

تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية:  
دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

*An analysis of Organizational Culture Dimensions in Economic Enterprise: Empirical Study on Sample of Leather Tanning enterprises in Algeria.*

د/ بن عودة مصطفى

Benaoudamoustapha@gmail.com

جامعة زيان عاشور – الجلفة، الجزائر

تاريخ قبول النشر: 2018/06/27

تاريخ الاستلام: 2017/10/03

**الملخص:**

تناولت هذه الدراسة موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان على العاملين في مؤسسات دباغة الجلود، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، وظائف نمطية). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (التوجه بالعميل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق ) إذ سجلنا تحققها بمستويات مرتفعة، ماعدا بعدي (تشجيع الإبداع والابتكار، الاحتواء والترابط)، الذين سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة. اتفاق آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك على الرغم من اختلاف (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة)، إلا أنهم غير متفقين حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة عقود العمل التي تربط العاملين بمؤسساتهم.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

**Abstract:**

*This study dealt with the issue of organizational culture dimensions in Leather-tanning institutions in Algeria. The study was applied to a sample of (142) employees, out of a study population of (714) employees. The study used a questionnaire as a tool for gathering information and data. The questionnaire was distributed on various workers in different organizational levels in the leather tanning institutions (Top management, Middle management, Lower management, Typical functions). The study concluded to a set of results including the following:*

*The high level of awareness of all the dimensions of organizational culture (customer orientation, consistency and coherence, results orientation, adaptability, team orientation) as we noticed high levels, except two dimensions (creativity and innovation encouraging, inclusion and cohesion) in which we noticed medium levels .*

*There is agreement in the views and perceptions of workers in the leather tanning institutions in Algeria, about the realization of organizational culture dimensions, and in spite of the difference of (gender, educational level, duration of service, the nature of the job, geographical distribution, the nature of the institution), but they disagree about the perception of the dimensions of organizational culture by: age of employee, length of service, the nature of employment contracts that bind workers in their institutions.*

**Keywords:** Organizational culture, Dimensions of organizational culture, Leather-tanning institutions in Algeria

**مقدمة:**

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. كما تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية التي تتحدد بناءً على أبعاد الثقافة التنظيمية، التي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات وتنوع الدول التي تنتمي إليها هاته المنظمات.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على تفعيل وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الإيجابية التي تحتاجها المؤسسات لتدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل المؤسسات.

في هذا الإطار تأتي دراستنا هذه لدراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية، انطلاقاً من محاولة التعريف بمفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها، وكذا دراسة وتحليل مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب وذلك بالتطبيق على قطاع صناعة الجلود بالجزائر، متخذين مجموعة من مؤسسات دباغة الجلود كعينة في الدراسة الميدانية.

### أولاً: الإطار المنهجي للبحث

#### 1- طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

إذا أمعنا النظر في الأوضاع المالية للمنظمات الجزائرية والخصائص البيئية التي تعمل في ظلها لأدركنا مدى أهمية التحديات التي تواجهها المنظمات، والتي من أهمها انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي، تغير نسق قيم الأفراد العاملين بالمنظمة، المنافسة المحلية والعالمية، تزايد المطالب المجتمعية وكذا تزايد مطالب الجمهور وتوقعاته من هذه المنظمات، ولذلك أصبحت الحاجة ملحة ومتزايدة نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية في حدود إمكانيتها. ولهذا فإن إشكالية دراستنا يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى درجة الاختلاف في إدراك طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر ؟

واستناداً إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- هل هناك فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية ؟

#### 2- فرضيات البحث:

■ الفرضية الأولى: « يوجد مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».

■ **الفرضية الثانية:** «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.01$  )، في إدراك العمال المستجوبين لأبعاد الثقافة التنظيمية، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، طبيعة عقود العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة)».

### 3- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح الخلفية النظرية لمفهوم أبعاد الثقافة التنظيمية، ودورها في إثبات الجدوى من الأداء الشامل بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، طبقاً للآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة؛
- الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

### 4- أهمية البحث:

على المستوى العلمي يستمد البحث أهميته مما يلي:

- أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي في إدارة الاعمال، خاصة وأن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير محددات السلوك الإنساني خصوصاً في المنظمات الإنتاجية الجزائرية.
- أن الموضوع يعتبر من الموضوعات المهمة التي تهتم بالجانبين الاجتماعي والسيكولوجي للمنظمة والتي تعتبر من الأبعاد المهملة في العديد من منظماتنا ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين.

أما على المستوى التطبيقي فيستمد البحث أهميته مما يلي:

- تكوين تصور واضح لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

- تحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد ومعرفة القيم والسمات الثقافية المشتركة يساعد في إيجاد الطريقة المثلى للتأثير على الأفراد وتوجيههم التوجيه الأمثل.

#### 5- حدود البحث:

بهذه التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة والتمثلة أساسا في ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا الدراسة بشكل أساسي على دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

- **الحدود المكانية:** قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، والتي تتواجد جغرافيا في كل من الشرق والوسط والغرب الجزائري وذلك بتواجدها في كل من ولاية (جيجل، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران، عين تموشنت)، إضافة إلى تنوعها وتباينها عن بعضها البعض من حيث الحجم، وعدد العمال، والعمر الإنتاجي، والتوزيع الجغرافي، ورقم الأعمال، والشكل القانوني، والقطاع القانوني، ناهيك عن عراققتها وقدمها نسبياً في الجزائر مما يساعدنا أكثر في تشخيص وتحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية ومن مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الإشرافية - الوظائف النمطية).

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال شهري ديسمبر/ جانفي من سنة 2015 / 2016.

#### 6- أسلوب ومنهج البحث:

من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة.

## ثانياً: الإطار النظري للبحث

يتعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل الإطار النظري والفكري لمفاهيم كل من الثقافة التنظيمية وكذا أبعادها المختلفة.

## 1- ماهية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأية منظمة، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد وكذا العلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، وهي تحدد طرق التفكير والقيم والعادات والاتجاهات والاهتمامات السائدة بالمنظمة. (1)

## أ- تعريف الثقافة التنظيمية:

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

يعرفها كل من (Francesco and Gold)، بأنها: « مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين والموزعين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ويمكن من خلال ثقافة المنظمة تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثير ثقافة المنظمة على سلوك أعضائها». (2)

أما (Ott)، فيعرفها بأنها: «تلك الثقافة التي توجد في المنظمات شيئاً ذو علاقة بالثقافة الاجتماعية وتستمد مصادرها من مفاهيم كالقيم والمعتقدات والافتراضات وأنماط السلوك، فضلاً عن كونها بناءً اجتماعياً غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة، وهي أفكاراً متحدة توفر أفكاراً وتوجهات يتحرك عبرها أعضاء المنظمة». (3)

أما (سيد خطاب)، فقد عرفها بأنها: «نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً». (4)

ويعرفها كلا من (French And Bell And Zawachi)، بأنها: «الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال

والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابهة توضح مدى التوافق والانفاق والاتساق الاجتماعي سواء أكان ضمنيا أم ظاهريا، وتتضمن أيضا كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات وغيرها»<sup>(5)</sup>. أما (Edgard Schein)، فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها: «مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى»<sup>(6)</sup>.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي للثقافة التنظيمية: "هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تكونت داخل المنظمة واستقرت على مدار مدة طويلة من الزمن والمستمدة جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المنظمة والتي طورها أفراد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي، والتي تنتقل إلى أفراد المنظمة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا عن كونها لغة موحدة وفلسفة وإيديولوجيا تشكل سياسات المنظمة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، والتي يمكن أن تظهر في مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين بالمنظمة، كما أنها تمثل إطارا رقابيا على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة وبالرغم من استقرار هذه المنظومة إلا أنها تتسم بالتجديد والتطوير من خلال عوامل التعلم والتغيير الداخلي إلى جانب التغيير في الثقافة العامة للبيئة المحيطة والمجتمع ككل".

#### ب - أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة. كما تكمن أهميتها في كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب وهو ما يؤكد (Peter and Waterman)،

بقولهما أنه وبدون استثناء فإن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية هو بحد ذاته جودة أساسية للنجاح والتفوق. (7)

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في إيجاد الشعور بالإحساس بالهوية فكلما زاد وضوح القيم والاتجاهات المشتركة كلما زاد ارتباط الأفراد ببعضهم البعض وزاد شعورهم بأنهم جزء مؤثر وهام بالمنظمة. ذلك أن الثقافة التنظيمية حسب المفكر (Richard Daft)، تؤدي وظيفتين هامتين داخل المنظمة فالأولى تعمل على ترابط وتكامل واندماج العاملين بالمنظمة معاً ليتم تحقيق التآلف وبالتالي تكوين هوية واحدة والعمل معاً بفاعلية أما الثانية فتساعد التنظيم للموائمة مع البيئة الخارجية، (8) فالثقافة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات إذ يتصرف الأفراد في مواجهتهم لموقف أو مشكلة معينة وفقاً لثقافتهم. (9) فالثقافة التنظيمية تعتبر مصدر مهم للمنظمة، تستمد منه الحلول المناسبة لبعض المشاكل التي تواجهها، والتي تكون قد نجحت في تطبيقها من قبل لمواجهة أزمات سابقة تعرضت لها، ولهذا تظهر الثقافة كشاهد على خبرة المنظمة ونجاحاتها السابقة. (10) وبالتالي تعتبر موجه أساسي لمدرجات العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. (11) ذلك أن التكامل الداخلي يعني أن الأفراد أو الأعضاء يتوافقون ويعملون معاً في إطار هوية ذاتية جماعية ويعرفون كيف يعملون معاً بفاعلية. (12)

وما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها من خلال الوظائف التي تؤديها داخل المنظمات، والتي يمكن لنا أن نجعلها في ثلاثة وظائف أساسية، الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي، الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي، والوظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها.

## 2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

### أ- تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من الأبعاد التي أكدت عليها العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، وهذا لا يمنع في الحقيقة من وجود بعض أبعاد الثقافة التنظيمية التي تنفرد بها كل منظمة على حدى ولا يمكن تعميمها على جميع المنظمات.

## ب - تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة اتضح أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ويمكن توضيح ذلك في مايلي:

■ **بعد الاحتواء والترابط:** يشير مفهوم الاحتواء والترابط إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وجعله أكثر ارتباطاً بعمله وبمنظمته،<sup>(13)</sup> كما أن بعد الاحتواء والترابط يخلق لدى العاملين توجهاً إيجابياً نحو المنظمة وقيمها، كما يعتبر وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاحتواء والترابط كالاتجاه نحو تفعيل مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات،<sup>(14)</sup> والاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين من خلال التمكين والتدريب والتعلم التنظيمي،<sup>(15)</sup> والاتجاه نحو التقدير والتحفيز من خلال احترام وتقدير العاملين ونشر ثقافة المكافأة وتشجيع الإنجاز والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية المناسبين للعاملين ولأسرهم، والاتجاه نحو تفعيل الاتصالات لتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم وبث روح التعاون والاندماج في جماعة العمل وهو ما يحقق نوع من الاحتواء والترابط الوظيفي.<sup>(16)</sup>

■ **بعد الاتساق والتجانس:** يتضمن بعد الاتساق والتجانس مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس كوضوح القيم الجوهرية، والاتفاق على القيم الجوهرية، وكذا التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.<sup>(17)</sup>

■ **بعد القدرة على التكيف:** يتضمن بعد القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير و ترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة

فرصة المنظمة في البقاء والنمو،<sup>(18)</sup> وذلك لتصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.<sup>(19)</sup>

■ **بعد تشجيع الإبداع والابتكار:** يتضمن بعد تشجيع الإبداع والابتكار مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم أفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية بع اختبارها بشكل علمي.<sup>(20)</sup>

■ **بعد التوجه نحو النتائج:** يتضمن بعد التوجه نحو النتائج مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة، تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة،<sup>(21)</sup> وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين وكذا العمل على تضييقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.<sup>(22)</sup>

■ **بعد التوجه بالفريق:** يتضمن بعد التوجه بالفريق العمل بروح الفريق الواحد من خلال التركيز على الهدف، وزيادة درجة إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة قدرة المنظمات على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة وهو ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.<sup>(23)</sup>

■ **بعد التوجه بالعميل:** بعد التوجه بالعميل هي عبارة عن فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم أساساً على توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات المنظمة مع زبائنهم ومع بقية الشركاء كالمجهزين والموزعين والمساهمين من خلال تقديم المنافع المتميزة والقيمة المضافة، وبما يضمن رضاهم ويمكنها من الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ويحقق لها التميز والبقاء في السوق.<sup>(24)</sup>

### ثالثاً: الإطار التطبيقي للبحث

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، ولاختبار الفرضيات ميدانياً قد اختار الباحث إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على قطاع الجلود ممثلاً بسبعة مدايق لصناعة الجلود بالجزائر، والمتوزعة جغرافياً في ستة ولايات من الوطن وهي: (جيجل، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران، عين تموشنت).

#### أ- مجتمع الدراسة:

بالنسبة لدراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر والبالغ عدد موظفيها (714) موظف، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، الوظائف النمطية).

#### ب — عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قام الباحث، بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، ووفقاً لهذا الأسلوب فقد تم اختيار عينة مكونة من سبعة مدايق لصناعة الجلود من مجمل اثني عشر مديعة على كامل التراب الوطني، وهي: (مديعة جيجل، مديعة عين الفكرون، المديعة الأوراسية، مديعة الهضاب العليا، مديعة ميجيتال، الشركة المغربية للجلد، مديعة التافنة)، وبذلك فإن حجم عينة الموظفين المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية هو (142) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف.

#### 2- المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة؛
- ✓ معامل كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛

✓ اختبار (Mann - Whitney)، وهو أحد الاختبارات اللامعلمية، يستخدم للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين. ومن أبرز خصائصه لا يتطلب أن تكون العينات متساوية العدد، كما يمكن استخدامه مهما كان عدد أفراد العينة؛

### 3- تصميم أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من داخل وخارج الوطن إضافة إلى مجموعة من المحكمين المهنيين من داخل الوطن والمتخصصين أساساً في قطاع الجلود، وقد استجابنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مشتملاً على ثلاثة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: خصص للرسالة التعريفية والتحفيزية؛

الجزء الثاني: خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية ممثلة في (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، وكذا اسم المؤسسة محل الدراسة)؛

الجزء الثالث: خصص لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، وتكون من (28)، فقرة وزعت على سبعة أبعاد؛ البعد الأول بعد الاحتواء والترابط وتقيسه الفقرات: (1-4)؛ والبعد الثاني بعد الاتساق والتجانس وتقيسه الفقرات: (5-8)؛ والبعد الثالث بعد القدرة على التكيف وتقيسه الفقرات: (9-12)؛ والبعد الرابع بعد تشجيع الإبداع والابتكار وتقيسه الفقرات: (13-16)؛ والبعد الخامس بعد التوجه نحو النتائج وتقيسه الفقرات: (17-20)؛ والبعد السادس بعد التوجه بالفريق وتقيسه الفقرات: (21-24). والبعد السابع بعد التوجه بالعمل وتقيسه الفقرات: (25-28).

## 4- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، وقد حصلنا على النتائج الملخصة الجدول التالي:

الجدول رقم (1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	إحصائي الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)
أبعاد الثقافة التنظيمية	0.167	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (1)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية كانت أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء نوع آخر من الاختبارات تسمى بالاختبارات اللامعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

## 5- ثبات أداة الدراسة:

أما في تقدير ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs' Alpha)، لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها الدراسة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (2)، أن معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.880)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهي قيم ممتازة،<sup>(25)</sup> تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

الجدول رقم (2): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا

## كرونباخ

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
أبعاد الثقافة التنظيمية	28	0.880

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

6- تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في المؤسسات المدروسة:

أ- تشخيص وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان	البيانات الشخصية
81%	115	ذكر	النوع الاجتماعي
19%	27	انثى	
100%	142	المجموع	
20.4%	29	أقل من 30 سنة	عمر الموظف
33.2%	47	بين 30 و 40 سنة	
21.8%	31	بين 41 و 50 سنة	
24.6%	35	أكثر من 50 سنة	
100%	142	المجموع	
26.2%	37	أقل من الثانوي	المستوى التعليمي
31.7%	45	ثانوي	
5.6%	8	تقني	
5.6%	8	تقني سامي	
20.4%	29	ليسانس	
5.6%	8	ماستر	
4.9%	7	مهندس	
0%	0	ماجستير	
100%	142	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (3)، بأن أفراد عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (81%)، كما لا حضا أن ما نسبته (79.6%)، من مفردات عينة

تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية

الدراسة أعمارهم (تزيد عن 30 سنة فما فوق)، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى (ثانوي فما أكثر)، بنسبة تقدر بـ (73.8%)، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة واعين ومؤهلين بمستوى عالي، وهو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفاافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل مؤسسات دباغة الجلود، وهو ما ساعدنا أكثر على تشخيص وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

ب - تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

البيانات	البيان	التكرار	النسبة المئوية
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	58	40.8%
	بين 5 و 10 سنوات	30	21.1%
	بين 11 و 15 سنة	6	4.2%
	بين 16 و 20 سنة	11	7.7%
	أكثر من 21 سنة	37	26.2%
	المجموع	142	%100
طبيعة الوظيفة	إدارية	41	%28.9
	إنتاجية	65	%45.7
	تقنية	16	%11.3
	أخرى	20	%14.1
	المجموع	142	%100
طبيعة عقود العمل	دائمة	80	%56.3
	مؤقتة	62	%43.7
	المجموع	142	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (4)، أن ما نسبته (60%)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (تفوق 5 سنوات)، كما لاحظنا أن الوظيفة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي الوظيفة الإنتاجية بنسبة مئوية بلغت (45.7%)، وهي نسبة جد متوقعة بالنسبة لمؤسسات دباغة الجلود التي تتطلب وظائف من هذا النوع، كما أن الملفت للانتباه أن ما نسبته (43.7%)، من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف مؤقتة، وهذا راجع إلى طبيعة العقود المؤقتة التي تعقدتها مؤسسات دباغة الجلود مع العاملين وخاصة المدابغ الخاصة منها وذلك لعدم توفر المادة الأولية من الجلود وصعوبة الحصول عليها في الأوقات المناسبة خاصة مع ازدياد الطلب على منتجات دباغة الجلود المصنعة ونصف المصنعة من طرف العديد من الجهات الخارجية.

ج - تشخيص وتحليل البيانات الجغرافية والقانونية الخاصة بمؤسسات دباغة الجلود:

الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات القانونية والجغرافية

إسم المؤسسة	القطاع القانوني	التوزيع الجغرافي
مدبغة جيجل	عمومية	شرق
مدبغة عين الفكرون	خاصة	شرق
المدبغة الأوراسية	عمومية	شرق
مدبغة الهضاب العليا	عمومية	وسط
مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	خاصة	غرب
الشركة المغربية للجلد (SMCP)	خاصة	غرب
مدبغة التافنة	غرب	غرب

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (5)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تتميز بتنوع نسبي حسب قطاعها القانوني والجغرافي، وهذا التنوع في طبيعة المؤسسات من حيث قطاعها القانوني واختلافها عن بعضها البعض بين المؤسسات الخاصة والعامة وتوزعها الجغرافي الكبير بين الشرق والوسط والغرب الجزائري سينعكس إيجاباً في تشخيص وتمحيص واقع الثقافة التنظيمية السائدة

تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية

بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، كما سيساعد في تحديد مستوى إدراك وتبني أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العامل الجزائري في المؤسسات المبحوثة. وكذلك سيساعد في تحليل وتشخيص طبيعة التشابه والاختلاف في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المدايع العمومية والخاصة في الجزائر، وبين مدايع الشرق والوسط والغرب الجزائري.

د - مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة

لأبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
بعد التوجه بالعمل	4.3996	0.81054	1	مرتفع
بعد الاتساق والتجانس	4.3380	0.75805	2	مرتفع
بعد التوجه بالنتائج	4.1250	0.75251	3	مرتفع
بعد القدرة على التكيف	4.0951	0.83726	4	مرتفع
بعد التوجه بالفريق	4.0000	0.79671	5	مرتفع
بعد تشجيع الإبداع	3.6549	0.90347	6	متوسط
بعد الاحتواء والترابط	3.4507	1.04646	7	متوسط
المجموع بشكل عام	4.0091	0.64685	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (6)، أن مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.0091)، بانحراف معياري قدره (0.64685)، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور. ومن حيث ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية فق جاء بعد التوجه بالعمل في المرتبة الأولى، يليه بعد الاتساق والتجانس في المرتبة الثانية، يليه بعد التوجه بالنتائج في المرتبة الثالثة، يليه بعد القدرة على التكيف في المرتبة الرابعة، يليه بعد التوجه بالفريق في المرتبة

الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الخمسة كانت أقل تشبهاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى، يليهم بعد تشجيع الإبداع والابتكار في المرتبة السادسة، ويليه بعد الاحتواء والترابط في المرتبة السابعة، إذ سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشبهاً وأقل تجانساً وأهمية من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه: «يوجد مستوى إدراك مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة».

#### 7- اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة:

أ- اختبار وجود فروق في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين:

الجدول رقم (7): نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتحقق من أبعاد الثقافة التنظيمية

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	اختبار مان وايتني	مستوى دلالة الاختبار
النوع الاجتماعي	ذكر	115	71.03	1498.500	*0.779
	أنثى	27	73.50		
طبيعة العمل	دائمة	80	84.57	1399.000	0.000
	مؤقتة	62	54.64		
طبيعة المؤسسة	عمومية	11	67.10	1276.000	*0.018
	خاصة	32	86.63		

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha = 0.01$  ).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (7)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لعامل النوع الاجتماعي وطبيعة المؤسسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة إختبارهما والبالغة (0.779)، (0.018)، على التوالي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha = 0.01$ )، إلا أن هناك فروق تجاه متغير أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لطبيعة العمل، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الإختبار والبالغة (0.000)، أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha = 0.01$ )، وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف النوع الاجتماعي أو باختلاف طبيعة المؤسسة.

ب - إختبار وجود فروق في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين تعزى للعوامل لشخصية والوظيفية ذات أكثر من الفئتين:

يتضح من خلال الجدول رقم (8)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لعمر الموظف ومدة الخدمة ، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة إختبارهما والبالغة (0.002)، (0.000)، على التوالي أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha = 0.01$ )، كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة وكذا التوزيع الجغرافي، وذلك استنادا إلى أن قيم مستوى دلالة إختبارهم والبالغة (0.021)، (0.086)، (0.047) ، على التوالي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ( $\alpha = 0.01$ ).

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مستوياتهم التعليمية أو باختلاف طبيعة الوظيفة، أو باختلاف التوزيع الجغرافي، كما أن آرائهم تختلف باختلاف أعمارهم الوظيفية ومدة خدمتهم داخل مؤسساتهم، أي أن العاملين لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه أبعاد الثقافة التنظيمية حول هذين المتغيرين.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، التباين أبعاد الثقافة التنظيمية

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط	قيمة اختبار	مستوى دلالة
عمر	أقل من 30	29	66.4	14.928	0.002
	بين 30 و 40	47	56.9		
	بين 41 و 49	31	75.8		
	أكثر 50 سنة	35	91.4		
الموظف	أقل من الثانوى	37	87.1	14.940	*0.021
	ثانوى	45	67.5		
	تقنى	8	35.8		
	تقنى سامى	8	62.9		
	ليسانس	29	77.8		
	ماستر	8	57.3		
	مهندس	7	54.7		
مدة الخدمة	أقل من 5	58	67.6	22.791	0.000
	بين 5 و	30	66.9		
	بين 11 و 15	6	66.3		
	بين 16 و 20	11	31.0		
	أكثر من 21	37	94.0		
حسب طبيعة الوظيفة	إدارية	41	76.1	6.589	*0.086
	إنتاجية	65	66.2		
	تقنية	16	59.3		
	أخرى	20	88.9		
التوزيع الجغرافي	شرق	65	65.9	6.105	*0.047
	وسط	16	58.		
	غرب	61	80.		

(\*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الثانية، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، لآراء العمال

المستجوبين تجاه أبعاد الثقافة التنظيمية، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، طبيعة العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة) «.

#### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

**1: الاستنتاجات:** بعد دراستنا للموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه توصلنا إلى جملة من النتائج، نذكر منها ما يلي

أ. خلصنا إلى أن إدراك مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعادها، حيث جاء بعد التوجه بالعمل في المرتبة الأولى، يليه بعد الاتساق والتجانس في المرتبة الثانية، يليه بعد التوجه بالنتائج في المرتبة الثالثة، يليه بعد القدرة على التكيف في المرتبة الرابعة، يليه بعد التوجه بالفريق في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة، مما يعني أن هذه الأبعاد الخمسة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى، يليهم بعد تشجيع الإبداع والابتكار في المرتبة السادسة، وأخيراً بعد الاحتواء والترابط في المرتبة السابعة، إذ سجلنا تحققهم بمستويات متوسطة، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً وأقل أهمية من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

ب. تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها ثقافة متوجهة نحو العمل بالدرجة الأولى نظراً للشروط الصارمة التي تشترطها السوق العالمية وخاصة السوق الأوروبية من جودة في منتجات الجلود وكذا جودة الخدمات المصاحبة لها، لذلك نجد دائماً ما تحرص على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزيائنها. ودائماً ما ترسخ لدى العاملين مجموعة من القيم والمعتقدات بأن رضا الزبون هو الأساس الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها، كما أنها دائماً ما تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا. إضافة إلى أنها دائماً ما تهتم بمقترحات الزبائن والرد على استفساراتهم.

ج. تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها ثقافة متسقة ومتجانسة ذلك أنها دائماً ما ترسخ لدى العاملين الانفاق على القيم الجوهرية المتعلقة

باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة، وكذا المحافظة على بناء علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام. كما أنها دائماً ما تعمل على تجسيد روح التعاون والتكامل لدى العاملين أثناء تأدية المهام الوظيفية.

د. تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها ثقافة متجهة نحو تحقيق النتائج ذلك أنها دائماً ما تغرس لدى العاملين قيم التركيز على النتائج بالدرجة الأولى، ودائماً ما تهتم بالتصرفات الموصلة إلى النتائج. إضافة إلى أنها غالباً ما تسعى لإيجاد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف هاته المؤسسات وغاياتها.

هـ. تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها ثقافة تتمتع بقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، في ظل أن طموحات العامل الجزائري أكبر من متطلبات بيئة الأعمال الجزائرية التي تتسم في كثير من الأحيان بضعف تنافسيتها وقلة تعقيدها وحركيتها، لذلك نجد أن العاملين غالباً ما يكون لديهم المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وغالباً ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج مؤسساتهم. كما أنهم يؤكدون بأن مؤسساتهم غالباً ما تسعى إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. إضافة إلى أنها غالباً ما تهتم بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.

و. تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها ثقافة متجهة نحو الفريق ذلك أنه دائماً ما ترسخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد، ودائماً ما تشجع العاملين على أداء مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل، إضافة إلى أنه غالباً ما تشجع على العمل الجماعي وتوجد إحساس قوي لدى العاملين بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.

ز. تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها ثقافة لا تشجع الإبداع والابتكار وهو ما يؤكد انخفاض مستوى إدراك هذا البعد الذي جاء بدرجة متوسط.

ح. تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها ثقافة لا تحتوي العاملين وهو ما يؤكد انخفاض مستوى إدراك هذا البعد الذي جاء بدرجة

متوسط، ذلك أنه أحياناً فقط ما تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، ونادراً ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب. ط. نستنتج بأنه على الرغم من تعدد المتغيرات الشخصية والوظيفية إلا أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر متفقون على إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية وذلك على الرغم من اختلاف خمسة متغيرات من بين ثمانية متغيرات شملتهم الدراسة الحالية وهي: النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة، أي أنهم غير متفقين في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة عقود العمل التي تربط العاملين بمؤسساتهم.

2- التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يلي:

▪ تعزيز نقاط القوة في الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر:

وذلك من خلال مجموعة من التوصيات التي يمكن أن نوجزها في ما يلي:  
✓ ضرورة تعزيز وغرس ثقافة التوجه بالعمل لدى العاملين، وذلك ليس فقط من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لزيائنها وفق ما تشترطه الأسواق العالمية في دفتر شروطها، ولكن يجب التركيز على ترسيخ مجموعة من القيم والمعتقدات لدى العاملين بأهمية قيمة العمل.

✓ ضرورة استثمار عناصر القوة في اتساق وتجانس الثقافة التنظيمية، وذلك من أجل الاستثمار في وضوح القيم الجوهرية لدى العاملين من جهة ومدى تطابقها وتجانسها مع قيم ومعتقدات المؤسسة من جهة أخرى، وكذا الاستثمار أكثر في درجة التنسيق والتكامل الكبيرين بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين في القسم الواحد.

✓ تعزيز ثقافة التوجه بالنتائج وذلك من خلال وضع وتحديد الأهداف المحفزة على الأداء الفعال، والتركيز على الموظف من خلال تحسين قدراته لتحقيق النتائج المسطرة، وكذا التركيز على تصميم محتوى الوظيفة بما يتوافق وينسجم مع مهارات الموظف.

✓ ضرورة استثمار واستغلال مزايا القدرة على التكيف، وذلك من خلال الاستثمار في قدرات ومؤهلات وطموحات العاملين الذين يؤكدون بأنه غالباً ما تكون لديهم المعرفة

والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وغالباً ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغييرات قد تحدث داخل أو خارج مؤسساتهم.

✓ ضرورة تعزيز ثقافة التوجه بالفريق وذلك من خلال ترسخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد وتشجع العاملين على أداء مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل.

■ **مواجهة نقاط الضعف في الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر: وذلك من خلال:**

✓ ضرورة سعي مؤسسات دباغة الجلود على تطوير مختلف أساليب التشجيع على الإبداع والابتكار، وكذا تشجيع الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين، خصوصاً مع وجود مستوى من الرغبة الكبيرة لدى العاملين على تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

✓ ضرورة تتبنى استراتيجية واضحة المعالم لضمان تدريب دائم ومتجدد لمختلف عمالها.

### الهوامش

1 — ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، مصر: كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (28)، العدد (2)، 2012، ص: 281.

2 — عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد (36)، العدد (3)، 2012، ص: 04 — 05.

3 — جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص: 16.

4 — هبه أحمد عبد اللطيف، الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر: كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد (1)، العدد (25)، 2008، ص: 83.

5 — ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 282.

6 — Détrie Jean Pierre, **strategor: politique générale de l'entreprise**, Edition DUNAD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p: 470.

7 — KANJI GOPAL, YUI HIROSHI, **Total quality Culture, Total quality management**, magazine, vol 1, No6, 1997, p:417.

8 — Daft Richard, **Organization Theory and Design**, 7<sup>th</sup> Ed., Cincinnati: South Western College Publishing, 2001, p: 314.

9 — بن قرقور ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي: دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006، ص: 07.

10 — خليل موسى، الإدارة المعاصرة: المبادئ — الوظائف — الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون بلد، 2005، ص: 42 .

11 — عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان — الأردن، 2005، ص: 99.

Daft Richard, op. Cit, p: 314.—12

13 — ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 289، بتصرف.

14 — عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان — الأردن، 2011، ص: 83، بتصرف.

15 — أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات المواد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة عمار تليجي بالأغواط ، 2013، ص: 225.

16 — راجع في ذلك:

— يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2011، ص: 209 — 213، بتصرف.

— ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 292.

— بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2007، ص: 51.

17 — راجع في ذلك:

— منى محمد سيد إبراهيم، إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2006، ص: 94 — 96.

— ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 288 — 289.

— محمد عبد اشتوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي بمحافظة غزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، فلسطين: كلية التربية — جامعة القدس المفتوحة، العدد (19)، 2012، ص: 54.

18 — محمد نجيب صبري محمود، أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل، مجلة البحوث التجارية، مصر: كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد (27)، العدد (1)، 2005، ص: 543، بتصرف.

19 — عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2004، ص: 220.

20 — مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة يحي فارس بالمدينة، 2016، ص: 130 — 131.

21 — بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 125.

22 — الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر (2)، 2013، ص: 171، بتصرف.

23 — مصطفى بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص: 139، بتصرف.

24 — نفس المرجع السابق، ص: 146.

25 — أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض — السعودية، 1998، ص: 445.