

تطبيق نموذج Hofstede للقيم الثقافية لتحديد الخصائص الثقافية المرتبطة بمكان العمل

- دراسة حالة: كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة-

ا. سعادى عماد د. بن ساهل وسيلة

جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص	Abstract
أجريت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على القيم الثقافية المرتبطة بمكان العمل التي طورها Geert Hofstede، وتحليلها في إطار ما يعرف بالثقافة التنظيمية. هذه القيم تتمثل في: التفاوت في السلطة، تجنب الغموض، الفردية والذكورية. وقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على عملي كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة، وذلك كإطار تطبيقي يهدف تحديد وقياس القيم الثقافية المتوافرة لدى العاملين هناك والوقوف على خصوصيات ذلك المجتمع وفق تلك القيم الثقافية. وقد أظهرت النتائج تميز المؤسسة محل الدراسة بشعور العاملين بالقلق فيها، إلى جانب تميزها بقيم الجماعية أكثر من الفردية، بالإضافة إلى وجود إشارات حول انعدام التفاوت في السلطة، وكذلك حول كون المجتمع المدروس ذكوريا أكثر منه أنثويا. الكلمات المفتاحية: القيم الثقافية، التفاوت في السلطة، تجنب الغموض، الذكورية/الأنثوية، الفردية/الجماعية.	This study was conducted to shed light on the workplace-related cultural values that were developed by Geert Hofstede, and analyze them in the context of what is known as "Organizational culture". These values are: Power distance, uncertainty avoidance, masculine/feminine and individualism/collectivism. The case study was applied on the employees of college of exact sciences and natural and life sciences at Biskra University, in order to identify and measure cultural values held by the employees working there, and stand on the specificities of that society according to those cultural values. The research findings showed that the college under study is characterized by a general sense of worry held by its employees, as well as the presence of the collectivism values more than the individualism ones. In addition, there were signals of a lack of power distance, as well as of the fact that the college is more masculine than feminine. Keywords: Cultural values, Power distance, uncertainty avoidance, masculine/feminine, individualism/collectivism.

مقدمة

يزداد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية من قبل المهتمين بعلوم التسيير والعلوم الاجتماعية على وجه العموم، وذلك للدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية كصورة للمؤسسة تنعكس على جميع مظاهر الحياة التنظيمية، مثل مهمة المؤسسة، إستراتيجياتها، أهدافها، خططها وصولاً إلى السلوك التنظيمي للعاملين فيها.

فكما ولكل مجتمع ثقافته الخاصة، كذلك تمتلك كل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات، والتي تتطور مع مرور الوقت بتطور المؤسسة في مجال نشاطها.

وتعتبر القيم الثقافية أهم مدخل يمكن للمؤسسة من خلاله تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية، لما لها من دور محوري في اكتساب جميع مظاهر الثقافة التنظيمية وعلى كل مستوياتها، وكذا لكونها المبرر الأبرز للسلوك التنظيمي سواء للمؤسسة أو العاملين؛ إذ يستند السلوك التنظيمي على عدة منطلقات فكرية يكتسبها العامل من عدة مصادر لتكوين نظام فكري خاص به يدفعه إلى السلوك بطريقة معينة ويكون المبرر لذلك السلوك، النظام الفكري المنشأ له والذي يسمى "نظام القيم".

ذلك، ويعتبر نموذج Hofstede للقيم الثقافية واحدا من أهم المحاولات التي قام بها الباحثون في هذا المجال من أجل تصنيف القيم الثقافية وفق أبعاد معينة بغرض تسهيل فهم القيم الثقافية وكذا معرفة مواطن التشابه والاختلاف بين ثقافات المجموعات داخل المؤسسة الواحدة أو بين ثقافات المجتمعات في حد ذاتها.

على ضوء ما سبق، تتمثل إشكالية هذه الدراسة كالتالي: "ما القيم الثقافية المرتبطة بمكان العمل المتوفرة في العاملين وفقا لأبعاد Hofstede الثقافية الأربعة؟"

أما الفرضيات، فهي كما يلي:

1. يختبر العاملون بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة توزيعا غير متساوٍ للسلطة؛
2. يتميز العاملون بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة بالشعور بالقلق؛
3. يتميز محيط كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة بالذكورية أكثر من الأنثوية؛
4. يتحلى العاملون بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة بقيم الجماعية أكثر من قيم الفردية.

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بالتطرق أولا إلى نظرة على مفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك كإطار عام يشمل القيم الثقافية في المؤسسة، وحددنا على أساس ذلك القيم الثقافية المرتبطة بمكان العمل، مع التركيز على نموذج Hofstede للأبعاد الثقافية الأربعة، ثم القيام بالدراسة الميدانية لعرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

I. الإطار النظري للدراسة

1. نظرة على مفهوم الثقافة التنظيمية

1.1. تعريف الثقافة التنظيمية

يجمع الباحثون على أنه من الصعوبة بما كان تقدم تعريف أو تفسير لمصطلح الثقافة التنظيمية، وذلك لارتباط عدد كبير من المصطلحات به، وكذا لصعوبة تحديدها بشكل دقيق على أرض الواقع داخل المؤسسة لكونها تأخذ طابعا غير ملموس. ولكن لم تمنع تلك الصعوبات من القيام بعدة مساهمات في مجال التفسير تحاول تقديم تعريف للثقافة التنظيمية يساعد على تحديد طبيعتها وأيضا الحكم على مدى تأثيرها في فعالية المؤسسة.¹

فتعرف الثقافة التنظيمية على أنها طريقة لإدراك نمط الحياة في المؤسسة، تقوم بربط العاملين مع بعضهم وتؤثر في طريقة تفكيرهم تجاه أنفسهم وكذا عملهم.² وتعرف أيضا على أنها نظام من التصرفات، القيم والمعتقدات التي يتشاركها العاملون داخل المؤسسة فيما بينهم، ويتطور هذا النظام في المؤسسة ويوجه سلوك العاملين فيها.³

ويتجه البعض إلى تقديم تحليل أكثر لمصطلح الثقافة التنظيمية في تعريفها من خلال تحديد بعض من مكوناتها، فيعتبر أنها مجموعة من التقاليد، القيم، السياسات، المعتقدات والعادات التي تشكل إطارا عاما لأي شيء يتم إنجازها أو التفكير فيه داخل المؤسسة.⁴

وفي محاولة منه لتقديم تعريف أكثر شمولية، يعتبر Edgar Schein أن الثقافة التنظيمية "مجموعة افتراضات أساسية تم ابتداعها، اكتشافها أو تطويرها من طرف مجموعة من الأفراد من خلال تعلمهم كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي. هذه الافتراضات التي يجب أن تثبت فعاليتها بشكل يجعلها ذات قيمة بالنسبة للأفراد وبالتالي يتم تعليمها للأفراد الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك، التفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".⁵

وعلى تعددها، إلا أن تعريفات الثقافة التنظيمية تتفق على أنها "شخصية المؤسسة" التي تميزها عن باقي المؤسسات،⁶ فكل مؤسسة تمتلك ثقافة خاصة بها تؤثر بشكل مباشر على كيفية القيام بمختلف النشاطات فيها وكذا كيفية تعاملها مع محيطها. بمختلف أبعاده ومستوياته. فضلا عن كون هذا المفهوم يرتبط بالقيم التنظيمية الرئيسية السائدة.⁷

2.1. مستويات الثقافة التنظيمية

قام Schein بتقديم نموذج يحلل فيه الثقافة التنظيمية ويصنفها في ثلاثة مستويات، مركزا على مصطلح

"مستوى" (Level) الذي يعني به درجة مرئية عناصر الثقافة التنظيمية⁸. وهي كالآتي:

1. المستوى الأول: المصطنعات

تعتبر المصطنعات (Artifacts) عن المستوى الأعلى وكذلك المستوى المرئي الوحيد للثقافة التنظيمية⁹، وتضم جميع الظواهر التي يمكن رؤيتها، سماعها والشعور بها من طرف العامل عندما ينتمي إلى مؤسسة جديدة بالنسبة إليه وذات ثقافة غير مألوفة¹⁰. فتشتمل المصطنعات مثلا على هندسة المكان، اللغة، التكنولوجيا، المتوجات، أسلوب اللباس، طريقة التخاطب، الأساطير والقصص المتعلقة بالمؤسسة، قائمة القيم المعلن عنها والطقوس والاحتفالات الرسمية¹¹، وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية التي يمكن ملاحظتها بسهولة.

وقد قام Schein باستعراض بعض من المظاهر والظواهر المعبرة عن المصطنعات في المؤسسة، وهي: قواعد اللباس، درجة الرسمية في علاقات السلطة، ساعات العمل، الاجتماعات (عددتها، توقيتها، مدتها)، كيفية اتخاذ القرارات، الاتصالات، الأحداث الاجتماعية، المصطلحات المهنية، اللباس الموحد، رموز الهوية، الطقوس والشعائر، الصراعات واختلاف الآراء: كيفية التعامل معها، الموازنة بين العمل والعائلة¹².

2. المستوى الثاني: المعتقدات والقيم السائدة

تأتي المعتقدات والقيم السائدة (Espoused beliefs and values) لتعبر عن مجموعة القيم التي ينبغي على العاملين في المؤسسة التحلي بها، وتأتي في المستوى الثاني الذي يعتبر غير مرئي¹³. وترتبط القيم على العموم بطريقة تعايش الأفراد في المؤسسة وكذا كيفية إنجاز مهامهم.

ويفسر Schein معنى القيم والمعتقدات السائدة بشكل عملي، فيشير مثلا إلى أنه لما تواجه المؤسسة مشكلة معينة، كانهض المبيعات، سيظهر المسير على المؤسسة بضرورة "تحسين الإشهار" (Increasing advertising)، وذلك انطلاقا من معتقده أن الإشهار يزيد في حجم المبيعات، فإذا قامت المؤسسة بما يعتقد المسير ونجح ذلك الحل ولاحظ جميع العاملين في المؤسسة فعاليته، عندها تصبح فكرة "الإشهار جيد للمبيعات" تدريجيا من "ضمن القيم والمعتقدات السائدة"¹⁴. لذلك، فالقيم والمعتقدات السائدة، حسب Schein، هي كل حل لمشكل معين في المؤسسة يثبت فعاليته وباستمرار لجميع العاملين فيها.

3. المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية

تعتبر الافتراضات الأساسية (Basic assumptions) عن المستوى الثالث الأكثر عمقا وتعقيدا في مستويات الثقافة التنظيمية. وتوجه سلوك الأفراد في مستوى اللاوعي (Unconscious level) فيما يتعلق بكيفية التفكير والشعور تجاه الظواهر وكذا كيفية التصرف تجاه المواقف المختلفة التي تصادفهم¹⁵.

ويشير Schein أنه إذا أثبتت القيم والمعتقدات الأساسية فعاليتها في حل المشاكل بشكل دائم، ستتطور تدريجياً لتصبح افتراضات أساسية، وستنتقل من مستوى الوعي (Conscious level) إلى مستوى اللاوعي في التفكير تجاهها. ومعنى ذلك أنه بينما تعتبر القيم السائدة في مستوى الوعي؛ إذ يمكن أن تكون محل جدل حول استمرارية فعاليتها في التعامل مع المشاكل، فإن الافتراضات الأساسية لا جدال حول صحتها وفعاليتها في ذلك، وهذا هو معنى كونها في مستوى اللاوعي، إذ يتم اعتبارها من المسلمات بالنسبة للعاملين في المؤسسة. وترتبط الافتراضات الأساسية بمهمة المؤسسة، استراتيجياتها، أهدافها وكذا وسائل تحقيقها وقياس النجاح.¹⁶

2. القيم الثقافية المرتبطة بمكان العمل

1.2. إطار نظري للقيم الثقافية

تعرف القيم على أنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...¹⁷. أما القيم الثقافية التنظيمية فتتمثل القيم في مكان أو محيط العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...¹⁸

وتعرف القيم الثقافية كذلك على أنها مجموعة من المعتقدات الأساسية التي يمتلكها العاملون بشأن الكيفية التي ينبغي أو يجب التصرف وفقها على نطاقات واسعة من الحالات،¹⁹ ولو أن هناك بعض الباحثين الذين يشيرون إلى أن المعتقدات ما هي إلا جزء من القيم.

فيشير Frederick إلى أن القيم في مفهومها تعبر عن علاقة الفرد بالآخرين (Values as relationship)، فيشاركون نفس الأفكار، العواطف والسلوكيات المكونة للقيم الاجتماعية المتعارف عليها. كما تعبر القيم عن إصدار الأحكام (Judgment) من خلال استعمالها لتحديد السلوكيات المقبولة والمرفوضة، وكذلك الطبيعة التجريبية للقيم ("Experiential nature" of values) التي تعني أنها مستمدة من تجارب الفرد في حياته وفي واقع خبرته في التعامل مع كل ما يحيط به. كل هذه الأبعاد إلى جانب بُعد المعتقدات (Beliefs) التي تضم أبعاداً إدراكية، عاطفية وسلوكية لتفكير الفرد، لتعطي فكرة أعمق حول المظاهر الفردية للقيم متمثلة في المعرفة، العاطفة والسلوكيات الخاصة به.²⁰

على العموم، ترتبط القيم أكثر بمفهوم المعتقدات، لتعني معتقدات معممة تعبر عن أنواع السلوكيات التي يسلكها العاملون في المؤسسة، والتي تشكل المكون الرئيسي للمخطط الذهني الذاتي للعامل، الذي يعبر عما "ينبغي" فعله مقارنة بما "يجب" أو "المطلوب" فعله. ولأن المعتقدات الشخصية تميل إلى أن تكون أكثر

ثباتا وتأثيرا في إدراك العامل، فإن القيم مستقرة ومركزية، ومنتشرة في تأثيرها على الإدراك، والسلوكيات الأخرى.²¹

2.2. نموذج Hofstede للقيم الثقافية في مكان العمل

أجرى عالم النفس الاجتماعي، الهولندي Geert Hofstede دراسة تهدف إلى معرفة أسباب الاختلاف في ثقافات المجتمعات، انعكاساتها في مكان العمل وآثارها على أداء المؤسسة. ومن أجل ذلك، قام بجمع البيانات من استمارات موزعة على العاملين في مؤسسة IBM في 40 دولة (حوالي 100000 استمارة)، وذلك في الفترتين الزمنية 1967-1979 و 1971-1973. استنادا إلى تلك البيانات، تمكن Hofstede من تطوير أربعة أبعاد تستعمل لقياس القيم الثقافية المرتبطة بمكان العمل، وهي: التفاوت في السلطة، تجنب الغموض، الفردية والذكورية²². بعد ذلك، قام Hofstede بالعديد من الدراسات ليتمكن من تطوير نموذج لقياس القيم الثقافية المرتبطة بمكان العمل، وذلك بإضافة بعدين آخرين هما: التوجه طويل الأجل (Long-Term Orientation) والرفاه الذاتي (Subjective Well-Being).

إنطلاقا من نموذج Hofstede، نقوم في هذه الدراسة بالتركيز أكثر على الأبعاد الأربعة الأولى للقيم الثقافية المتوفرة لدى العاملين في مكان العمل واقتراح الفرضيات المناسبة على أساسها من أجل الوقوف على خصوصيات المجموعة أو المجتمع نسبة إلى تلك القيم الثقافية.

1. بُعد التفاوت في السلطة

يقيس بُعد التفاوت في السلطة (Power distance) مدى تقبل العاملين للتوزيع غير المتساوي للقوة بين المستويات الإدارية²³. ويستعمل هذا البعد للتعبير عن أساليب تعامل المديرين ورؤساء الأقسام مع باقي العاملين في المستويات الدنيا للهرم الإداري، كأسلوب التحفيز (هل هو إيجابي أم سلبي)، مدى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، التعامل الرسمي وغير الرسمي بين المستويات الإدارية، وأيهما أكثر وغيرها. ويشير Hofstede إلى أن قياس مؤشر التفاوت في السلطة يتم بواسطة ثلاثة أنواع من الأسئلة: النوع الأول يركز على مدى شعور العاملين بالتهديد في مكان عملهم والنوع الثاني هو أسلوب القيادة (أوتوقراطية أو ديمقراطية). هذان النوعان من الأسئلة يستعملان لتحديد القيم السائدة في محيط العمل والمتعلقة بالتفاوت في السلطة. أما النوع الثالث من الأسئلة فيتعلق بما يفضلته العامل من قيم في هذا المجال، وهل هو راض بالتفاوت في السلطة أم لا.²⁴

ولقياس مؤشر التفاوت في السلطة في المجتمع محل الدراسة، قمنا بوضع الفرضية التالية: "يختبر العاملون بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة توزيعا غير متساو للسلطة".

2. تجنب الغموض

مصطلح "تجنب الغموض" (Uncertainty Avoidance) مستعار من علم اجتماع المنظمات، وقد استعمل لأول مرة من طرف James G. March²⁵. والغموض (أو اللاتيقين) هو جزء من حياة الإنسان على العموم، إذ لا يمكن له توقع ما سيحدث في المستقبل، ولكنه كذلك يجبر على التعامل معه، لذلك فهو سبب للشعور بالقلق.

ويراد بهذا البعد قياس مدى شعور العاملين بالقلق في مكان عملهم، لأن ذلك يعكس عدة عوامل تميز المؤسسة في تعاملها مع الغموض؛ فالشعور بالقلق الكبير يشير إلى أن المؤسسة لا تعمل على تجنب الغموض، أي لا تتيح للعاملين الفرصة لتطبيق أفكارهم في مكان عملهم، تنتهج الصرامة والجمود في تطبيق القوانين وتتميز بانعدام الليونة في التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهها وغيرها.

والعكس في حالة عدم الشعور بالقلق، فذلك يدل على أن المؤسسة تركز على تجنب الغموض والعمل على تقليص ضغوط العمل المصاحبة للغموض إلى أدنى مستوى، وذلك من خلال تمكين العاملين، المرونة في تطبيق القوانين، الليونة في التعامل مع مختلف المواقف، وغيرها من المظاهر التي تشير ما يسمى بـ "الصبر مع الغموض" (Uncertainty Tolerance).

ولقياس مؤشر تجنب الغموض في المجتمع محل الدراسة، قمنا بوضع الفرضية التالية: "يتميز العاملون بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة بالشعور بالقلق".

3. الذكورية/الأنثوية

يطلق على مكان العمل مصطلح "ذكوري" (Masculine) إذا كان يتميز بقيم تفرق بين الرجل والمرأة؛ بمعنى أن تنتشر اعتقادات مفادها أن الذكور يميلون إلى أن يكونوا أكثر حزما، أكثر واقعية ويركزون على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، في حين تتميز الإناث بالحنج، الاحتشام، تغليب العواطف والتركيز على تحسين المناخ التنظيمي والعلاقات مع الآخرين أكثر من تحقيق النتائج.²⁶

لذلك، فليس المقصود بـ "مكان عمل ذكوري" أن نسبة الرجال أكبر من نسبة النساء فيه، بل المقصود هو مكان العمل الذي يميز بين الجنسين في الاعتقاد والتعامل، ونفس الشيء إذا كان مكان العمل "أنثوي" (Feminine)، فذلك يعني أن لا فوارق بين الجنسين في التعامل، ولا يعني أن النساء أكثر من الرجال فيه.

ويشير Hofstede أن أهداف العاملين في المحيط الذكوري تختلف عنها في المحيط الأنثوي؛ ففي المحيط الذكوري تتمثل أهم أهدافهم فيما يلي:²⁷

1. العوائد (Earnings): يسعى كل عامل في المحيط الذكوري إلى كسب أكبر عوائد ممكنة؛
2. الاعتراف والتقدير (Recognition): السعي لنيل الاعتراف والتقدير للمجهودات المبذولة؛
3. الترقية (Advancement): الحصول على فرصة للارتقاء في الهرم الإداري للمؤسسة؛
4. التحدي (Challenge): تفضيل الأعمال الصعبة غير الروتينية للحصول على الشعور بالإنجاز.

أما في المحيط الأنثوي، فتتمثل الأهداف في ما يلي:²⁸

1. العلاقات مع المشرف (Manager): يفضل العامل في المحيط الأنثوي أن يحظى بعلاقات جيدة مع المشرف عليه؛
2. التعاون (Cooperation): يفضل العامل العمل الجماعي على الفردي، والعمل مع زملاء يفضلون بدورهم العمل الجماعي؛
3. مكان العمل (Living area): التركيز وبشكل مستمر على أن يكون مكان العمل ملائماً؛
4. الأمن الوظيفي (Employment security): الحرص على أن توفر المؤسسة كل ضروريات الأمن التي تكفل البقاء في المؤسسة لأطول مدة ممكنة.

ما يلاحظ على هذه العناصر أن المحيط الذكوري يغلب عليه طابع الفردية؛ إذ يميل العاملون إلى التركيز على مصالحهم الشخصية أكثر، من خلال الرغبة في زيادة العوائد، الحصول على الاعتراف والتقدير وكذا السعي للحصول على الترقية. على عكس المحيط الأنثوي الذي يميل إلى قيم الجماعية أكثر من خلال تفضيل بناء العلاقات مع المشرفين والزملاء بغرض أداء العمل الجماعي، والتركيز على مكان العمل والأمن الوظيفي أكثر من التركيز على الأهداف التنظيمية.

ولقياس مؤشر الذكورية/الأنثوية في المجتمع محل الدراسة، قمنا بوضع الفرضية التالية: "يتميز محيط كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة بالذكورية أكثر من الأنثوية".

4. بعد الفردية/الجماعية

الفردية (Individualism) هي خاصية المحيط الذي لا تكون فيه العلاقة بين العاملين جيدة؛ إذ يعمل كل عامل منفرداً على إرضاء نفسه وتحقيق مصالحه الشخصية²⁹، دون الاهتمام بتحقيق مصالح المجموعة التي تشاركه مكان العمل، على عكس الجماعية (Collectivism) التي تشير إلى انتشار قيم تشجع على إقامة العلاقات الجيدة بين أعضاء المجموعة الواحدة، والذين يفضلون بدورهم العمل الجماعي والتعاون بدل العمل الفردي، وكذا العوائد والمكافآت الجماعية، فضلاً عن ميول كل عامل إلى إبداء الولاء للمجموعة.

وتتميز القيم التنظيمية التي تمتلك درجة أكبر من الفردية بتفضيل العامل على تطوير نفسه بنفسه، حب الاستقلالية والحرية في تطوير عمله بما يراه مناسباً. أما القيم التنظيمية التي تمتلك درجة أكبر من الجماعية فتقوم على تفضيل العاملين للتعليم الجماعي، مشاركة الأفكار، الثقة في المجموعة، العمل الجماعي وغيرها من قيم الجماعية التي تزيد من التزام العاملين تجاه المجموعة وتفضيلهم لتحقيق مصلحة المجموعة على المصالح الشخصية.

ولقياس بعد الفردية/الجماعية في المجتمع محل الدراسة، قمنا بوضع الفرضية التالية: "يتحلى العاملون بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة بقيم الجماعية أكثر من قيم الفردية".

II. الدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة العاملين بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة البالغ عددهم 180 عاملاً، وقد تم توزيع 180 استمارة لإجراء المسح الكامل للمجتمع، تمكن الباحثان من استرداد 102 استمارة منها، والتي اعتمدا عليها في تحليل وتفسير النتائج.

2. منهجية الدراسة وأداة جمع البيانات

تم اعتماد المنهج الاستكشافي في بناء الهيكل المفاهيمي النظري للثقافة التنظيمية وكذا للقيم المرتبطة بمكان العمل، وذلك رغبة في فهم كل أبعاد الثقافة التنظيمية بما فيها القيم الثقافية وتفسير تأثير تواجدها هذه الأخيرة لدى العاملين في مكان العمل على خصوصية الجماعة أو المجتمع المندمجة فيه. وبناء على ذلك، تم اقتراح فرضيات الدراسة التي تمثل نقطة انطلاق لمرحلة الاختبار من خلال اختيار الباحثين للمقاربة الكمية في تفسير الظاهرة باستخدام الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة وذلك بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، والمتعلقة بتحديد القيم الثقافية المرتبطة بمكان العمل، المتوفرة في العاملين بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة، وذلك وفقاً لأبعاد Hofstede الثقافية الأربعة المتمثلة في: التفاوت في السلطة، تجنب الغموض، الذكورية والفردية. وقد تم اعتماد سلم Likert الخماسي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5، وذلك كالآتي:

- غير موافق على الإطلاق: من 1 إلى 1.8 ؛
- غير موافق: من 1.8 إلى 2.6 ؛
- محايد: من 2.6 إلى 3.4 ؛
- موافق: من 3.4 إلى 4.2 ؛
- موافق تماماً: من 4.2 إلى 5.

وتعتبر درجات السلم عن مدى توافر الأبعاد الثقافية التي تم التطرق إليها في المؤسسة محل الدراسة، كما يبين الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): مدى توافر الأبعاد الثقافية وفق درجات سلم Likert الخماسي

سلم Likert الخماسي		غير موافق على الإطلاق →	موافق تماماً
التفاوت في السلطة	تفاوت ضئيل في السلطة	تفاوت كبير في السلطة	
تجنب الغموض	تجنب الغموض بدرجة قوية	تجنب الغموض بدرجة ضعيفة	
الذكورية/الأنثوية	المجتمع أنثوي	المجتمع ذكوري	
الفردية/الجماعية	الفردية	الجماعية	

المصدر: من إعداد الباحثين.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة، وذلك بغرض اختبار الفرضيات والخروج بنتائج ملموسة من هذه الدراسة. هذه الأساليب هي: اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات، معامل بيرسون للارتباط من أجل التأكد من صدق الأداة والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وأيضاً المتوسط الحسابي الموزون (الميل) لمعرفة كيفية توزيع إجابات المبحوثين على سلم Likert الخماسي.

4. اختبار صدق أداة القياس

اعتمدنا في اختيارنا للأبعاد على نموذج Hofstede وأبعاده الذي أثبتت صدقه وثباته، وهذا من شأنه أن يزيد من صدق وثبات أداة دراستنا. لكن رغم ذلك نقوم بزيادة تأكيد قياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق مختلف الأدوات في ذلك.

1.4. ثبات أداة القياس (Reliability)

ويمثل الثبات أن تعطينا الأداة نفس الدرجة حينما نقوم بتكرار عملية القياس. وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات ومن أكثرها شيوعاً طريقة ألفا كرونباخ " α " والتي تعتمد على ثبات اتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة. وقد بلغت قيمة " α " للاستمارة الكلية 59.4%،³⁰ وهي نسبة مقبولة كونها أعلى من النسبة المطلوبة (50%).

2.4. صدق أداة الدراسة

الصدق هو عادة أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1.2.4. الصدق الظاهري: ويتحقق إذا كان مظهر الأداة يدل على قياس ما وضعت لقياسه، أي

مناسبة الاختبار لما يقيسه. وقد قمنا بتقدير الصدق الظاهري من خلال اللجوء إلى آراء المحكمين المختصين في مجال الدراسة والذين يمثلون مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، لهم خلفية علمية وعملية تؤهلهم لأن يُقيّموا الأسئلة بموضوعية للتأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه.

وقد اطلع المحكمون على عنوان الدراسة وتساؤلاتها، وقدموا آرائهم وملاحظاتهم حول الاستمارة وفقراتها من حيث مدى وضوح عباراتها ومدى مناسبتها وسلامة صياغتها، مدى ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك اقتراح طرق تحسينها من خلال الإشارة بالحذف أو الإبقاء أو تعديل العبارات ومدى ملاءمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة إزاء كل محور من محاورها. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة وصياغتها.

2.2.4. صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي): ويتحقق إذا كان محتوى الأداة من أسئلة

بمختلف أشكالها يقيس أبعاد الدراسة، ويعرف أيضاً بصدق الاتساق الداخلي. ويعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلاً جيداً للمجال المراد قياسه. وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل بيرسون للارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه

الاحور	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط
التفاوت السلطة	1	يلجأ المشرف على عملي إلى اتخاذ القرارات بدون استشارتي أو استشارة زملائي الآخرين	0.584**
	2	لا يميل المشرف إلى تفويض المهام الحساسة إلى المرؤوسين	0.441**
	3	يستعمل المشرف القوة والتهديد أثناء التعامل معي	0.398**
	4	عادة لا أكون راضي عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا	0.540**
	5	لا أستطيع إبداء معارضي للقرارات التي تتخذ من قبل المشرف، عندما لا أكون راض عنها	0.526**
	6	أفضل أن يستشيرنا المشرف في القرارات التي يتخذها حول المهام التي نقوم بها	0.353**
تجنب الغموض	1	يتوقع المشرف على عملي أن أتبع التعليمات والإجراءات حرفياً لإنجاز المهام.	0.554**
	2	لا أستطيع مخالفة القوانين، حتى وإن علمت أن ذلك في مصلحة المؤسسة.	0.558**
	3	أشعر بالضغط والقلق في مكان عملي	0.278**
	4	من المهم الحصول وبشكل دائم، على مستلزمات العمل وكذا التعليمات اللازمة بالتفصيل	0.590**

	للقيام به		
0.604**	التعليمات والإجراءات حول كيفية إنجاز المهام مهمة بالنسبة لي	5	
0.363**	أرغب بالبقاء في مكان عملي لأطول مدة ممكنة	6	
0.787**	تكون الاجتماعات أكثر فعالية إذا كان يديرها رجل (وليس امرأة)	1	الذكور ية
0.674**	أهمية الحصول على سيرة مهنية تكون أكبر بالنسبة للرجل مقارنة بأهميتها بالنسبة للمرأة.	2	
0.764**	يحل الرجل المشاكل في الغالب بالتحليل العقلاني المنطقي، بينما تقوم المرأة بذلك بواسطة الحدس والتقدير والعواطف	3	
0.795**	حل المشاكل يتطلب عادة شخصا نشطا ويتميز بالشدة، وهذا موجود في الرجل دون المرأة	4	
0.732**	بالنسبة لي، أفضل أن يكون المشرف علي رجلا وليس امرأة	5	
0.682**	يسود مكان عملي الروح الجماعية، والعمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	1	الجماعية
0.472**	بالنسبة لي، نجاح المجموعة أهم بكثير من نجاح الفرد	2	
0.529**	من المهم جدا أن أكون مقبولا من طرف جماعة العمل التي أنتمي إليها	3	
0.116	أفضل تطوير مكان وطريقة عملي بأفكاري الشخصية، لا أفكار المجموعة	4	
0.571**	هناك تأكيد من الإدارة العليا على ضرورة القيام بالعمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	5	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن جميع العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0.01 (ما عدا العبارة رقم 4 في المحور رقم 4)، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه.

5. عرض نتائج الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الخاصة بإجابات الباحثين على عبارات الاستمارة، بالإضافة إلى توضيح توزيع تلك الإجابات على سلم Likert الخماسي، كما هو مبين في التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات الخاصة بإجابات الباحثين على عبارات الاستمارة

الميل	الانحراف	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	المحور
			5	4	3	2	1			
2.7778	1.145	2.24	7	10	9	50	26	التكرار	1	تفاوت السلطة
			6.9	9.8	8.8	49	25.5	النسبة		
	1.211	2.83	6	32	20	27	17	التكرار	2	
			5.9	31.4	19.6	26.5	16.7	النسبة		
	0.929	1.44	4	1	4	18	75	التكرار	3	
			3.9	1	3.9	17.6	73.5	النسبة		

	1.285	3.25	18	32	22	17	13	التكرار	4	
			17.6	31.4	21.6	16.7	12.7	النسبة		
	1.213	2.60	5	26	15	35	21	التكرار	5	
			4.9	25.5	14.7	34.3	20.6	النسبة		
	0.717	4.31	42	54	3	2	1	التكرار	6	
			41.2	52.9	2.9	2	1	النسبة		
3.634	1.102	3.76	22	47	15	13	5	التكرار	1	تجنب الغموض
			21.6	46.1	14.7	12.7	4.9	النسبة		
	1.089	3.74	25	45	17	10	5	التكرار	2	
			24.5	44.1	16.7	9.8	4.9	النسبة		
	1.234	2.77	7	30	15	33	17	التكرار	3	
			6.9	29.4	14.7	32.4	16.7	النسبة		
	0.884	4.25	44	47	6	2	3	التكرار	4	
			43.1	46.1	5.9	2	2.9	النسبة		
	0.696	4.34	44	52	4	1	1	التكرار	5	
			43.1	51	3.9	1	1	النسبة		
	1.297	3.04	11	36	19	18	18	التكرار	6	
			10.8	35.3	18.6	17.6	17.6	النسبة		
3.0176	1.434	3.11	22	24	19	17	20	التكرار	1	الذكورية
			21.6	23.5	18.6	16.7	19.6	النسبة		
	1.401	2.68	15	15	22	22	28	التكرار	2	
			14.7	14.7	21.6	21.6	27.5	النسبة		
	1.376	3.13	21	25	17	24	15	التكرار	3	
			20.6	24.5	16.7	23.5	14.7	النسبة		
	1.417	2.85	18	20	14	29	21	التكرار	4	
			17.6	19.6	12.7	28.4	20.6	النسبة		
	1.408	3.32	27	25	20	14	16	التكرار	5	
			26.5	24.5	19.6	13.7	15.7	النسبة		
3.6333	1.089	3.89	31	47	12	6	6	التكرار	1	الجماعية
			30.4	46.1	11.8	5.9	5.9	النسبة		
	0.962	4.19	46	39	9	6	2	التكرار	2	
			45.1	38.2	8.8	5.9	2	النسبة		
	1.005	4.31	58	29	7	5	3	التكرار	3	
			56.9	28.4	6.9	4.9	2.9	النسبة		
	1.272	2.52	9	17	17	34	25	التكرار	4	
			8.8	16.7	16.7	33.3	24.5	النسبة		
	1.333	3.25	23	23	27	15	14	التكرار	5	
			22.5	22.5	26.5	14.7	13.7	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.

أ. قيم تفاوت السلطة

يشير الجدول رقم (3) إلى أن قيم تفاوت السلطة آتت بميل عام قدره 2.7778، هذا الميل يقع في مجال "محايد" حسب سلم Likert خماسي الأبعاد. وقد نتج من المتوسطات المرجحة للعبارات الدالة على هذا المحور.

فقد كان متوسط إجابات العاملين بالكلية على العبارة الأولى 2.24 بانحراف معياري 1.145، في حين كان متوسط الإجابات على العبارة الثانية 2.83 بانحراف معياري قدره 1.211، أما متوسط الإجابات على العبارة الثالثة فكان 1.44 بانحراف معياري قدره 0.929، متوسط الإجابات على العبارة الرابعة كان 3.25 بانحراف معياري قدره 1.285، متوسط الإجابات على العبارة الخامسة 2.60 بانحراف معياري قدره 1.213 ومتوسط الإجابات على العبارة السادسة 4.31 بانحراف معياري قدره 0.717.

ويشير وقوع الميل العام لقيم التفاوت في السلطة في مجال "محايد" حسب سلم Likert الخماسي إلى أن العاملين بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، على العموم، لا يوافقون ولا يعارضون الحالات المعبر عنها في عبارات هذا المحور، والمتمثلة في ما يلي: لجوء المشرفين إلى اتخاذ القرارات بدون استشارات العاملين في نطاق إشرافهم، عدم تفضيل المشرفين تفويض المهام الحساسة إلى المرؤوسين، استعمال المشرفون القوة والتهديد أثناء التعامل مع العاملين في نطاق إشرافهم، لا يكون العاملون عادة راضيين عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا ولا يستطيعون إبداء المعارضة للقرارات التي تتخذ من قبلها وأيضا تفضيل العاملين أن يستشيرهم المشرف في القرارات التي يتخذها حول المهام التي يقومون بها.

ب. قيم تجنب الغموض

من الجدول رقم (3)، يلاحظ أن قيم تجنب الغموض كانت بميل عام قدره 3.634، هذا الميل يقع في مجال "موافق" حسب سلم Likert خماسي الأبعاد. بحيث كانت المتوسطات المرجحة للعبارات الدالة على هذا المحور كما يلي.

تمثل متوسط إجابات العاملين بالكلية على العبارة الأولى 3.76 بانحراف معياري 1.102، متوسط الإجابات على العبارة الثانية قدر بـ 3.74 بانحراف معياري 1.089، متوسط الإجابات على العبارة الثالثة 2.77 بانحراف معياري 1.234، متوسط الإجابات على العبارة الرابعة 4.25 بانحراف معياري 0.884، متوسط الإجابات على العبارة الخامسة 4.25 بانحراف معياري 0.884 ومتوسط الإجابات على العبارة السادسة 4.34 بانحراف معياري 0.696.

ووقوع الميل العام لقيم تجنب الغموض في مجال "موافق" يدل على أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يوافقون على وجود الظواهر المعبر عنها في عبارات هذا المحور، والمتمثلة في ما يلي: يتوقع المشرف أن يتبع العاملون التعليمات والإجراءات حرفياً لإنجاز المهام، لا يستطيع العاملون مخالفة القوانين حتى ولو كان ذلك في مصلحة المؤسسة، يشعر العاملون بالضغط والقلق في مكان عملهم، من المهم بالنسبة لهم الحصول، وبشكل دائم، على مستلزمات العمل وكذا التعليمات اللازمة بالتفصيل للقيام به لأن التعليمات والإجراءات حول كيفية إنجاز المهام مهمة بالنسبة لهم وكذلك يرغب العاملون بالبقاء في مكان عملهم لأطول مدة ممكنة.

ج. قيم الذكورية

حسب الجدول رقم (3)، فقد تمثل الميل العام لقيم تجنب الغموض في 3.0176، هذا الميل يقع في مجال "محايد" حسب سلم Likert خماسي الأبعاد، حيث كانت المتوسطات المرجحة للعبارات الدالة على هذا المحور كما يلي.

تمثل متوسط إجابات العاملين بالكلية على العبارة الأولى في 3.11 بانحراف معياري 1.434، في حين كان متوسط الإجابات على العبارة الثانية 2.68 بانحراف معياري قدره 1.401، أما متوسط الإجابات على العبارة الثالثة فكان 3.13 بانحراف معياري قدره 1.376، ومتوسط الإجابات على العبارة الرابعة 2.85 بانحراف معياري قدره 1.417 ومتوسط الإجابات على العبارة الخامسة 3.32 بانحراف معياري قدره 1.408.

ويدل وقوع الميل العام لقيم الذكورية في مجال "محايد" على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، على العموم، لا يوافقون ولا يعارضون الحالات المعبر عنها في عبارات هذا المحور، والمتمثلة في ما يلي: تكون الاحتماعات أكثر فعالية إذا كان يديرها رجل (وليس امرأة)، أهمية الحصول على سيرة مهنية تكون أكبر بالنسبة للرجل مقارنة بأهميتها بالنسبة للمرأة، يحل الرجل المشاكل في الغالب بالتحليل العقلائي المنطقي، بينما تقوم المرأة بذلك بواسطة الحدس والتقدير والعواطف، حل المشاكل يتطلب عادة شخصاً نشطاً ويتميز بالشدة، وهذا موجود في الرجل دون المرأة وكذلك تفضيل العاملين يكون المشرف عليهم رجلاً وليس امرأة.

د. قيم الفردية/الجماعية

يشير الجدول رقم (3) إلى أن الميل العام لقيم الفردية/الجماعية تمثل في 3.6333، ويقع في مجال "موافق" حسب سلم Likert الخماسي، حيث كانت المتوسطات المرجحة للعبارات الدالة على هذا المحور كما يلي.

قدر متوسط إجابات العاملين بالكلية على العبارة الأولى بـ 3.89 بانحراف معياري 1.089، في حين كان متوسط الإجابات على العبارة الثانية 4.19 بانحراف معياري قدره 0.962، أما متوسط الإجابات على العبارة الثالثة فكان 4.31 بانحراف معياري قدره 1.005، متوسط الإجابات على العبارة الرابعة 2.52 بانحراف معياري قدره 1.272، متوسط الإجابات على العبارة الخامسة 3.25 بانحراف معياري قدره 1.333.

ووقوع الميل العام لقيم الفردية/الجماعية في مجال "موافق" يدل على أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يوافقون على وجود الظواهر المعبر عنها في عبارات هذا المحور، والمتمثلة في ما يلي: يسود مكان العمل الروح الجماعية والعمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، يعتقد العاملون أن نجاح المجموعة أهم بكثير من نجاح الفرد، من المهم جدا أن يكون العامل مقبولا من طرف جماعة العمل التي ينتمي إليها، لا يفضل تطوير مكان وطريقة عمله بأفكاره الشخصية، بل بأفكار المجموعة وأيضا هناك تأكيد من الإدارة العليا على ضرورة القيام بالعمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.

6. مناقشة النتائج والتوصيات

1.6. مناقشة النتائج

يضم مكان العمل في المجتمع المبحوث الأبعاد الأربعة المتعلقة بالقيم الثقافية والتي أشار إليها Hofstede، ولكن بدرجات متفاوتة، وستتم مناقشة النتائج التي يظهرها الجدول رقم (3) وذلك ابتداء من الميل ذي القيمة الأكبر إلى الميل ذي القيمة الأقل، كما يلي.

أ. تجنب الغموض

تمثل أهم بعد من الأبعاد الأربعة من حيث الموافقة في "تجنب الغموض" بميل قدره: 3.634، وهذا الميل يقع في المجال [3.4، 4.2] في سلم Likert الخماسي والذي يشير إلى "موافقة المبحوثين على العبارات الدالة عن بعد تجنب الغموض"، وهذا يعبر عن صحة الفرضية الموضوعة في هذا البعد، والمتمثلة في: "يتميز العاملون بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة بالشعور بالقلق"، أي أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يفضلون الوضوح في كل ماله علاقة بمكان العمل؛ وذلك ممثل في عبارات الاستمارة كإتباع التعليمات والإجراءات حرفيا لإنجاز المهام، تجنب مخالفة القوانين، تفضيل الحصول على مستلزمات العمل والتعليمات الخاصة به.

وتوافق هذه النتيجة تلك التي توصل إليها يوسف جوادي في دراسة مقترنة بموضوع القيم الثقافية، حيث وجد أن المجتمع المدروس يعاني من درجة كبيرة من تجنب الغموض، مُرجعا ذلك إلى تعقد

الإجراءات في التنظيم، عدم الاهتمام بالوقت والتسويق الكبير، فكل ذلك من شأنه أن يقلل من القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة.³¹

وبدوره، يشير Hofstede إلى أن مكان العمل الذي يتسم بالرغبة في تجنب الغموض يدل على أن المؤسسة لا تعمل على إلغاء هذه المشكلة؛ أي لا تعطي للعامل الفرصة لتطبيق أفكاره، لأن ذلك يلغي الروتين المعتاد لإنجاز المهام ويؤدي إلى حالة من الغموض لا تريد المؤسسة الوقوع فيها، كما تنتهج الصرامة والجمود في تطبيق القوانين وتتميز بانعدام الليونة في التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهها.

وبالتالي، يمكن القول إن كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة، وفي ضوء رغبة العاملين لتجنب الغموض، تتميز بما يلي:

- الصرامة والجمود في إتباع القانون الداخلي للمؤسسة؛
- تفضيل الروتين في العمل؛
- انعدام الليونة في التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهها؛
- عدم الاهتمام بالإبداع الإداري.

ب. الفردية/الجماعية

يأتي بُعد الفردية/الجماعية في المركز الثاني من حيث الموافقة بميل قدره: 3.6333، ويقع في المجال [3.4، 4.2] في سلم Likert الخماسي والذي يشير إلى "موافقة الباحثين على العبارات الدالة عن بُعد الفردية/الجماعية". وهذا يعبر عن صحة الفرضية الموضوعة في هذا البعد، والمتمثلة في: "يتحلى العاملون بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة بقيم الجماعية أكثر من قيم الفردية".

ومعنى ذلك أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يفضلون القيام بالعمل الجماعي من خلال وجود الروح الجماعية، أي تفضيل الجميع للعمل الجماعي، التركيز على نجاح المجموعة قبل تحقيق النجاحات الفردية وحرص العامل على أن يكون مقبولا من طرف زملائه، مع تأكيد العاملين محل الدراسة على رفضهم لتطوير مكان عملهم بأفكارهم الخاصة، بل بأفكار المجموعة.

ويفسر ذلك بأن مكان العمل في المؤسسة محل الدراسة تسوده قيم تشجع على إقامة العلاقات الجيدة بين أعضاء المجموعة الواحدة، كما يتميز بتفضيل العاملين للتعلم الجماعي، مشاركة الأفكار، الثقة في المجموعة، العمل الجماعي وغيرها من قيم الجماعية التي تزيد من التزام العاملين تجاه المجموعة وتفضيلهم لتحقيق مصلحة المجموعة على المصالح الشخصية.

مما سبق، يمكن القول إن كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة، وفي ضوء تفضيل العاملين لقيم الجماعية، تتميز بما يلي:

- تتميز الكلية بثقافة مبنية على الثقة بين العاملين في المجموعة الواحدة؛
- تشجع الكلية على العمل الجماعي بدل الفردي؛
- إذا كانت الكلية تقدم تحفيزات للعاملين (كالتقدير والاعتراف)، فهي تحفيزات جماعية أكثر منها فردية.

ج. الذكوية/الأنثوية

يتمثل بعد الذكوية/الأنثوية في ميل قدره: 3.0176، هذا الميل يقع في المجال [2.6 ، 3.4] في سلم Likert الخماسي والذي يعبر عن "رأي الباحثين المحايد حول العبارات الدالة عن بعد الفردية/الجماعية"، ما يعني عدم قبول وكذلك عدم رفض الفرضية الموضوعة في هذا البعد، والمتمثلة في: "يتميز محيط كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة بالذكورية أكثر من الأنثوية".

فقد جاءت كل الإجابات على العبارات مشتتة، وبانحرافات معيارية كبيرة كما بين الجدول رقم (4)، كما أن النسب الكبرى للعبارات كانت مشتتة كذلك، فأكثر نسبة في العبارات الأولى، الثالثة والخامسة تدل على الموافقة، في حين تدل أكبر نسبة في العبارتين الثانية والرابعة على المعارضة، فكل ذلك أفرز ميلا محايدا. وفيما يلي بعض الأسباب التقديرية التي يقترحها الباحثان لتفسير سبب الحياد في هذا البعد:

- معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة إناث (65 امرأة من أصل 102 مبحوث، بمعدل 63.7%)³²؛ فقد يؤثر ذلك في الإجابة في هذا البعد، خاصة إذا كان المبحوث أنثى وتتقلد منصبا إداريا مهما؛
- ربما لم يختبر المبحوثون بعد الحالات الموضحة في عبارات الاستمارة؛
- الحياد يعتبر دليلا أيضا على التحفظ في الإجابة خاصة في هذا العنصر، والتحفظ هنا يدل على أن المجتمع ذكوري وأن المرأة تعيش حالة تحدي كبير فيه لتفرض وجودها؛
- ولأن أكثر المستجوبين نساء، فتحفظهم دليل على الضغط الذي تعيشه المرأة ولا يمكنها التصريح به؛ فلو كان العكس لصرحت مباشرة بأن المحيط لا يفرق بين الذكر والأنثى، وأن الجميع يحصل على حقوقه دون تمييز في الجنس، وهذا لم يحدث في هذه الدراسة.

د. التفاوت في السلطة

يتمثل بعد التفاوت في السلطة في ميل بمقدار 2.778، يقع هذا الميل في المجال [2.6، 3.4] في سلم Likert الخماسي والذي يعبر عن "رأي المبحوثين المحايد حول العبارات الدالة عن بعد التفاوت في السلطة"، ما يعني عدم قبول وكذلك عدم رفض الفرضية الموضوعة في هذا البعد، والمتمثلة في: "يختبر العاملون بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة توزيعاً غير متساو للسلطة".

فكما في بعد الذكوية/الأنثوية، جاءت أغلب الإجابات على العبارات مشتتة، وبانحرافات معيارية كبيرة كما يبين الجدول رقم (3)، كما أن النسب الكبرى للعبارات كانت مشتتة كذلك، فأكثر نسبة في العبارات الأولى، الثالثة والخامسة تدل على المعارضة، في حين تدل أكبر نسبة في العبارات الثانية، الرابعة والسادسة على الموافقة، وهذا ما أدى إلى وجود ميل محايد. وفيما يلي بعض الأسباب التقديرية التي يعتقد الباحثان أنها سبب الحياد في هذا البعد:

- ربما لم يختبر المبحوثون في الكلية الظواهر المعبر عنها في العبارات؛ فطبيعة العمل المكتبي لا تشهد على العموم مهاماً حساسة حتى يلجأ المشرف إلى تفويضها؛
- كما يرجح الباحثان أن العاملين لا يختبرون عادة الشعور بعدم الرضا حول القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، لذلك لا يهتمون بإبداء المعارضة من عدمها حول القرارات المتخذة؛
- كما لا يركز العاملون على موضوع الرضا عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا، فيكون اهتمامهم فقط بكيفية تنفيذ القرارات وكذا الوسائل اللازمة لذلك؛

رغم كل ذلك، إلا أن العاملين في الكلية يؤكدون على عدم وجود بعض المظاهر المتعلقة بالتفاوت في السلطة؛ إذ يشير معظمهم أن المشرفين على عملهم يقومون باستشارتهم أثناء اتخاذ القرارات، وأن المشرفين لا يستعملون القوة والتهديد في التعامل معهم، مع تفضيل أغلب العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار. وهي مؤشرات تدل على أنه لا يوجد تفاوت كبير في السلطة على مستوى الكلية.

2.6. المقترحات

من جملة التوصيات المقترحة على كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة، ما يلي:

- البحث في السياسات والممارسات الإدارية التي لا تعيق القدرات الإبداعية؛
- إعادة النظر في مدى إيجابية أو سلبية الروتين في العمل؛

- البحث في مدى شعور العاملين بالقلق في مكان عملهم، والعمل على التخفيف من ضغوط العمل المسببة لذلك؛
- تكثيف البحوث في موضوع القيم الثقافية على مستوى الكلية لتحديد ما إذا كان محيط العمل ذكوريا أم أنثويا، وكذا البحث أكثر في مدى تفاوت السلطة فيه؛
- تعزيز بُعد الجماعة في القيم الثقافية لما له أثر في بناء ثقافة تنظيمية مبنية على الثقة، وللاثار الإيجابية العديدة التي تأتي من العمل الجماعي وروح الفريق.

الهوامش

- ¹ Lewis, D. (August 1998) How useful a concept is organizational culture?. *Strategic Change journal*, vol 7, p251.
- ² Wagner III, J. and Hollenbeck, J. (2010) *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. 1st Ed. New York- USA: Taylor & Francis. p283.
- ³ Schermerhorn, J. R. et al (2002) *Organizational Behavior*. 7th Ed. USA: John Wiley & Sons. p43.
- ⁴ Mullins, L. J. (2010) *Management & Organisational Behaviour*. 9th Ed. UK: Pearson Education. p739.
- ⁵ Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Ed. USA: John Wiley & Sons. p17.
- ⁶ Flamholtz, E. and Randle, Y. (2011) *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. USA: Stanford Business Books. p6.
- ⁷ العميان، محمود سلمان (2002) *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط1. عمان - الأردن: دار وائل. ص311.
- ⁸ Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p23.
- ⁹ Tompkins, J. R. (2005) *Organization Theory and Public Management*. USA: Thomson Learning. p363.
- ¹⁰ Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*, Loc.cit.
- ¹¹ Idem.
- ¹² Gallos, J. and Schein, E. (2006) *Organization Development*. 1st Ed. USA: John Wiley & Sons. p619.
- ¹³ Tompkins, J. R., Loc.cit.
- ¹⁴ Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p25-26.
- ¹⁵ Tompkins, J. R., Op.cit., p364.
- ¹⁶ Idem.
- ¹⁷ العميان، محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص312.
- ¹⁸ المرجع والصفحة نفسهما.
- ¹⁹ Nicholson, N. (1995) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. 1st Ed. Massachusetts-USA: Blackwell Publishers. p598.
- ²⁰ Frederick, W. (1995) *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*. New York-USA: Oxford University Press. p16.
- ²¹ Nicholson, N., Loc.cit.

- ²² Yeh, R-S. (1988) On Hofstede's treatment of Chinese and Japanese values. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol 6, no 1, p150.
- ²³ At-Twajri, M. I. and Al-Muhaiza, I. A. (1996) Hofstede's cultural dimensions in the GCC countries- An empirical investigation. *International Journal of Value-Based Management*, Vol 9, no 2, p 124.
- ²⁴ Hofstede, G. et al (2010) *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd Ed. New York-USA: McGraw-Hill. P60.
- ²⁵ Ibid., p189.
- ²⁶ Ibid., p140.
- ²⁷ Ibid., p139.
- ²⁸ Idem.
- ²⁹ Ibid., p92.

³⁰ من مخرجات برنامج SPSS.

³¹ جوادي، يوسف (ماي 2013) إدارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية – نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة إطار للتحليل- *مجلة العلوم الإنسانية-جامعة بسكرة*، العدد 31/30، ص157.

³² من مخرجات برنامج SPSS.