



دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام Instrument (OCAI)

Study and analyze the dimensions of organizational culture using The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

د. عدمان محمد *

المدرسة العليا للتجارة - القطب الجامعي القليعة - تيبازة

تاريخ الاستلام : 2019/09/29 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/11/17 ؛ تاريخ القبول : 2019/12/06

الملخص

انطلقت هذه الدراسة للبحث في الثقافة التنظيمية اعتمادا على أداة OCAI التي تسمح بتحديد معالم وسمات الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة، إذ تمكن المؤسسة من التمييز بين أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية: ثقافة المجموعة، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق وثقافة الإبداع، هذا التمييز يسمح للمؤسسة بتحديد سلوك الأفراد. وكذا ضبط طريقة تفكيرهم وسلوكهم، وبالمخصوص الوصول إلى جعل سلوك الأفراد لا إرادي أو شبه أوتوماتيكي تجاه مختلف الحالات اليومية التي تواجههم أثناء العمل. شملت الدراسة الميدانية 300 موظف ينتمون لمؤسسة MFG التي تعد رائدة في صناعة مختلف أنواع الزجاج في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أداة OCAI، ثقافة المجموعة، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة الإبداع

تصنيف JEL : M14

Abstract (Not more than 150 words) (Palatino Linotype ; 9 ; CAPITAL LETTER BOLD)

This paper discusses the organizational culture using the OCAI tool, which allows defining the features and characteristics of the organizational culture, this tool permeates the organization to position itself among four types of organizational culture: group culture, hierarchical culture, market culture and culture of creativity. This positioning helps the company to determine the behavior of its employees, In addition to adapting their thinking and in particular, to achieve an involuntary or semi-automatic individual's behavior face the various daily situations at work. The field study involved 300 employees belonging to MFG Company, a leading manufacturer of various types of glass in Algeria.

Keywords: organizational culture, OCAI tool, clan culture, hierarchy culture, market culture, Adhocracy culture.

JEL classification : M14

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ص ص: 1- 17

المقدمة

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في مسار التعلم الوظيفي والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة، إذ تعتبر مرجعية تختزل ضمنها النظرة الشاملة للمؤسسة التي لها بعد تاريخي، كما أن هذا الدور يستند كذلك إلى عناصر أهمها العادات اليومية والرموز. تعتمد الإدارة على هذه المرجعية من أجل ضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وعليه تلعب الثقافة دور الرقابة غير الرسمية الذي يكمل نظام الرقابة الرسمي، إذ يقع السلوك الغير مقبول تحت طائلة الاستهجان والاستنكار من قبل باقي الأفراد. تسعى هذه الدراسة إلى البحث في السمات والمعالم الثقافية للمؤسسة اعتمادا على أداة OCAI التي يقل استعمالها في محيط البحث الجزائري، إذ رصدنا دراستين فقط على مستوى المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP، الأولى تناولت مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والثانية قياس وتشخيص ثقافة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الدولية النشاط. بناء عليه تطرح الدراسة الإشكالية المولية ماهي الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة (Mediterranean Float Glass (MFG SPA وماهي أهم معالمها وسماتها؟ استندت الدراسة على إطار إبستمولوجي ما بعد وضيقي New Positiviste، يوظف الطرق الكمية والنوعية وكذا المختلطة في تحليل متغيرات الدراسة. إذ اعتمدنا على أسلوب المسح وهذا من أجل تجميع المادة العلمية المتعلقة ببناء قاعدة نظرية تتمحور أساسا على مفهوم الثقافة التنظيمية ونماذج قياسها، كما اخترنا المدخل الكمي في دراسة متغير الثقافة لأنه يتوافق مع الأهداف المسطرة للدراسة التي ترمي إلى توصيف حالة مؤسسة MFG، أين اعتمد هذا المدخل أساسا على الاستبانة كأداة أساسية لدراسة الأبعاد الثقافية في المؤسسة وهذا استنادا إلى أداة OCAI ثم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات.

1- اهتمام نظرية المنظمة بمفهوم الثقافة

اهتمت نظرية المنظمة بمفهوم الثقافة الذي هو في الأساس مفهوم دخیل عليها، إذ أن مفهوم الثقافة هو أصله مفهوم أنثروبولوجي، أين استلهمت نظرية المنظمة هذا المفهوم وجعلته ضمن اهتماماتها، حيث اعتبرت الثقافة كعامل تأثير على المؤسسة استفادت منه النظرية الموقفية، لكنها لم توضح مدى تأثير هذا العامل بالضبط، امتد بعده الاهتمام وتواصلت الأبحاث لترتكز أساسا حول تأثير الثقافة الخارجية أو ثقافة المجتمع على المنظمة دون الخوض في ثقافة المؤسسة في حد ذاتها .

بالعودة إلى ما قبل اعتماد مفهوم الثقافة من قبل نظرية المنظمة، فإن النظرة للمنظمة تطورت لتشمل ثلاثة محطات أساسية، يشرحها E.Godelier كالتالي: ¹

العائلة: باعتبار المدير هو الذي يتحكم بسير العمل وكذا التفكير وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعيق تقدم المؤسسة، وهذا من خلال الصلاحيات التي يكتسبها والتي تحول له اتخاذ القرارات من منطلق السلطة الهرمية القوية التي ميزت هذه الفترة (فترة هيمنة المقاربة الكلاسيكية)، أما باقي أعضاء المؤسسة فلهم المجهود البدني، ولكن يحضون بحماية ورعاية المدير الذي يعتبر بمثابة الأب لهم.

المنزل: تغيرت النظرة للمؤسسة من العائلة إلى المنزل الذي يحيط ويحمي ويوحد العمال، أي مشاكل تظهر خلال العمل يجب حلها سويا، مع حلول الكساد سنة 1930 أصبح من الضروري تحفيز العمال من أجل تحسين الأداء كما استوجب الاعتماد على عناصر مثل جودة المنتج والعلامة التجارية والتكنولوجيا من أجل تحقيق هذا الهدف.

الفريق: تحول مسير المؤسسة إلى رمز للاستقرار والتوحد مع بداية الثمانينات وهذا في نظر العمال الذين يهدفون إلى التوحد والتنسيق والانسجام، هذا المسير أصبح قائدا يتم اختياره بالإجماع من طرف باقي العمال نظرا لخصائصه وصفاته التي لا تضع مجالا للنقاش إذ هي غير موجودة في باقي العمال، من جهتهم يجب أن يتميزوا بالمرونة وردة الفعل والتحفيز، كما أن العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعمال تبنى على أساس الولاء والوفاء للمؤسسة ولقائدها وكذا الثقة التي تضعها المؤسسة فيهم.

استدعى هذا الواقع الجديد ضرورة اعتماد طرق جديدة لتفسير وفهم المناخ الداخلي وطريقة العمل في المؤسسة. رافق هذه الحالة نجاح النموذج الياباني الذي منح دفعة قوية للتوجه نحو اعتماد مفهوم الثقافة في بدايات الثمانينات، من خلال أعمال مهمة نذكر منها ² Ouchi وكذلك ³ Pascale & Athos، تجدر الإشارة إلى أن كتابا وباحثين لفتوا الانتباه لهذا المفهوم وضرورة اعتماده، من خلال أعمال نشرت في سنوات السبعينات نذكر منهم Eldridge ، Turner ، Handerson، Silverzweig & allen، Pettigrew، Handy، & Crombie

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ----- ص ص: 1- 17

لكن ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة واضحة كان سنة 1981، إذ كان أول ظهور لهذا المفهوم في الصحف والمجلات المتخصصة مثل مجلة Business Week، وكذلك كتب مهمة نذكر منها كتاب Corporate culture لكل من Deal & Kennedy وكذا كتاب In search of excellence لكل من Peters & waterman أين تم إدراج عامل "القيم المشتركة" إلى العوامل التي تميز المنظمات المتميزة⁴، بالإضافة إلى كتاب The organizational unconscious, How to create the corporate culture you want and need لكل من Allen & Kraft⁵، بعد هذا وفي سنوات التسعينات استمر علماء السلوك والتنظيم بتبني ثقافة المنظمة كمدخل لتحليل سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم .

إذ أصبح ينظر للثقافة التنظيمية على أنها عنصر توازن في العمل، فحسب G.de Terssac & C.Chadaud فإن كفاءة أي نظام ترتكز على مسارات إشراك أعضاء فريق العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، عملية الإشراك تحتاج إلى مرجعية هذه المرجعية يجب أن تكون محل إجماع جميع أعضاء فريق العمل وهذا لا يتوفر إلا في مفهوم الثقافة التي تسمح بضبط قرارات كل فرد من أفراد الفريق بناء على المعلومات التي يمتلكها باقي الأعضاء، هذا ما يسمح بتقليص الارتباط المعرفي الذي يحدث في حالة عدم تبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق الواحد⁶. كما أن هذه المرجعية يمكن أن تؤدي دورا محورا يستند إليه أفراد فريق العمل في حال غياب القواعد والإجراءات المكتوبة.

بالرجوع إلى جذور مفهوم الثقافة التنظيمية نرى بأن M.Thévenet قد أشار بضرورة التفريق بين تيارين اثنين: الأول وهو النظريات المفسرة لمفهوم الثقافة من الجانب الأنثروبولوجي والذي يعتبر مصدر هذا المفهوم، والثاني نظرية المنظمة التي اهتمت بمفهوم الثقافة .

يرى على هذا الأساس E.Godelier أن الهدف الحقيقي من تبني نظرية المنظمة أو إدارة الأعمال بصفة عامة لمفهوم الثقافة هو ضبط طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالمخصوص الوصول إلى جعل سلوك الأفراد لا إرادي أو شبه أتوماتيكي تجاه مختلف الحالات اليومية التي تواجههم أثناء العمل. وعليه تنشئ ثقافة المؤسسة نموذجا للإجابات التي تعتبرها ملائمة. ينه Godelier إلى أن الملاءمة هنا لا يقصد بها الحقيقة المسلم بها، ولكن تعتبر "طريقة حسنة للممارسة أو التفكير"⁷.

كل ما تم إيراد سابقا، يمكن أن نختله في الخلاصة التي توصل إليها M.Thévenet الذي يعتبر أن مفاهيم المؤسسة ستتغير بعد أن استعارت نظريات إدارة الأعمال مفهوم الثقافة⁸. وهذا ما حصل بالفعل، إذ أن اعتماد نظرية المنظمة لمفهوم الثقافة، ثم ظهور مفهوم جديد هو الثقافة التنظيمية، جعل واقع المؤسسة ومفاهيمها تتغير بشكل جذري. إذ تجدر الإشارة هنا إلى أن نظرية المنظمة أصبحت تستند إلى مقارنتين رئيسيتين في تفسير العلاقة بين المؤسسة والثقافة: الأولى تهتم بالسمات الرئيسية لكل مؤسسة والتي تعتبرها نابعة مباشرة من التأثير المباشر للعوامل الثقافية، أي أن هذه المقاربة تعتمد على متغير الثقافة لتفسير كل التغيرات والمشاكل والفروقات الحاصلة داخل المؤسسة .

بالمقابل فإن المقاربة الثانية تسلط الضوء على الجانب العقلائي للمؤسسة الذي يحاول تجنب الحتمية الثقافية، إذ تتجه هذه المقاربة إلى القول بأن المؤسسة مبنية على أسس عقلانية تتلخص في نظم اتخاذ القرار والأهداف والهيكل التنظيمية ومسارات وإجراءات العمل الخ

2- مفهوم الثقافة التنظيمية

يشير E.Morin⁹ إلى صعوبة تعريف مفهوم الثقافة في حد ذاته، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية. بحث سريع في تعاريف الثقافة التنظيمية يمكن أن نستخلص من خلاله نتيجة عامة وهي تعدد التعاريف واختلافها، هذا التعدد والتنوع في التعاريف يبرره M.Thévenet من خلال ثلاث عوامل عرضها كما يلي¹⁰:

- مفهوم الثقافة من جانب الأنثروبولوجي له عدة أسس نظرية تختلف فيما بينها وهذا ينطبق كذلك على نظرية المنظمة وإدارة الأعمال بصفة عامة.
- يتناول الباحثون موضوع الثقافة كل حسب ميوله النظري.
- مفهوم الثقافة في حد ذاته، ففي مجال إدارة الأعمال الثقافة تعتبر مضمونا قابلا للوصف، يخص كل مؤسسة ويفرقها عن المؤسسات الأخرى، كما أن مفهوم الثقافة يعتبر طريقة لوصف المؤسسة وفهم الجانب البشري الذي يشكلها .

لعل أشهر تعريف لمفهوم الثقافة التنظيمية هو التعريف الذي اقترح من قبل Peters & Waterman، إذ يعتبر أول تعريف صريح للثقافة التنظيمية أين يعتبران أن الثقافة تمثل "نظام القيم السائدة بالمؤسسة، والذي يعبر عنه من خلال الإنتاج الثقافي للأفراد داخل المؤسسة، هذا الإنتاج يتمثل في الحكايات

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ----- ص ص: 1- 17

والأساطير والشعارات السائدة داخل المؤسسة، والذي يميزها عن باقي المؤسسات¹¹. كما أشار Cameron & Quinn إلى أن " الثقافة التنظيمية تظهر من خلال القيم السائدة في المؤسسة وكذا لها علاقة مباشرة بنمط القيادة، بالإضافة إلى الرموز واللغة، الإجراءات الروتينية وكل ما يجعل المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات¹². عرفها كذلك W.Ouchi على أنها " الثقافة التي تضم مجموعة القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي من خلالها تتحدد طبيعة النشاط والإجراءات والسلوك داخل المؤسسة، أين يعتمد المدراء في تفسير نمط تفكير الموظفين على تصرفات هؤلاء، كما أن هذه الأفكار تنتقل إلى الأجيال القادمة من الموظفين¹³."

كما أشار Deal & Kennedy إلى أن مفهوم الثقافة هو مزيج من القيم، الأساطير، الأبطال، الرموز التي تشكل المؤسسة¹⁴. قدم كذلك J.H.Martin تعريفًا لمفهوم الثقافة فيقدمها على أنها مجموعة مشتركة من المواقف والقيم والمعتقدات التي توجه أعضاء المؤسسة¹⁵. في نفس السياق قدم N.Lemaître تعريفًا مهماً لكونه يلخص عدة تعاريف، إذ عرف الثقافة على أنها نظام التمثيل والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة¹⁶.

يتضح لنا من خلال التعاريف الواردة أن ثقافة المؤسسة ماهي إلا ذلك النظام المتكامل الذي يوطر ويوجه تصرفات الأفراد داخل المؤسسة. كما يعرفها E.Schein على أنها " المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يشارك بها أعضاء التنظيم"، كما عرفها كذلك على أنها " مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة¹⁷."

من الملاحظ أن أغلب التعاريف أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية تعطي للمؤسسة صبغة خاصة تجعلها تختلف عن المؤسسات الأخرى، وهذا لكون أن الثقافة التنظيمية هي نتاج ما اكتسبه الأفراد والمدراء من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية (يكتسبونها من الثقافة السائدة في المحيط الخارجي) قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتمامها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى.

يظهر M.Ruffat أن مفهوم الثقافة التنظيمية يغطي ثمانية معاني رئيسية، هي كالتالي¹⁸:

- رؤية توافقية للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- الثقافة صورة بيولوجية تؤكد على البعد الحي والمنظم والمستقل للمؤسسة.
- الثقافة تصنع الفرق، لأنها تمكن من التفكير في خصوصيات كل مؤسسة مقارنة بالبقية.
- تعتبر الثقافة رافعة جديدة للسلطة إذ تقدم للمسیر تقنية متجددة للقيادة تحمل مكان الطرق البيروقراطية المبنية على العلاقات الهرمية.
- تشكل الثقافة عائقاً أمام التغيير، خاصة عندما يحد التقليد من الابتكار.
- تشكل الثقافة مصفوفة ذات عدة مدخلات، يتم استيعاب هذه المصفوفة من قبل الأفراد داخل المؤسسة، التحكم في هذه المصفوفة ومدخلاتها يمكن من السيطرة على تقلب السلوكيات الفردية داخل المؤسسة.
- تعتبر الثقافة وسيلة للتحفيز وصنع المعنى الذي يعزز مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، أين تصطف الثقافة كآلية مع باقي الآليات الكلاسيكية والعقلانية للتحفيز والمراقبة.
- تمثل الثقافة بعداً آخر من أبعاد المؤسسة بالإضافة إلى البعد التقني والاقتصادي.

تجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية شهدت عدة تقسيمات، نعرضها على سبيل الذكر لا الحصر، Hofstede, Neuijen, Ohayv,¹⁹ Quinn et al,²¹ West, Shackleton et al,²⁰ O'reilly,²⁰ Chatman et Caldwell,²⁰ Daval et al,²² McGrath,²² إلخ، نتج عن هذه التقسيمات عدة أنواع للثقافة، يعتبر من المفيد الاطلاع على هذه الأنواع وفهمها وتحليلها، إذ نعرض بعض التقسيمات التي نخدم العمل كالتالي:

استند Luthans في تقسيمه لأنواع الثقافة التنظيمية إلى عاملين رئيسيين²³:

الأول: الإجماع ومدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الموظفين، ويتوقف هذا على مدى إطلاع الموظفين وتعرفهم على القيم السائدة في المؤسسة وكذا العمل بها، بالإضافة إلى إعداد نظام مكافآت يرتبط أساساً بنظام القيم في المؤسسة، يساعد على إدراكها وفهمها وتطبيقها، إذ تقدم على أساسه مكافآت وامتيازات للموظفين الملتزمين بالقيم.

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ----- ص ص: 1- 17

الثاني: شدة الالتزام، وتتجلى من خلال تمسك الموظفين بالقيم والاعتقادات الحيوية السائدة في المؤسسة.

وعليه استخلص Luthans نوعين رئيسيين من الثقافة التنظيمية، الثقافة التنظيمية القوية وهي الثقافة التي تحظى بإجماع واسع لدى الموظفين في المؤسسة يؤدي إلى تعزيز روابط التماسك بينهم وكذا تعزيز التزامهم بالقيم السائدة في المؤسسة. بالمقابل هناك ثقافة تنظيمية ضعيفة، وهي الثقافة التي لا تحرز إجماعا لدى الموظفين إذ نجد أن قيمها السائدة مقبولة لدى البعض ومرفوضة أو متجاهلة لدى البعض الآخر، الأمر الذي يؤدي إلى تشتت الموظفين داخل المؤسسة، وكذا ضعف التمسك والالتزام بالقيم السائدة لدى هذه الثقافة من طرف الموظفين داخل المؤسسة.²⁴

نجد كذلك تقسيما آخر اشتهر بين أوساط الدراسات التي اعتنت بمفهوم الثقافة التنظيمية، إذ استند Handy في تقسيمه للثقافة التنظيمية إلى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على عكس التطلعات الحقيقية للتنظيم، على هذا الأساس استخلص Handy أربعة أنواع للثقافة التنظيمية: ²⁵

ثقافة النفوذ: تشبه هذه الثقافة نسيج العنكبوت، حيث أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء محددين، كما أن القوة والنفوذ تتركز في عدد معين من الأفراد، تسود هذه الثقافة عادة في المؤسسات التي تركز على شخص واحد يملك قوة وكاريزما في التسيير، تعزز هذه الثقافة قيم الرقابة والولاء للشخص، كما أن المؤسسات التي تسود فيها ثقافة النفوذ تتأقلم بشكل سريع مع التغيرات الحاصلة في المحيط نظرا لأن مركز اتخاذ القرار قريب من مركز الشبكة.

ثقافة الدور: تشبه هذه الثقافة المبدأ اليوناني، أين تمثل قمة المبدأ مكان اتخاذ القرار، كما تعكس أعمدة المبدأ الوحدات الوظيفية للمؤسسة، تركز هذه الثقافة على الفصل ما بين الوظائف وكذا المهام والأدوار، كما تركز على احترام القواعد والتنظيمات السارية داخل المؤسسة أكثر من اهتمامها بالأفراد. تمثل هذه الثقافة النموذج البيروقراطي الكلاسيكي للمؤسسة.

ثقافة المشروع (المهمة): تجسد هذه الثقافة على شكل مصفوفة، تتميز بالترابط والتكامل ما بين أطرافها، يعزز هذا النوع من الثقافة قيم العمل الجماعي والتكاتف بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، يسود هذا النوع من الثقافة في المؤسسات التي تمتاز بديناميكية ومرونة عالية، بالإضافة إلى المؤسسات التي تمتاز بميكلة شبكية أو على شكل مصفوفة وكذا المؤسسات التي تعمل بنظام المشاريع.

ثقافة الفرد: تركز هذه الثقافة على الفرد وتحقيق المساواة بين الأفراد، كما تشجع قيم الابتكار والابداع واللامركزية، تستند هذه الثقافة على تحقيق أهداف الأفراد المكونين للمؤسسة، وعليه يشير Handy إلى أنه لا وجود إلى ندرة وجود هذه المؤسسات في الواقع نظرا لأن الهدف من إنشاء المؤسسة يكون أكبر من الأهداف الفردية للأفراد الذين يشكلونها.

يعتبر كذلك التقسيم الذي قدمه كل من Cameron et Quinn من أهم التقسيمات التي قدمت للثقافة التنظيمية، إذ قسما الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية، اعتمادا في تقسيمهما على نموذج القيم التنافسية (CVF) The Competing Values Framework الذي يركز على بعدين أساسيين، الأول يتشكل على المحور العمودي ويمثل بعد المرونة مقابل الثبات: مدى تركيز المؤسسة على المرونة والديناميكية مقابل تفضيل المؤسسة للاستقرار والثبات. أما الثاني: فيتشكل على المحور الأفقي ويمثل بعد التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي، هل تفضل المؤسسة التكامل والتركيز الداخلي أم تتجه نحو التكيف مع المحيط الخارجي. على هذا الأساس قدم Cameron et Quinn أربعة أنواع للثقافة، نذكرها كما يلي ²⁶:

الثقافة الإبداعية: تمتاز الثقافة الإبداعية بلا رسمية الإجراءات واللامركزية وكذا التركيز على البيئة الخارجية، تتمثل نقاط قوتها في سرعة التكيف مع التغيير والتركيز على الابتكار والابداع، تتميز هذه الثقافة بنمط قيادة يعزز قيم الابتكار التي تركز المبادرة والتغيير وكذا تحمل المخاطرة.

ثقافة السوق: تركز المؤسسة التي تسود فيها هذه الثقافة على المحيط الخارجي وبالأساس إنشاء وتعزيز الميزة التنافسية التي تضعها في مركز مريح بالنسبة للمنافسة، وكذا توسيع حصصها في السوق وتعظيم رقم الأعمال، كما تضع الزبون كأولوية. تركز ثقافة السوق أنماط قيادية تسعى نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف والتركيز على البعد الاستراتيجي الذي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

الثقافة الهرمية: تسعى هذه الثقافة إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال احترام الإجراءات والقواعد وكذا الرقابة المشددة. عادة ما تكون الإجراءات مكتوبة ومحددة مسبقا في المؤسسات التي تسود فيها الثقافة الهرمية، كما تسعى هذه المؤسسات إلى الاستقرار والنمطية في الأداء. تعزز الثقافة الهرمية الأنماط القيادية التي يتميز أصحابها بقدرة عالية على التنظيم والتنسيق مستعينين بالمراقبة المباشرة والإجراءات النمطية المكتوبة.

ثقافة المجموعة: تتميز هذه الثقافة بتشجيع العلاقات الغير رسمية وكذا اللامركزية والمرونة كما أن التوجه يكون نحو الميبيئة الداخلية للمؤسسة، إذ تعزز هذه الثقافة الأنماط القيادية الأبوية، إذ تسهل المؤسسات التي تسود فيها هذه الثقافة العمل الجماعي وكذا تحسين أداء الموارد البشرية وترسيخ قيم الولاء والالتزام للمؤسسة.

3- قياس الثقافة التنظيمية

تري Delobbe et all بوجود مدخلين اثنين لدراسة الثقافة²⁷ :

المدخل الكيفي: يعكس بصورة أساسية وجهة نظر أعضاء المؤسسة، فالباحث في المدخل الكيفي للثقافة يركز عمله أساسا على الملاحظة المعمقة لسلوك الموظف، هذه الملاحظة المعمقة تؤدي به إلى فهم التفاصيل الدقيقة للحياة اليومية داخل المؤسسة، لكن بغض النظر عن هذا الجانب الإيجابي الذي يقدمه المدخل الكيفي إلا أنه يتميز بنقاط ضعف أبرزها أن الأبعاد الثقافية التي تحدد بيئة واحدة خلال هذا المدخل تكون ذات خصائص مميزة بما فقط ولا يمكن ربطها مع بيئة أخرى. كما أن هذا المدخل لا يسمح بتقديم معلومات عن العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى داخل البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الأداء التنظيمي والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى عدم إمكانية تعميم النتائج المتوصل إليها وحصرها بالمؤسسة محل الدراسة فقط، وأهم نقطة ضعف هي أن هذا المدخل يستهلك الكثير من الوقت والتكاليف في سبيل جمع المعلومات وتحليلها.

المدخل الكمي: يعتمد هذا المدخل أساسا على الاستمارة أو ما يسمى بالاستبانة كأداة أساسية لدراسة أبعاد الثقافي في المؤسسة ما يسمح بتعميم النتائج المتوصل لها وكذا إجراء مقارنة بين المؤسسات بالإضافة إلى التوصل لفهم العلاقات القائمة بين الثقافة في المؤسسة والمتغيرات الأخرى، كما أنه يعطي فرصة لاختبار الفرضيات والمقارنة بينها. لكن وبالرغم من أن المدخل الكمي يقدم نتائج متميزة لكل باحث يسعى لدراسة الثقافة فإنه يملك جملة من نقاط الضعف أهمها أنه يسعى لتصنيف الثقافة وليس للفهم المعمق لها، وكذا فإنه يفتقد لفرصة تطوير نظريات جديدة في مجال الثقافة.

بعيدا عن جدلية أحسن مدخل لدراسة الثقافة، فإننا نختار في هذه الدراسة المدخل الكمي، لأنه الأنسب بل لأنه يتوافق مع الأهداف المسطرة في بداية البحث، بناء عليه نعرض أهم الأدوات المستخدمة في قياس الثقافة التنظيمية كما يلي:

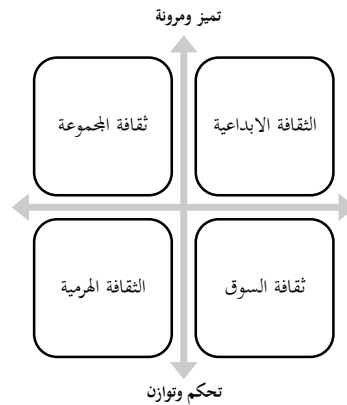
1.3 أداة OCAI

طورت هذه الأداة من خلال سلسلة من الدراسات، من بين أهم هذه الدراسات نذكر Quinn & Rohrbaugh 1981, Quinn & 1991 Cameron & Freeman, 1988 Ettington & Cameron, 1984 Kimberly, كما تجدر الإشارة إلى أن OCAI تعتبر امتدادا فكريا لنموذج القيم التنافسية (CVF) The Competing Values Framework والتي تعنى بدراسة الفاعلية التطبيقية والذي طور بشكل تطبيقي من قبل Quinn and Rohrbaugh 1981. تنقسم هذه الأداة إلى أربعة خانعات أين تمثل استجابة لواحدة من الثقافات الأربع (ثقافة المجموعة، الإبداع، السوق والثقافة الهرمية) والتي مثلها Cameron & Quinn على محورين رئيسيين:

المحور العمودي: يمثل مدى تركيز المؤسسة على المرونة والتميز أو الاستقرار والرقابة.

المحور الأفقي: يشير إلى مدى تركيز المؤسسة على التركيز الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف.

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ----- ص ص: 1- 17



Source: CAMERON, Kim S. & QUINN, Robert E, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Ed. John Wiley & Sons, 2011, p36.

يتضح لنا من خلال الشكل وجود أربعة أنواع من الثقافة نوردتها كما يلي: 28

ثقافة المجموعة: تمتاز ثقافة المجموعة باللامركزية والتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد وتماسك العلاقات، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق، وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه اما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية. والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل.

ثقافة الابداع: تمتاز ثقافة الابداع باللامركزية واللامركزية أيضا، أما التركيز التنظيمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، اما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، والنمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير، ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتحريب والابداع مثل الصمغ الذي يربط الافراد العاملين بالمؤسسة.

ثقافة السوق: فيما يخص ثقافة السوق فتتمثل توجهاتها الرئيسة نحو انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتنتابها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج، وتتركز على خارج المنظمة ورسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الاساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والانجاز، اما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الانجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق أما أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجهة نحو الانجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والانجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقا.

الثقافة الهرمية: تمتاز الثقافة الهرمية (البيروقراطية) بالسمية والمركزية والتوجه التنظيمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسة تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، اما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب، وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، أما وسائل الاتصال ضمن هذه الثقافة تكون منظمة وعمودية في التوجه اما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية.

2.3 نموذج DOCS 29

تم تطوير نموذج DOCS من قبل D.Denison، الذي ركز بحوثه على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومقاييس أداء مثل الربحية والنمو والجودة والابتكار ورضا العملاء والموظفين. إذ يشمل النموذج أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

المهمة: هل تعرف المؤسسة إلى أين تتجه؟

القدرة على التكيف: هل تملك المؤسسة نظام يقظة يسمح لها بتتبع السوق والمحيط الخارجي عموما؟

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ص ص: 1- 17

المشاركة: هل يشعر الموظفون في المؤسسة بالالتزام والانسجام والاستعداد للعمل؟
الاتساق: هل تمتلك المؤسسة الأنظمة والقيم والمسارات الجاهزة للتنفيذ؟

3.3 نموذج OCP³⁰

طورت محفظة الثقافة التنظيمية (OCP) من قبل (O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) إذ تساهم في دراسة مدى ملائمة قيم الأفراد والمؤسسات كما يمكن أن تكون مفيدة كذلك في تقييم المؤسسات التي تحتاج إلى تغيير ثقافي، وكذا تمييز الثقافات الفرعية، وتقييم مدى التوافق المحتمل في عمليات الدمج والاستحواذ بين المؤسسات. تجدر الإشارة إلى أن OCP تشتمل على 54 عبارة موزعة على سبعة أبعاد رئيسية هي كالتالي: الإبداع، التوازن، التوجه نحو النتائج، احترام العاملين، العدائية، التوجه نحو الفريق، الاهتمام بالتفاصيل.

4.3 نموذج OCI³¹

اقترح كل من Robert Cooke & Janet Szumal سنة 1987 أداة لجرد الثقافة التنظيمية Organizational Culture Inventory (OCI)، تقيس هذه الأداة مجموعة من 12 معيار من معايير السلوك المرتبطة بثلاثة أنواع عامة من الثقافة التنظيمية: البناءة، السلبية/الدفاعية، العدوانية/الدفاعية.

استخدمت OCI منذ اطلاقها من قبل الآلاف من المؤسسات والتي شملت أكثر من 2 مليون موظف في جميع أنحاء العالم. كما قد تم استخدامها لمجموعة من الأغراض، بما في ذلك توجيه وتقييم ومراقبة التغيير التنظيمي (Gaucher & Kratochwill (1993، تحديد ونقل الثقافات من وحدات عالية الأداء (Human Synergistics (1986، دراسة وتعزيز موثوقية النظام والسلامة (Haber, O'Brien, Metlay, & Slowinski (1992، تعزيز العلاقات التعاونية داخل وعبر الوحدات والفروع، واختبار الفروض على العلاقات بين الثقافة والنتائج والمتغيرات السابقة (Klein, Masi, & Weidner (1995).

4- تقديم مؤسسة Mediterranean Float Glass (MFG SPA)³²

تعد Mediterranean Float Glass (MFG SPA) مؤسسة تابعة لمجموعة CEVITAL، تم إنشاؤها سنة 2007 متكونة من كفاءات شابة تهدف إلى تحقيق أعلى كفاءة في الأداء. تعتبر MFG اليوم من بين أوائل المؤسسات الإفريقية الرائدة في صناعة الزجاج، يقع مقرها بمدينة الأرياء بولاية البليدة-الجزائر، 32 كلم بعيدا عن ميناء الجزائر العاصمة، تربع على مساحة 30 هكتار.

فرضت MFG نفسها سريعا في عالم صناعة الزجاج، إذ نقلت في عامها الأول من بداية الإنتاج الجزائر من بلد مستورد للزجاج المسطح بنسبة 100% إلى بلد مصدر لهذه المادة، مع تغطية الطلب المحلي بنسبة 90%، كما أن MFG موجودة على الصعيد الدولي لاسيما في المغرب العربي: المغرب، تونس وليبيا وكذا جنوب أوروبا: إسبانيا، إيطاليا، فرنسا والبرتغال، كما تجدر الإشارة إلى أن وظيفة التصدير لمؤسسة MFG عرفت ازدهارا منذ سنة 2017 وهذا من خلال فتح خط بحري جديد سمح لها بتوجيه منتجاتها إلى وجهات أخرى.

تتركز مؤسسة MFG على محورين رئيسيين هما البناء والأشغال الكبرى، الأدوات الكهرو منزلية، الأمر الذي جعلها رائدة في القارة الإفريقية، وكذا الوحيدة في المنطقة المغاربية. إذ عرفت المؤسسة نموا سريعا على مدى العشر سنوات الماضية، حيث تطور عدد موظفيها من 700 عامل سنة 2010 إلى 1000 عامل سنة 2017، ووصل سنة 2018 إلى 1162 عالم. كما تم فتح أربعة خطوط إنتاج زجاج جديدة:

- سنة 2009 : صفائح الزجاج المورقة verre feuilleté بطاقة إنتاج 400 طن في اليوم.

- سنة 2010 : وحدة معالجة الزجاج المسطح verre plat.

- سنة 2011 : خط الزجاج ذو الطبقات verre à couches بطاقة إنتاج 6 مليون متر مربع.

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ص ص: 1-17

28- مارس 2016 افتتحت MFG الخطط البحري الثاني بقدرة 800 طن في اليوم.

تتمثل مهمة مؤسسة MFG في العمل باستمرار من خلال الشراكة مع عملائها ومورديها على أن تكون بين اللاعبين الأساسيين في سوق الزجاج بالعالم، كما تسهر مؤسسة MFG على أن تلبى منتجاتها أعلى معايير الجودة المكرسة من قبل موظفيها المؤهلين وذوي الخبرة مع الأخذ بعين الاعتبار لوائح السلامة العامة وكذا احترام البيئة وهذا من أجل تحسين راحة وسلامة المواطنين. كما تتمثل رؤية مؤسسة MFG في أن تكون المورد الرئيسي لمنتجات الزجاج في السوق المحلي والعالمي، كما تسعى لأن تساهم في تحسين مستويات التنمية المحلية. بالإضافة إلى أن مؤسسة MFG تشجع قيم المبادرة، الاحترام، النزاهة والتضامن وبشكل خاص العمل الجماعي والالتزام والشفافية في التواصل .

من أجل ضمان أداء أفضل في مجال إدارة الصحة والسلامة والبيئة والجودة، تقوم مؤسسة MFG بتحصيل الاعتمادات وشهادات المطابقة في هذه المجالات منذ سنوات عديدة، وهذا من طرف منظمات وهيئات معترف بها عالميا. كما أن نظام الإنتاج المعتمد من طرف مؤسسة MFG يخضع للتدقيق المستمر ويسير وفق معايير معتمدة دوليا .

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، تحصل المختبر المركزي لمؤسسة MFG على قرار مؤيد لاعتماد الاختبارات الفيزيائية والكيميائية على الزجاج وهذا من طرف هيئة الاعتمادات ALGERAC وفقا للمواصفات القياسية ISO/IEC: 17025.2005 ، يشهد هذا الاعتماد على الكفاءة التقنية لمختبر MFG في مجال التحليلات الفيزيائية والكيميائية للمواد الخام وكذا المنتجات النهائية من الزجاج المصقول بالإضافة إلى حسن إدارة الجودة في المؤسسة.

5- منهج الدراسة

تعتبر العينات الإحصائية دعامة رئيسية للكثير من البحوث والدراسات، يستند إليها الباحثون والخبراء لكونها توفر عليهم الوقت والجهد والتكاليف، كما أنها تملك خاصية التعميم أي إمكانية الحكم على مجتمع الدراسة ككل من خلال عينة جزئية معبرة. حيث استندت هذه الدراسة الميدانية التي جرت في مؤسسة MFG على تركيبة موظفين يبلغ قوامها 1162 موظف إلى غاية أفريل 2018، اعتمادا عليه، فلقد تم استهداف إطارات المؤسسة، وأعوان التنفيذ، وكذا العمال في خط الإنتاج، وهذا من خلال عينة عشوائية بسيطة. تم تحديد حجم العينة استنادا إلى القوانين الرئيسية لحساب حجم العينات، لذا فلقد تحصل الباحث على حجم عينة معبرة من خلال استخدام معادلة ستيفن ثامبسون، باعتبار:

$$n = \frac{N \times P(1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

N : تمثل حجم المجتمع

Z : تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96

d : نسبة الخطأ وتساوي 0,05

p : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0,50

وعليه نتحصل على حجم عينة n= 288,89 بالتقريب ينتج حجم عينة نهائي n= 289

تجدر الإشارة إلى أن الباحث قام بتوزيع 600 استبانة على مجموع العمال، ليتحصل على 300 استبانة جاهزة للتحليل، أي بمعدل 50%، وهذا بعد إلغاء ما عدده 96 استبانة غير كاملة، وإحصاء 204 استبانة تم استرجاعها فارغة.

تم استخدام مقياس Likert الخماسي والذي يعتبر مقياسا ترتيبيا، لتحديد درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث تم استخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة الفقرات الواردة في الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول01: توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس LIKERT الخماسي

سليم LIKERT	لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة
-------------	---------------	----------	-----------	-------	------------

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ص ص: 1-17

5+	4+	3+	2+	1+	درجات السلم
1+	2+	3+	4+	5+	تصحيح العبارات السلبية

المصدر: من إعداد الباحث

ولحساب طول خلايا مقياس Likert (لحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافتها إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي "واحد")، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وعليه فإن طريقة حساب المتوسط الحسابي للمقياس والتعليق عليه هي كالآتي:

- من 1 إلى 1.79 يعني مستوى منخفض جدا.
- من 1.8 إلى 2.59 يعني مستوى منخفض.
- من 2.6 إلى 3.39 يعني مستوى متوسط.
- من 3.4 إلى 4.19 يعني مستوى مرتفع.
- من 4.2 إلى 5 يعني مستوى مرتفع جدا.

6- خصائص العينة

تركيبية العينة تتركز على الذكور بنسبة 85,3%، مقابل 14,7% للعنصر الأنثوي، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتركز أساسا على عملية الإنتاج، في حين تتوزع وظائف الإناث على الأعمال الإدارية والمكتبية. كما أن الفئة العمرية الغالبة على تركيبة العينة هي فئة الشباب وهذا بنسبة عامة تقدر بـ 68,7% تتفرع إلى 9% للفئة العمرية أقل من 25 سنة، و 59,7% للفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، وهذا يصب في إطار السياسة العامة للمؤسسة ورؤيتها في استقطاب الكفاءات الشابة والاستثمار في رأس المال البشري.

بالنسبة للخبرة فإن أعلى نسبة تتركز في سنوات خبرة متوسطة ما بين 2 إلى 5 سنوات بمعدل 37,3%، تليها مباشرة سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35,7% كما أن العمال الجدد الذين لا تزيد سنوات خبرتهم عن 2 سنوات يمثلون نسبة 15% وهي نسبة معتبرة، يرجع السبب وراء هذه النسبة المرتفعة إلى نقطتين، الأولى تتمثل في معدل دوران مرتفع، والثانية بنسبة أقل تنحصر في توسع المؤسسة وحاجتها إلى اليد العاملة. كما تجدر الإشارة إلى أن نسبة العمال الذي يعملون في المؤسسة لمدة فاقت 10 سنوات تبلغ نسبتهم 12% هذه النسبة تمثل العمال الذين وأكبوا انطلاقا المؤسسة، ما يدل على التزامهم العالي بمشروعها. يتوزع المستوى التعليمي لأفراد العينة على عدة مستويات، فنجد أعلى نسبة تتركز في مستوى تقني سامي بنسبة 30%، يليها مستوى التكوين المهني بنسبة 25%، تعتبر هذه النسب عادية كون أن أكبر نسبة للعمال في مؤسسة MFG تتركز أساسا في خطوط الإنتاج، بالإضافة إلى هذه النسب يأتي مستوى الليسانس في الترتيب الثالث بنسبة 12,7%.

7- أداة الدراسة

تم اختيار أداة OCAI كأداة لتحليل الثقافة التنظيمية، ويرجع سبب اختيارنا لهذه الأداة إلى كونها أداة توفر نتائج تسمح للمؤسسة الارتكاز عليها والمضي في مسار تغيير ثقافتها، تجدر الإشارة إلى أن هذه الأداة استخدمت في أكثر من 10.000 مؤسسة حول العالم، وطبقت على أكثر من 100.000 فرد.³³ كما تم اختيار OCAI لصلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى، فضلا على أنها أداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية جدا، تم اختبارها في ثقافات بلدان متعددة .

تجدر الإشارة إلى كون OCAI هي أداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية والتي صممت من قبل Cameron & Quinn سنة 1999 وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية³⁴:

- الخصائص المهيمنة.

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ص ص: 1-17

- القيادة التنظيمية.
- إدارة العاملين.
- التماسك التنظيمي.
- التركيز الاستراتيجي.
- معايير النجاح.

8-الشروط الإحصائية لأداة الدراسة

تعد دراسة ثبات أداة الدراسة من أهم الخطوات قبل الشروع في أي عمل أو أي تحليل إحصائي، إذ يشير ثبات الدراسة إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس عينة الدراسة. حيث يعتبر معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach's من أشهر المعاملات المستخدمة لقياس مستوى الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة. فيما يتعلق بهذه الدراسة قمنا بأخذ عينة أولية قدرها 60 موظف شكلت نتائج الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة MFG وهذا في سبيل قياس معامل الاتساق الداخلي للاستبانة، نعرض النتائج من خلال الجدول الموالي:

جدول 02: عرض معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach's للاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل Alpha Cronbach's
ثقافة المجموعة	6 (1-5-9-13-17-21)	85,5%
ثقافة الإبداع	6 (2-6-10-14-18-22)	82,3%
ثقافة السوق	6 (3-7-11-15-19-23)	82,8%
الثقافة الهرمية	6 (4-8-12-16-20-24)	81,1%
الاتساق العام	24	95,1%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

تجدر الإشارة قبل بداية تحليل الجدول إلى أن معدل 70% إحصائياً يعد معديلاً كافياً لتحقيق الثبات على معامل Alpha Cronbach's وعليه فإن مستوى الثبات العام للاستبانة والمقدر بـ 95,1% يعد معديلاً عالياً جداً، نظراً لأننا اعتمدنا على أداة بحث نمطية قد ثبتت فعاليتها من خلال العديد من الدراسات والأبحاث كم تم الإشارة له سابقاً.

9- تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

نقوم من خلال هذا القسم بتحديد نوع الثقافة السائدة في مؤسسة MFG وهذا بالاعتماد على أداة التحليل الثقافي OCAI.

جدول 03: ثقافة المجموعة

المحاور	ثقافة المجموعة	المتوسط الحسابي	درجة التنبؤ
---------	----------------	-----------------	-------------

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ----- ص ص: 1- 17

الخصائص المهيمنة	تعتبر المؤسسة كعائلة موسعة	3,17	متوسط
القيادة التنظيمية	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتوجيه والتسهيل والتعليم	2,90	متوسط
إدارة الموظفين	يسود المؤسسة نظام العمل الجماعي والمشاركة	3,63	متوسط
التماسك التنظيمي	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو الثقة المتبادلة	3,10	متوسط
المحاور الاستراتيجية	تركز المؤسسة على تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم المستمرة	3,05	متوسط
معايير النجاح	تسعى المؤسسة نحو النجاح من خلال تطوير الموارد البشرية، عمل الفريق، التزام الموظفين	2.63	متوسط
المتوسط العام		3,08	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى تبني الموظفين لثقافة المجموعة يعتبر متوسطا وهذا بمعدل يقدر بـ 3,08 أي ما نسبته 61,6%، إذ يمكن ملاحظة أن الموظفين يرون بأن العمل الجماعي وكذا التشارك بين الأفراد هو السمة الغالبة على نظام الإدارة لدى الموظفين وهذا بمتوسط 3,36، كما يرى الموظفون بأن أهم معايير نجاح مؤسسة MFG هو كون أن هذه المؤسسة تسعى نحو النجاح من خلال تطوير الموارد البشرية وإكسابها مهارات جديدة من خلال التدريب والتكوين، وكذا عمل الفريق بالإضافة إلى التركيز على تعزيز التزام الموظفين. تجدر الإشارة كذلك إلى أن الموظفين يعتبرون أن المؤسسة عائلة موسعة وهذا بمعدل 3,17، الأمر الذي يعكس من خلال علاقات غير رسمية بين العمال والموظفين.

جدول 04: ثقافة السوق

المحاور	ثقافة السوق	المتوسط الحسابي	درجة التبني
الخصائص المهيمنة	تركز المؤسسة على النتائج وتحقيق الأهداف وإنجاز العمل	3,36	متوسط
القيادة التنظيمية	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتنافسية والتركيز على النتائج	3,03	متوسط
إدارة الموظفين	يسود المؤسسة نمط عمل يتميز بالتنافسية والديناميكية وكذا تحقيق الأهداف	3,11	متوسط
التماسك التنظيمي	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو تحقيق الأهداف	3,39	متوسط
المحاور الاستراتيجية	تركز المؤسسة على التنافسية والنجاح وتوسيع حصتها في السوق	3,35	متوسط
معايير النجاح	تسعى المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق ميزة تنافسية تجعلها ذات أسبقية في السوق	3,53	مرتفع
المتوسط العام		3,29	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تبني الموظفين لثقافة الابداع يعد متوسطا، وهذا بمعدل 3,29، إذ يرى الموظفون أن أهم معيار لنجاح مؤسسة MFG هو توجيهها نحو تحقيق ميزة تنافسية تجعلها ذات أسبقية في السوق، وهذا بمعدل مرتفع قدره 3,53 أي بنسبة 70,66%، فلقد تمت الإشارة إلى هذه النقطة في مستهل تقديم مؤسسة MFG، إذ تعتبر المنتج الأول في الجزائر وإفريقيا مادة الزجاج، كما وتنافس في سوق الزجاج المحسن. بالإضافة إلى هذا فإن الموظفين تبنا بمعدلات متوسطة راوحت بين 3,03 و 3,36 كون أن المؤسسة يسودها نمط عمل يركز على التنافسية والديناميكية وكذا تحقيق الأهداف، هذا الأخير الذي يعزز التماسك التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول 05: ثقافة الابداع

المحاور	ثقافة الابداع	المتوسط الحسابي	درجة التبني
الخصائص المهيمنة	تعتبر المؤسسة بيئة ديناميكية تشجع التحفيز والإبداع والمبادرة	3,00	متوسط
القيادة التنظيمية	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للإبداع	2,89	متوسط

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ص ص: 1- 17

إدارة الموظفين	يسود المؤسسة نمط عمل فردي مركّز على الحرية والابداع والتميز	2,81	متوسط
التماسك التنظيمي	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو الابداع والتطوير	3,19	متوسط
المحاور الاستراتيجية	تركز المؤسسة على الإبداع والتطوير وانتهاز الفرص	3,02	متوسط
معايير النجاح	تسعى المؤسسة نحو النجاح من خلال العمل على إنتاج منتجات متميزة وإبداعية	3,38	متوسط
المتوسط العام		3,04	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تبني الموظفين لثقافة الابداع يعد متوسطاً وهذا بمعدل 3,04، إذ يرى الموظفون بأن من أهم معايير نجاح المؤسسة هو العمل على إنتاج منتجات متميزة وإبداعية تخترق بها السوق الجزائرية والأوربية، وهذا بمتوسط 3,38، كما ويرى الموظفون وبمعدلات متوسطة متفاوتة بأن الابداع والتطوير هما ركيزتان أساسيتان في مؤسسة MFG سواء كمثال للقيادة أو كمحور استراتيجي وحتى كرابط يعزز التماسك التنظيمي.

جدول 06: الثقافة الهرمية

المحاور	الثقافة الهرمية	المتوسط الحسابي	درجة التباين
الخصائص المهيمنة	تعتبر المؤسسة بيئة شديدة الرقابة من خلال إجراءات رسمية صارمة	4,36	مرتفع
القيادة التنظيمية	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتنسيق والتنظيم وذات خبرة وأقدمية	2,96	متوسط
إدارة الموظفين	يسود المؤسسة نمط عمل يتميز بالأمان الوظيفي والاستقرار في العلاقات	3,16	متوسط
التماسك التنظيمي	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو القواعد والإجراءات والسياسات الرسمية	3,44	مرتفع
المحاور الاستراتيجية	تركز المؤسسة على الاستقرار والرقابة	3,30	متوسط
معايير النجاح	تسعى المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة	3,52	مرتفع
المتوسط العام		3,45	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على تحليل مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تبني الموظفين للثقافة الهرمية يعد مرتفعاً نسبياً وهذا بمعدل 3,45 أي ما نسبته 69,13%، إذ أن أهم ما يمكن ملاحظته هو توجه الموظفين نحو اعتبار أن أهم معيار نجاح للمؤسسة هو عملها على تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وهذا بمعدل 3,52، كما يعتبر الموظفون أن المؤسسة تعتبر بيئة شديدة الرقابة من خلال إجراءات رسمية صارمة وهذا بمعدل 3,46، بالإضافة إلى أن الموظفين يعتبرون كذلك أن الرابط الذي يضمن تماسك المؤسسة هو القواعد والإجراءات والسياسات الرسمية وهذا بمعدل 3,44. كما يعتبر الموظفون أن من أهم المحاور الاستراتيجية التي تركز عليها المؤسسة هي الاستقرار والرقابة.

اعتماداً على النتائج السابقة يمكننا تحديد نوع الثقافة السائدة في المؤسسة، وهذا استناداً إلى تحليل المتوسطات العامة لمختلف أنواع الثقافة المذكورة في نموذج OCAI، من خلال الجدول التالي:

جدول 07: تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة

نوع الثقافة السائدة	المتوسط	درجة التباين
الثقافة الهرمية	3,45 (69,13%)	مرتفع
ثقافة السوق	3,29 (65,8%)	متوسط

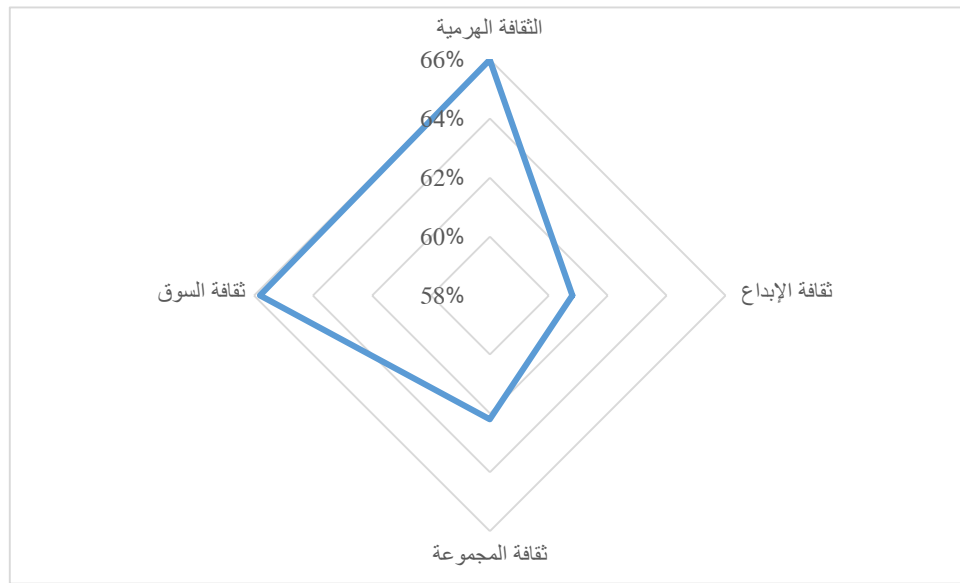
دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ----- ص ص: 1- 17

متوسط	3,08 (61,6%)	ثقافة المجموعة	3
متوسط	3,04 (60,8%)	ثقافة الإبداع	4

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات SPSS

يمكننا ملاحظة أن مؤسسة MFG لا تملك ثقافة واضحة المعالم، منفردة بحد ذاتها، ولكنها كفرع من فروع مجموعة CEVITAL والتي تعتبر مجموعة عائلية، فإن ثقافتها تندرج ضمن ثقافة المجموعة الأم، ومع ذلك فيمكننا القول بأن الثقافة السائدة في مؤسسة MFG هي الثقافة الهرمية بنسبة 69,13% تليها مباشرة ثقافة السوق بنسبة 65,8%، وبمستوى أقل ثقافة المجموعة بنسبة 61,6% وفي الأخير ثقافة الإبداع بمتوسط قدره 60,8%. أين يمكن التعبير عن هذه النتائج بشكل أوضح من خلال الشكل الموالي:

شكل 02: الثقافة السائدة في مؤسسة MFG



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل مخرجات تحليل الثقافة السائدة في المؤسسة

تعتبر هذه النتائج منطقية إلى حد بعيد، إذ تعتبر مؤسسة MFG فرع من فروع المجموعة الأم CEVITAL والتي تعتبر مجموعة عائلية، تختزل كل خصائص المجموعات العائلية وخاصة الانتماء للمؤسس، وتركيز السلطة لديه، وبناء العلاقات المستندة إلى الثقة، وكذا المراقبة واحترام القواعد والإجراءات، وهذا ما وجدناه سائدا في مؤسسة MFG من خلال الثقافة الهرمية.

من جانب آخر فإن مؤسسة MFG مؤسسة رائدة في مجال تخصصها على الصعيد الوطني والدولي، إذ تسعى جاهدة لتوسيع نطاق نفوذها وتعزيز مكانتها في السوق الوطنية والدولية، لهذا فمن المنطقي أن تتوجه مؤسسة MFG نحو السوق وتكرس ثقافة هذا الأخير لدى موظفيها.

بالإضافة إلى ثقافة المجموعة السائدة بين الموظفين، فلقد لاحظنا ومن خلال العمل الميداني الذي قمنا به وجود تكتلات وجماعات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى كون نمط العمل الذي يستند إلى نظام الأفواج والفرق، الأمر الذي بطبيعة الحال سوف يرسخ ثقافة المجموعة بين الأفراد. هذا ولمسنا كذلك وجود سعي نحو التميز لدى مؤسسة MFG فمنذ تأسيسها سنة 2007 صنعت الفارق في السوق الجزائرية وعليه فهي تحاول تكريس فلسفة التميز والإبداع في أوساط موظفيها.

الخاتمة

دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ----- ص ص: 1- 17

الهدف الحقيقي الذي تسعى إليه نظرية المنظمة من خلال تبني مفهوم الثقافة هو ضبط طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالمخصوص الوصول إلى جعل سلوك الأفراد لا إرادي أو شبه أتوماتيكي تجاه مختلف الحالات اليومية التي تواجههم أثناء العمل. وعليه تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تحديد معالم ثقافتها التنظيمية السائدة في محيطها الداخلي، وهذا من خلال الاعتماد على أدوات نمطية للقياس، ارتأينا أن تكون أداة OCAI هي الأداة المستعملة في تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة MFG. أهم ما يمكن ملاحظته هو توجه الموظفين في مؤسسة MFG نحو اعتبار أن أهم معيار نجاح للمؤسسة هو عملها على تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وكذا توجهها نحو تحقيق ميزة تنافسية تجعلها ذات أسبقية في السوق، كما يعتبر الموظفون أن المؤسسة تعتبر بيئة شديدة الرقابة من خلال إجراءات رسمية صارمة كما يسود فيها نمط عمل يركز على التنافسية والديناميكية وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن الموظفين يعتبرون كذلك أن الرابط الذي يضمن تماسك المؤسسة هو القواعد والإجراءات والسياسات الرسمية وكذا نظام الأهداف المعتمد داخلها. كما يعتبر الموظفون أن من أهم المحاور الاستراتيجية التي تركز عليها المؤسسة هي الاستقرار والرقابة. في الأخير نلفت الانتباه إلى ضرورة أن تمر المؤسسة عبر مرحلة قياس وتحديد معالم ثقافتها التنظيمية من أجل تحديد أهم السمات التي يمكن الارتكاز عليها في أي عملية تغيير تنشدها المؤسسة.

المراجع

- ¹ Éric Godelier, (2009/2), La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?, Revue française de gestion (n° 192), p 98.
- ² Ouchi, G.O, (1981), Theory Z: how american busniss can meet the japanese challenge, Addison-Wesley Pub, USA.
- ³ R. T. Pascale & A. G. Athos, Simon & Schuster, (1981), The art of Japanese management, Edition addison-wesley reading, NewYork-USA, 283 pages.
- ⁴ ذكر Peters & waterman سبعة عوامل تمتاز بها المنظمات الناجحة وهي : الاستراتيجية، الهيكل التنظيمية، النظام، الكفاءات، العمال، القيم المشتركة، الأسلوب.
- ⁵ Allen, F.R., and C. Kraft, (1982), the organizational unconscious. How to create the corporate culture you want and need, Edition Englewood Cliffs, N.J-USA.
- ⁶ Y. Pesqueux, (2017), La culture nationale en science de gestion, Master : Management interculturel, CESAG, Dakar, Sénégal, p 2.
- ⁷ Éric Godelier, Opcit, p 104.
- ⁸ Thévenet, M, (2010), La culture d'entreprise, Edition PUF, Paris-France, 128 pages.
- ⁹ Morin Edgar, Opcit. pp. 5-38
- ¹⁰ Thévenet, M, Opcit.
- ¹¹ Tom Peters et Robert Waterman, (1982), in search of excellence, new York, Harper and Row, "le prix de l'excellence", InterEditions, (1983), 359 pages.
- ¹² CAMERON et QUINN, (2011), Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Ed John Wiley & Sons, p 4.
- ¹³ W. Ouchi, Opcit.
- ¹⁴ M. Bosche, Corporate culture, (1984), la culture sans histoire, revue française de gestion, n° 47-48, septembre-octobre, pp.29-38.
- ¹⁵ J.H. Martin, (1985), Managing specialized coroporate cultures, gaining control of the coroporate culture, Jossey Bass Publishers, pp.148-162.
- ¹⁶ N. Lemaître, (1985), La culture d'entreprise, facteur de performance, Gestion, février, pp.19-25.

17 محمد الصيرفي (2007)، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 257.

¹⁸ Éric Godelier, Opcit, p100.

¹⁹ HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV, Daval, et all, , (1990), Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative science quarterly, pp 286-316.

²⁰ O'REILLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer, et CALDWELL, David F. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of management journal, vol. 34, no 3, p. 487-516.

²¹ PATTERSON, Malcolm G., WEST, Michael A., SHACKLETON, Viv J., et al. ,(2005), Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of organizational behavior, vol. 26, no 4, p. 379-408.

²² QUINN, Robert E. et MCGRATH, Michael R. (1985), The transformation of organizational cultures: A competing values perspective.

²³ HODGETTS, LUTHANS, (2000), International Management: Culture. Strategy and Behaviour, 4th edition Newyork: Mc Graw-Hill, p 116.

²⁴ HODGETTS, LUTHANS, Opcit, p 116, p 117.

²⁵ C.KENNEDY, (1996), Toutes les réponses aux grandes questions du management : les solutions proposées par les auteurs les plus connus, Ed Maxima, pp 171-176.

²⁶ CAMERON et QUINN, (2011), Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Ed John Wiley & Sons, pp 36-40.

²⁷ Delobbe, Nathalie ; Haccoun, Robert R. ; Vandenberghe, Christian, (2000), Measuring core dimensions of organizational culture : A review of research and development of a new instrument. IAG – LSM Working Papers; 02/53, p 03.

²⁸ CAMERON, Kim S. & QUINN, Robert E, Opcit, pp 37-40.

²⁹ الموقع الرسمي لنموذج DOCS,

https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/The_Denison_Model.htm, آخر تاريخ

تصفح 2019/08/25، الساعة 19.26

³⁰ Charles A. O'Reilly, Jennifer Chatman and David F. Caldwell, (1991), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit, The Academy of Management Journal, Published by Academy of Management, Vol. 34, No. 3, p 494.

³¹ Robert A. Cooke & Janet L. Szumal, (2000), Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations, Handbook of Organizational Culture & Climate, Sage Publications, p147.

³² الموقع الرسمي لمؤسسة (MFG SPA) Mediterranean Float Glass (<https://www.mfg.dz/>)

³³ عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني، (2010)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية-دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية-صادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، (04) 12، العراق، ص37.

³⁴ CAMERON, Kim S. & QUINN, Robert E, Opcit, pp 37-40.

