج الأصلي والمعدل

Results of Measurements Model – original and modified.								
النموذج المعدل				النموذج الأصلي				أبعاد OCAI
الفقرات	Loading	AVE	CR	الفقرات	Loading	AVE	CR	
		0.670	0.858	DC	0.639	0.496	0.853	ثقافة القبيلة
OL	0.911			OL	0.847			
				ME	0.684			
OG	0.751			OG	0.748			
SE	0.786			SE	0.750			
				CS	0.511			
DC		0.829	0.948	DC	0.584	0.735	0.942	ثقافة السوق
OL	0.888			OL	0.888			
ME	0.943			ME	0.923			
OG	0.961			OG	0.938			
SE	0.966			SE	0.945			

قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشاط، (ص ص: 361 - 372)

CS	0.783			CS	0.806			
DC	0.811	0.815	0.946	DC	0.790	0.607	0.888	ثقافة الابداع
OL	0.933			OL	0.937			
				ME	0.665			
OG	0.951			OG	0.947			
				SE	0.101			
CS	0.910			CS	0.887			
		0.715	0.909	DC	0.530	0.565	0.882	الثقافة الهرمية
OL	0.791			OL	0.791			
ME	0.883			ME	0.885			
				OG	0.533			
SE	0.915			SE	0.899			
CS	0.784			CS	0.780			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج smart pls

في نفس الجدول وفي شق النموذج الأصلي نلاحظ أن بعض الفقرات تحميلها يقل عن 0.5 و AVE الخاص بثقافة القبيلة يقل بدوره عن 0.5 أما CR مقبول لذلك وجب علينا حذف الفقرات الغير معنوية وإعادة التحقق من النتائج فكما هو مبين في النموذج المعدل من نفس الجدول فتحميلات كل الفقرات أكبر من 0.5 نفس الشيء بالنسبة للمتوسط التباين المفسر و قيم CR بقيت معنوية.

الجدول 04: معيار فورنال لاركر Fornell-Larcker Criterion

ثقافة السوق	الثقافة الهرمية	ثقافة القبيلة	ثقافة الابداع	
			0.903	ثقافة الابداع
		0.819	-0.005	ثقافة القبيلة
	0.845	0.051	0.110	الثقافة الهرمية
0.911	0.177	0.240	0.493	ثقافة السوق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج smart pls

بعد التأكد من صلاحية النموذج وتعديله قمنا بتقييم صحة التمييز باستخدام طريقة (Fornell & Larcker, 1981)، صفة التمييز هي الدرجة التي تميز بها بعد من أبعاد ثقافة المؤسسة والذي يمثل القيم التي تربط كل متغير كامن بنفسه فكما هو موضح في الجدول (4) فكل بعد من أبعاد ثقافة المؤسسة قيم إرتباطه مع نفسه أعلى من باقي الأبعاد.

كما نلاحظ ايضا من خلال الجدول (5) ان معاملات الموثوقية الخاصة بالفقرات المتعلقة ببعد ثقافة الإبداع أكبر مع هذا البعد مقارنة بباقي الأبعاد ونفس الشيء ملاحظ في باقي الأبعاد فكل بعد معاملات الموثوقية الخاصة بفقراته لها إرتباط أكبر معه يدل هذا على صحة وجود النموذج المعدل.

الجدول 5: معاملات الموثوقية Cross loading

ثقافة السوق	الثقافة الهرمية	ثقافة القبيلة	ثقافة الابداع	
0,330	0,005	0.024	0,811	Ad 1
0,476	0,164	0,035	0,933	Ad 2
0,483	0,160	-0,009	0,951	Ad 4
0,473	0,043	-0,065	0,910	Ad 6
0,221	0,118	0.911	0.054	Clan 2

0,157	0,047	0,751	-0.060	Clan 4
0,205	-0,080	0,786	-0.045	Clan 5
0,124	0,791	-0,020	0.081	Hie 2
0,118	0,883	-0,018	0.091	Hie 3
0,200	0,915	0,128	0.173	Hie 5
0.140	0,784	0.046	-0.021	Hie 6
0,888	0,244	0,334	0.516	Market 2
0,943	0,152	0,172	0.445	Market 3
0.961	0.125	0.129	0.412	Market 4
0.966	0.176	0,244	0.464	Market 5
0.783	0.099	0,212	0,402	Market 6

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج smart pls

تقييم النموذج البنائي:

بعد الإنتهاء من نموذج القياس تم إختبار النموذج البنائي وفرضيات الدراسة، لتقييم القدرة التنبؤية للنموذج، أولاً حساب قيمة p و t لإختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بتقنية bootstrapping مع اعادة التشكيل (500) (Hair Jr et al., 2010)، كما هو مبين في الجدول (6) تم قبول فرضيات الدراسة الأربعة.

الجدول 6: معاملات المسار لفرضيات النموذج

فرضيات النموذج	العلاقة	Std beta	Std err	قيمة t	قيمة P	اتجاه العلاقة
H1	ثقافة المؤسسة - ثقافة الابداع	0.771	0.086	8.981	0.000	علاقة موجبة وقوية
H2	ثقافة المؤسسة - ثقافة القبيلة	0.263	0.196	1.338	0.181	لا توجد علاقة
H3	ثقافة المؤسسة - الثقافة الهرمية	0.349	0.186	1.879	0.061	علاقة ضعيفة
H4	ثقافة المؤسسة - ثقافة السوق	0.904	0.080	11.310	0.000	علاقة موجبة وقوية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج smart pls

Significant at $P^{**} = < 0.01$, $p^* < 0.05$, (Geladi & Kowalski, 1986)

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن الفرضية الأولى والثانية صحيحتين لأن قيمة P أقل من 0.05 كما تم قبول الفرضيتين الثالثة والرابعة لعدم وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة و كل من ثقافة القبيلة والثقافة الهرمية لأن قيمة P أكبر من 0.05.

بعد إختبار الفرضيات تنتقل الى قيم R^2 والتي تشير لقدرة المتغير المستقل على تفسير المتغيرات التابعة فحسب (Hair Jr et al., 2010) إذا كانت قيمة R^2 أكبر من 67% يعني أن المتغير المستقل له قدرة عالية على تفسير المتغيرات التابعة و إذا كانت قيمته محصورة بين 33% و 67% فهي متوسطة أما اذا كانت أقل من 33% فهي ضعيفة، كما هو موضح في الجدول (7) فقدرت ثقافة المؤسسة على تفسير ثقافة السوق مرتفعة وقدرته على تفسير ثقافة الإبداع فهي متوسطة وقدرته على تفسير ثقافة القبيلة والثقافة الهرمية ضعيفة جداً.

الجدول 7 معاملات التحديد R^2

المحاور	R^2	النتيجة
ثقافة الابداع	0.594	متوسطة

قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشاط، (ص ص: 361 - 372)

ثقافة القبيلة	0.069	ضعيفة
الثقافة الهرمية	0.122	ضعيفة
ثقافة السوق	0.817	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج smart pls

الجدول 8 حجم التأثير f²

f ²							المحاور
النتيجة	ثقافة السوق	النتيجة	الثقافة الهرمية	النتيجة	ثقافة القبيلة	النتيجة	ثقافة الابداع
كبير	4.471	صغير	0.139	صغير	0.074	متوسط	1.462

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج smart pls

كنا قد تطرقنا لقدرة المتغير المستقل على تفسير المتغيرات التابعة باستعانة بمعاملات التحديد في الجدول (8) نلاحظ حجم تأثير المتغيرات التابعة على المتغير المستقل إذا كانت قيمة التأثير أكبر من 0.35 فحجم التأثير كبير أما إذا كان محصور بين 0.15 و 0.35 فهو متوسط و يكون صغير إذا انحصر بين 0.02 و 0.15 (Chin, 1998) فحسب نفس الجدول نلاحظ حجم تأثير المتغير التابع (ثقافة الإبداع) في ثقافة المؤسسة متوسط في حين كان هذا الحجم كبير في ثقافة السوق و صغير في الثقافة الهرمية وثقافة القبيلة.

الجدول 9: قدرة النموذج على التنبؤ

النتيجة	Q ²	المحاور
مقبولة	0.434	ثقافة الابداع
مقبولة	0.025	ثقافة القبيلة
مقبولة	0.062	الثقافة الهرمية
مقبولة	0.628	ثقافة السوق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج smart pls

الجدول (9) يبرز مدى قدرة المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة) على التنبؤ بالمتغيرات التابعة، فالقيم كلها أكبر من 0 وهذا يعني أن المتغير المستقل له قدرة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة (Fink, Harms, & Kraus, 2008).

قدرة النموذج على التنبؤ **Goodness of fit (Gof)** : حسب (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005) فان جودة النموذج وتطابقه مع الاطار النظري للدراسة يمكن حسابه رياضيا يجمع بين الجزء الأول نموذج القياس بحساب متوسط AVE و النموذج البنائي بحساب متوسط R² وفق المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{R^2 * AVE}$$

$$Gof = \sqrt{1.602 * 3.029} = 2.2028$$

قيمة **Gof** أكبر من 0.36 اذا النموذج ملائم للدراسة.

الخاتمة:

اهتمت العديد من الدراسات السابقة بموضوع الصادرات الجزائرية ودورها الاقتصادي، خاصة إذ ما تعلق الأمر بالتنوع الاقتصادي للخروج من تبعية المحروقات أو كما يعرف في الوسط الأكاديمي بالصادرات خارج قطاع المحروقات، أغلب هذه الدراسات كانت لها نظرة كلية، قليلة هي تلك الدراسات التي اهتمت بالجانب الجزئي للمؤسسات وأهم المتغيرات الداخلة في نشاط تدويلها، حاولت هذه الورقة تسليط الضوء على واحد من أهم الموارد غير المادية (ثقافة المؤسسة) عن طريق قياسها وتشخيصها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ذات النشاط الدولي، توصلنا في الأخير أن المؤسسات المدروسة لها ثقافة سوق وابداع مهمتين و علاقة ضعيفة مع الثقافة الهرمية وثقافة القبيلة، توافقت هذه النتائج مع فرضيات الدراسة.

من صعوبات البحث نقص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها نشاط دولي وصعوبة الوصول إليها لذا نأمل مستقبلا في دراسة تشمل عينة أكبر.

المراجع:

1. Al-Atwi, A. (2010). **MEASURING AND DIAGNOSIS THE ORGANIZATIONAL CULTURE AT UNIVERSITY. AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences**, 12, 37–65.
2. Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Ruzzier, M. (2006). **SME internationalization research: past, present, and future. Journal of Small Business and Enterprise Development**, 13(4), 476–497.
3. Barney, J. (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management**, 17(1), 99–120.
4. Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). **Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. International Business Review**, 4(2), 115–131.
5. Cameron, K., & Quinn, R. E. (2000). **Organizational Culture Assessment Instrument. Diagnosing and Changing Organizational Culture.**
6. Chin, W. W. (1998). **The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern Methods for Business Research**, 295(2), 295–336.
7. Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). **Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. Group & Organization Studies**, 13(3), 245–273.
8. Crick, J., & Crick, D. (2014). **The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs: Planned and unplanned activities. European Business Review**, 26(5), 421–448.
9. Deal, T., & Kennedy, A. (1982). **Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life.** (M. A.-W. Reading., Ed.) (1st ed.).
10. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science**, 6(2), 204–223.
11. Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. The Journal of Marketing**, 23–37.
12. Dhanaraj, C., & Beamish, P. (2003). **A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. Journal of Small Business Management (Vol. 41).**
13. Dosoglu-Guner, B. (2001). **Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. International Business Review**, 10(1), 71–89.
14. Dosoglu- Guner, B. (2008). **Organizational culture as a discriminating variable of export activities: Some preliminary findings. International Journal of Commerce and Management**, 17(4), 270–283.
15. Fink, M., Harms, R., & Kraus, S. (2008). **Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for International Entrepreneurship. European Management Journal**, 26(6), 429–440.
16. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). **Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. Journal of Marketing Research**, 382–388.
17. Geladi, P., & Kowalski, B. R. (1986). **Partial least-squares regression: a tutorial. Analytica Chimica Acta**, 185, 1–17.
18. Giritli, H., Öney-Yazici, E., Topçu-Oraz, G., & Acar, E. (2013). **The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. International Journal of Project Management**, 31(2), 228–238.
19. Goffee, R., & Jones, G. (1996). **What holds the modern company together? Harvard Business Review**, 74(6), 133–148.
20. Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). **SEM: An introduction. Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**, 629–686.
21. Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). **Validation of the organizational culture assessment instrument. PLoS ONE**, 9(3).
22. Imran, M., Aziz, A., & Abdul Hamid, S. N. (2017). **Determinants of SME export performance. International Journal of Data and Network Science**, (June), 39–58.

23. İpek, İ. (2018). *The Resource-Based View within the Export Context: An Integrative Review of Empirical Studies*. *Journal of Global Marketing*, 31(3), 157–179.
24. Jaeger, M., & Adair, D. (2013). *Organisational culture of construction project managers in the GCC countries*. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(5), 461–473.
25. Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). *Interorganizational Relations in Industrial Systems—A Network Approach Compared With the Transaction Cost Approach*. *International Studies of Management Organization* (Vol. 17).
26. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
27. Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2002). *The internationalization and growth of SMEs*. 30th Annual ASAC Conference, Winnipeg, Manitoba, 586, 86–96.
28. O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). *People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
29. Ocai, T. (2000). *Organizational Culture Assessment Instrument: Instructions for completing the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. *Culture*, 1–11.
30. Phillips McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.
31. Sánchez Marín, G., Carrasco Hernández, A. J., Danvila del Valle, I., & Sastre Castillo, M. Á. (2017). *Organizational culture and family business: A configurational approach*. *European Journal of Family Business*, 6(2), 99–107.
32. Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Sloan Management Review*, (2), 3–16.
33. Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). *PLS path modeling*. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:csdana:v:48:y:2005:i:1:p:159-205>
34. Vahlne, J., & Johanson, J. (1990). *The Mechanism of Internationalisation*. *International Marketing Review*, 7(4).
35. Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: Evolution of a Concept*. *Journal of General Management* (Vol. 14).
36. بركة مشنان. (2017). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة*. جامعة باتنة.
37. عوادي شوقي جباري. (2013). *تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل*. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, 1(04), 99–116.