

## واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج هوفستيد السداسي: دراسة حالة المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول

محمد أكلي علي عدمان\* و مينة سليمان الوناس شهري\* و مريزق محمد أرزقي عدمان\*

تاريخ القبول 2021/11/10

DOI: <https://doi.org/10.47017/31.4.8>

تاريخ الاستلام 2021/07/11

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الممارسات الثقافية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وعلى استبانة النموذج السداسي لهوفستيد (الفعالية التنظيمية، الإطار المرجعي، فلسفة المنظمة، الانضباط الداخلي، التوجه نحو العملاء، الألفة) للإجابة عن أسئلتها، وعلى الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بنسخته (21) لتحليل بياناتها. أما بالنسبة لعينة الدراسة، فهي عينة عشوائية بسيطة تمثلت في (300) موظف من مجتمع بحث حجمه (1162) موظفاً ينتمي إلى المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول بالجزائر. وكشفت النتائج عن وجود مستويات مختلفة للممارسات الثقافية وفقاً للأبعاد الستة المكونة للثقافة التنظيمية لنموذج هوفستيد، وكان أهمها بعد الانضباط الداخلي، يليه مباشرة بعد الفعالية التنظيمية. وأكدت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى الممارسات الثقافية السائدة في المؤسسة تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، في حين لم يسجل متغير (العمر) أي فروق تذكر. وفي الأخير، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة مواءمة أبعاد الثقافة التنظيمية مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، أخذين بعين الاعتبار توجهات الموظفين فيها.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، نموذج هوفستيد السداسي، المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### المقدمة

تطورت نظرية المنظمة منذ بداية أعمال تايلور وإلى غاية الثمانينيات من القرن الماضي، مركزةً على الجانب العقلاني الذي ما لبث أن ظهرت نقائصه مع بروز ظواهر تنظيمية لم يتمكن الباحثون من تفسيرها. وانتقل بعدها التحليل ليشمل أحد المفاهيم الأنثروبولوجية التي تتلخص في مفهوم الثقافة التي اتخذتها المقاربة الموقفية كعامل من عوامل التأثير في النظرية التنظيمية للمنظمة دون أن توضح مدى تأثير هذا العامل بالضبط.

لهذا ركزت نظرية المنظمة بعد تبني مفهوم الثقافة على مفهوم جديد هو الثقافة التنظيمية، وعلى أثارها التأسيسية فيما يتعلق بالحياة الداخلية لأعضاء المؤسسة، والمعاني التي ينسبون لها إلى الحياة التنظيمية، وبناء وصيانة الهياكل الاجتماعية داخلها؛ إذ يتلخص الهدف الرئيسي وراء اعتماد نظرية المنظمة لهذه المقاربة المبنية على مفهوم الثقافة في ضبط طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، والوصول بهم إلى مرحلة يكون فيها سلوكهم منسقاً ومنظماً لا إرادياً في مواجهة مختلف المواقف اليومية.

كذلك فإن دراسة السمات والأبعاد الرئيسية لأي ثقافة تنظيمية تعتمد على مدخلين هما: المدخل الكيفي: الذي يعكس بصورة أساسية وجهة نظر أعضاء المؤسسة؛ فالباحث في المدخل الكيفي للثقافة يركز عمله أساساً على الملاحظة المعمقة لسلوك الموظف، التي تؤدي إلى فهم التفاصيل الدقيقة للحياة اليومية داخل المؤسسة، لكن يتميز هذا المدخل بنقاط ضعف

أبرزها أن الأبعاد الثقافية التي تحدد بيئةً تنظيمية معينة تكون ذات خصائص مميزة لها 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، وحصراً في المؤسسة محل الدراسة فقط، وأهم نقطة ضعف هي أن هذا المدخل يستهلك الكثير من الوقت والتكاليف في سبيل جمع المعلومات وتحليلها. أما المدخل الكمي: فيعتمد أساساً على الاستمارة أو ما يسمى بالإستبيان كأداة أساسية لدراسة الأبعاد الثقافية في المؤسسة، ما يسمح بتعميم النتائج المتوصل إليها، وكذا إجراء مقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى، 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 التنظيمية، فإنه يملك جملةً من نقاط الضعف أهمها أنه يسعى لتصنيف الثقافة وليس للفهم المعمق لها، وكذا فإنه يفتقر لفرصة تطوير نظريات جديدة في مجال الثقافة.

وقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية على أهمية العلاقة الرابطة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي والنجاح المؤسسي، من منطلق فكرة رئيسية مفادها أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون أكثر من مجرد وسيلة تأثيرية على المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وإنما يمكن لها أن تكون رصيماً استراتيجياً قيماً يزيد من القدرة التنافسية، بدلالة كونها آليةً من آليات البناء المنظمي الفعال الذي يساهم بشكل كبير في تعزيز علاقتها بالمستفيدين وتطوير عملياتها الداخلية، ثم مواجهة التغيرات البيئية الخارجية بنجاح واقتناص فرصها وعليه يمكن القول إن تحسين أداء المنظمة يخضع للعديد من المتغيرات التي تتحكم بصياغته، ومن أبرزها الثقافة التنظيمية التي تشكل عنصراً فعالاً في بناء وتعزيز أداء المؤسسة. ناهيك عن أن فهم أهم الممارسات الثقافية السائدة في المؤسسة يعبد الطريق أمام الإدارة العليا من أجل خلق النموذج الاستراتيجي المناسب الذي يلائم المؤسسة ويقويها، كما أن فهم أبعاد وسمات الثقافة التنظيمية يمكن من إعادة توجيهها بما يناسب المؤسسة ومكانتها في السوق بغض النظر عن نوعها وحجمها (Al-Taie, 2017). وبناءً على هذا الأساس، جاءت هذه الدراسة لتحاول التعرف إلى أهم الممارسات الثقافية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتحديد واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول التي تعد واحدة من بين أهم وأنجح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في القطاع الخاص، وفرعاً من فروع مجمع سيفيتال الذي يضم عدة مؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة وتعتبر المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول اليوم من بين أوائل المؤسسات الإفريقية الرائدة في صناعة الزجاج؛ إذ فرضت نفسها سريعاً في عالم صناعة الزجاج ابتداءً من أول سنة لإنشائها الذي كان في عام 2007. فقد نقلت الجزائر من بلد مستورد للزجاج المسطح بنسبة 100% إلى بلد مصدر لهذه المادة، مع تغطية للطلب المحلي تفوق نسبة 90%. ولأنها ركزت في إنتاجها على نوعين رئيسيين من الزجاج هما الزجاج الموجه للبناء والأشغال الكبرى، والزجاج الموجه لإنتاج الأدوات الكهرومنزلية، فإن هذا الأمر جعلها رائدة على الساحة الدولية، وخاصة الإفريقية، من خلال زيادة نشاطاتها التصديرية إلى الدول المغربية كتونس والمغرب وليبيا، وكذا إلى الدول الجنوب أوروبية كإسبانيا وإيطاليا وفرنسا والبرتغال. كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول قد حضيت بقبضة نوعية في مستوى صادراتها، وبالتالي أرباحها، ابتداءً من سنة 2017 بسبب فتح خطوط بحرية جديدة للشحن تزامنت مع زيادة الطلب على منتجاتها التي تميزت بجودتها العالية وأسعارها المنافسة.

### إشكالية الدراسة

وعليه، وأخذاً بعين الاعتبار للمكانة المميزة التي تحظى بها المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول اليوم على الساحة الوطنية والدولية، والتي وصلت إليها كنتيجة طبيعية لامتلاكها للقوة التنافسية والمؤهلات الضرورية لتذليل التحديات اليومية، فإن الباحثين اتجهوا لجعلها وجهة دراسية لفهم حيثيات وتفصيل ثقافتها التنظيمية، وبشكل خاص فهم ماهية التصرفات والممارسات والسلوكيات اليومية التي ينتهجها العاملون فيها حتى استطاعوا إصالتها إلى هذا المستوى من التفوق والنجاح، وبالتالي العمل على تعميم تجربتها لتشمل غيرها من المؤسسات الخاصة والعامة، الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ولتحقيق ذلك، قرر الباحثون الاستعانة بنموذج هوفستيد السداسي لقياس الثقافة التنظيمية باعتباره واحداً من أهم النماذج على الساحة

العلمية والأكاديمية؛ فهو يساعد على كشف وفهم السلوكيات والممارسات الثقافية داخل الأماكن المهنية. وبناءً على ذلك، قرر الباحثون طرح الإشكالية الموالية:

هل يمكن للنموذج السداسي لجيرت هوفستيد أن يساعدنا في رصد واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول؟

#### أسئلة الدراسة

انطلاقاً من إشكالية الدراسة، تم اشتقاق الأسئلة التالية:

- ما مستوى الممارسات الثقافية السائدة في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول باستخدام نموذج هوفستيد السداسي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارستهم أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

#### أهداف الدراسة

- تسليط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية في أوساط المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بالاعتماد على النموذج السداسي ل هوفستيد .
- التعرف إلى مستوى ممارسة العاملين في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول لأبعاد الثقافة التنظيمية حسب النموذج السداسي ل هوفستيد .
- التعرف إلى الاختلافات في تقدير المبحوثين (العمال) للممارسات الثقافية السائدة في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

#### أهمية الدراسة

- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة على المستوى النظري؛ لأنها تعد واحدة من الدراسات القليلة في الجزائر (حسب علم الباحثين) التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية بالاعتماد على النموذج السداسي للثقافة التنظيمية المقترح من طرف هوفستيد، والذي يتناول موضوع الثقافة التنظيمية من خلال دراسة وتحليل الممارسات التي يظهرها الأفراد العاملون داخل المنظمة، وليس من خلال قياس قيمهم واتجاهاتهم التي جلبوها معهم من مجتمعهم، من منطلق أن الممارسات عادة ما تكون واضحة ومرئية، ويمكن السيطرة عليها وتوجيهها بسهولة، مقارنة بالقيم والتوجهات غير المرئية التي عادة ما يصعب السيطرة عليها أو تغييرها.
- كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي تناولته، وهو قطاع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ فقد اختار الباحثون واحدة من بين أهم مؤسسات القطاع الخاص، وهي المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول، التي تعد رائدة في هذا المجال على مستوى السوق الجزائري والدولي، مما يسهم في رفع الصادرات خارج نطاق المحروقات، وبالتالي الزيادة في الدخل القومي الوطني.
- تسعى الدراسة لمحاولة لفت أنظار المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمراعاة وفهم سلوكيات وردود أفعال العمال فيها، من خلال الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة لديهم والمتغيرات الشخصية والوظيفية المؤثرة فيها، وبالتالي إمكانية توجيه سلوكهم للسبل التي تؤدي إلي تحسين فعالية وكفاءة أدائهم وتحقيق أهداف مؤسساتهم.
- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين إطاراً نظرياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، وذلك بالاعتماد على النموذج السداسي للثقافة التنظيمية المقترح من طرف هوفستيد.

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بموضوع جديد ومفيد لمتخذي القرار والباحثين الأكاديميين والطلبة الجامعيين باعتبارها استجابة لما أوصى به كثير من الباحثين السابقين في مجال الثقافة التنظيمية.
- تفيد هذه الدراسة متخذي القرارات، وتزودهم بالمعلومات اللازمة لتحسين نوعية قراراتهم بشكل يحسن من ثقافة العاملين لديهم ويزيد من مستوى ولائهم لمؤسساتهم وحتى أدائهم فيها.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية في جمع البيانات الأولية على أداة الاستبانة.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول في الجزائر.
- الحدود البشرية: امتدت الدراسة لتشمل العاملين كافة في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2018 إلى سنة 2019.

#### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

##### البعد الأول: الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness)

يتعلق هذا البعد بمدى تحقيق المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول لأهدافها من خلال تطبيق استراتيجيتها، ويظهر من خلال تركيزها على إنجاز أعمالها وتحقيق نتائجها المسطرة في الأجال المحددة.

##### البعد الثاني: الإطار المرجعي (Focus)

يتعلق هذا البعد بالأساليب والقناعات التي يستخدمها الأفراد العاملون داخل المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول في التعامل مع بعضهم البعض ومع عملائهم؛ وإلى أي مدى يمكن أن يتمسكوا بالمهنية والرسومية عند اتخاذ قراراتهم وتعاملاتهم الوظيفية دون التأثر بمشاعرهم ومرجعيتهم الدينية العقائدية.

##### البعد الثالث: فلسفة المنظمة (Management Philosophy)

يتعلق هذا البعد بالفلسفة الإدارية داخل المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول، التي تتبناها الإدارة العليا في كيفية التعامل مع الموظفين والعمل، والتي تظهر من خلال مدى توجه المسؤولين لديها إلى الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم إلى جانب الأخذ بأرائهم وإشراكهم في القرارات التي تخص عملهم.

##### البعد الرابع: الانضباط الداخلي (Control)

يتعلق هذا البعد بمقدار تقييد وتمسك الأفراد العاملين في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول بقواعد وإجراءات نظام الرقابة الداخلي، الذي يظهر من خلال قبولهم واحترامهم لجميع الإجراءات والقواعد والأساليب والطرق التي تنفذ بها المهام والأعمال بشكل دقيق.

##### البعد الخامس: التوجه نحو العملاء (Customer Orientation)

يتعلق هذا البعد بكيفية تفاعل المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول مع طلبات العملاء، وإلى أي مدى هي قادرة على أن تكون مبادرة ومبدعة وديناميكية لتواكب حاجات وطلبات عملائها، من أجل تحقيق ميزتها التنافسية، وبالتالي المحافظة على أسبقيتها في السوق.

##### البعد السادس: الألفة (سهولة الوصول) (Approachability)

يتعلق هذا البعد بمقدار الألفة داخل المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول التي تظهر من خلال مدى اعتبار الموظفين أن المؤسسة بيئتهم الثاني وأن الرابط الذي يعزز تماسكهم معها ومع زملائهم هو الثقة المتبادلة، وسهولة حصولهم على المساعدة والدعم والتوجيه المناسب.

## الإطار النظري

## ماهية الثقافة التنظيمية

لقد اهتم الباحثون بموضوع الثقافة التنظيمية لأكثر من (60) عاماً. ورغم ذلك، لا يزال مجال دراستها مثيراً للاهتمام إلى يومنا هذا. ويرجع السبب في ذلك إلى مفهوم الثقافة في حد ذاته، الذي يعتبر مفهوماً قابلاً لإعادة التشكل ليخص كل مؤسسة على حدة، حيث يسمح بفهم جانبيها البشري الذي يشكلها ويميزها عن بقية المؤسسات. و يعد (Jaques) أول باحث اعتنى بمفهوم الثقافة في إطار المنظمة من خلال دراسة تطورات الحياة الاجتماعية فيها ضمن المجتمع الصناعي وفهم دوره في تشكيل الثقافة السائدة في المنظمة وبالتالي تحديد أثرها على الإنتاجية (Kassem & Ajmal, 2019)، لتليه بعد ذلك دراسات بحثية وتحليلية مكثفة وعديدة عن مفهوم الثقافة داخل المنظمة فاق عددها (4600) بحث منشور بين سنتي (2011-1980) فقط (Hartnell & Kinicki, 2011). وهذا ما جعل الباحثين يستمرون في تقديم التعريفات وتطوير التفسيرات الجديدة للثقافة التنظيمية وتصورها بطرق مختلفة؛ بداية من (Pettigrew) الذي اعتبرها جزءاً رئيسياً من النسيج الاجتماعي بحيث تشكل نظاماً ذا معنى مقبول علناً وبشكل جماعي يعمل لصالح مجموعة معينة في وقت معين (Kassem & Ajmal, 2019)، ليليه (Schein) الذي أوضح أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا نمط من المعايير والقيم والمعتقدات والافتراضات والمواقف التي يتشارك فيها أعضاء التنظيم وتؤثر على سلوكهم داخل المنظمة (Schein, 2017)، وصولاً إلى (Hofstede) الذي ذهب أبعد من ذلك، حيث وصف الثقافة التنظيمية بأنها برمجة ذهنية جماعية مشتركة تميز أفراد منظمة ما عن غيرها، اكتسبها أعضاؤها في أثناء معالجة مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتسهم في توجيه تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم وسلوكهم وممارساتهم عند التفاعل مع بعضهم البعض ومع العملاء ومع أصحاب المصالح (Hofstede, 2004).

وفي هذا السياق، يفرق (Hofstede) بين الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) والثقافة الوطنية (National Culture) باعتبارهما ظاهرتين متميزتين. فعلى المستوى القومي، تتمثل الفروق بين دولة وأخرى في القيم (Values)، بينما تعكس الممارسات (Practices) الفروق بين منظمة وأخرى؛ أي أن قيم العاملين في منظمات الأعمال ترتبط إلى حد كبير بثقافتهم الوطنية، بينما ترتبط ممارسات العمل لديهم بالثقافة التنظيمية لتلك المنظمات. ومن هذا المنظور، يحصر هوفستيد (Hofstede) التأثير الرئيسي لقيم مؤسسي منظمات الأعمال وقادتها الرئيسيين، التي تلعب دوراً في تشكيل الثقافات التنظيمية لهذه المنظمات وتظهر بشكل جلي في الممارسات المشتركة (Shared Practices) لعمالها، وليس في قيمهم (Adel, 2004).

نجد عند رجوعنا للأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية أن أغلب الباحثين اتفقوا على وجود أربعة مكونات أساسية لها هي؛ الرموز (صور، كلمات، إحياءات، لباس)، والأشخاص المؤثرون (الأشخاص ذوو المكانة الذين يمثلون قدوة ونموذجاً للأخرين)، والطقوس (أنشطة مميزة ذات أثر اجتماعي ثقافي جوهري). وأخيراً القيم (وهي تصورات من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، كما تعتبر بمثابة معايير للاختيار من بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في موقف ما).

وعلى العكس من ذلك، نجد أن الباحث (Hofstede) كان المعارض الوحيد لذلك التقسيم، حيث أكد أن الثقافة التنظيمية لا تضم (القيم)، وإنما تقتصر في تكوينها فقط على الممارسات التي تظهر بشكل جلي في (الرموز، والأبطال، والطقوس)، ولهذا تعد الثقافة التنظيمية الجزء المرئي من الثقافة، بينما تمثل (القيم) الجزء غير المرئي من الثقافة (Adel, 2004). وبناءً على هذا التفسير، اتجه الباحث (Hofstede) إلى إبراز الدور المركزي والرئيسي للممارسات في بناء مفهوم الثقافة التنظيمية، الأمر الذي جعله يعارض بشكل واضح وصريح الاتجاه العام والسائد في الأدبيات الإدارية المعتقد بأن (القيم المشتركة) هي محور الثقافة التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، أكد (Hofstede) أن القيم هي أكثر تجذراً من الممارسات لدى الأفراد العاملين، لهذا يصعب تغييرها أو التعامل معها، في الوقت الذي يمكن فيه التدخل في الممارسات والتصرفات وإحداث تغييرات فيها فقط بتطبيق خطة مرتبة وممنهجة تستوعب كل مكوناتها وتطال كل أبعادها (Hofstede, 2004).

لهذا يمكن أن نقول إن الثقافة التنظيمية تعطي للمؤسسة صيغة خاصة تجعلها تختلف عن المؤسسات الأخرى، كونها (أي الثقافة التنظيمية) نتاج ما اكتسبه الأفراد من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية (يكتسبونها من الثقافة السائدة في المحيط الخارجي) قبل انضمامهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، الأمر الذي يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى.

### نماذج هوفستيد الثقافية

تدور فكرة نموذج هوفستيد حول البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية للثقافة السائدة في المنظمة، حيث يرى أن ثقافة المنظمة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي توجد فيه التي أطلق عليها اسم الثقافة الوطنية. لهذا يرى أن الثقافة الوطنية تؤثر في سلوك المنظمات، وبالتالي في ثقافتها التنظيمية؛ إذ بين أن هناك خصائص ثقافية تسود المنظمات وتميزها عن باقي المنظمات في البلدان والقوميات الأخرى و ترتبط بشكل مباشر بقيم مجتمعاتها، في حين توجد ممارسات ثقافية أخرى تسود المنظمات وتفرقها عن باقي المشروعات في نطاق البلد والقومية الواحدة، وتكون عادة أكثر وضوحاً وتظهر في شكل الرموز والشخصيات المؤثرة (الأبطال) والطقوس (Hofstede, 2001). وانطلاقاً من هذا الأساس، طور هوفستيد مع زملائه سنة (1980) مقياساً للثقافة الوطنية تكون من خمسة أبعاد رئيسية هي؛ بعد تباعد السلطة، وبعد تجنب عدم اليقين، وبعد الجماعية والفردية، وبعد الذكورة والأنوثة، وأخيراً بعد التوجه طويل الأجل وقصير الأجل. وأتبعه لاحقاً سنة (1990) بمقياس آخر أسماه مقياس الثقافة التنظيمية (وهو الأداة المستعملة في هذه الدراسة) ويتكون من ستة أبعاد رئيسية أخرى مختلفة هي؛ بعد الفعالية التنظيمية، وبعد الإطار المرجعي، وبعد فلسفة المنظمة، وبعد الانضباط الداخلي، وبعد التوجه نحو العملاء، وبعد الألفة وسهولة الوصول (Hofstede, 2010).

### أبعاد هوفستيد للثقافة التنظيمية

توصل (Hofstede) وزملاؤه إلى بناء نموذج كامل يصف الثقافة داخل المنظمة، من خلال ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في المنظمات، وذلك بعد دراسة ميدانية مطولة وواسعة شملت (20) وحدة تنظيمية في عشر منظمات أعمال هولندية ودماركية. وفيما يلي توضيح مختصر لتلك الأبعاد (Hofstede, 1990).

### البعد الأول: الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness)

يتعلق هذا البعد بكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها واستراتيجيتها، ويظهر سواء في اهتمام الإدارة العليا بكيفية وطريقة تنفيذ العمل (عمليات وخطوات وطرق)، أو في اهتمامها بما ينجز في العمل (نتائج). لهذا فإن هذا البعد يتعلق بشكل مباشر بمدى كون المؤسسة ذات فعالية تنظيمية من عدمه.

### البعد الثاني: الإطار المرجعي (Focus)

يتعلق هذا البعد بالأساليب والقناعات التي تستخدمها المنظمة في التعامل مع بيئتها وعملائها؛ بمعنى آخر الطريقة التي يتعامل بها الأشخاص في المؤسسة مع العالم الخارجي بشكل عام. لهذا فإن هذا البعد يتعلق بشكل مباشر في كيفية النظر للعالم الخارجي؛ هل هو مثير للاهتمام أم مصدر للتهديد؟

### البعد الثالث: فلسفة المنظمة (Management Philosophy)

يتعلق هذا البعد بالفلسفة الإدارية داخل المنظمة التي تتبناها الإدارة العليا في كيفية التعامل مع الموظفين والعمل؛ بمعنى آخر الفلسفة التي تتبناها المؤسسة في مسألة تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية. لهذا فإن هذا البعد يتعلق بشكل مباشر بفلسفة المؤسسة وعقليتها.

### البعد الرابع: الانضباط الداخلي (Control)

يتعلق هذا البعد بمقدار تقييد وتمسك المنظمة بقواعد وإجراءات نظام الرقابة الداخلي، ويظهر من خلال اهتمام الإدارة بجميع الإجراءات والقواعد والأساليب والطرق التي تنفذ بها المهام والأعمال، والتركيز على مدى تطابقها مع الإجراءات والقواعد والأساليب والطرق المعتمدة لهذا فإن هذا البعد يتعلق بشكل مباشر بمدى التوجه نحو التمسك بقواعد وأسس الضبط الداخلي من عدمه.

### البعد الخامس: التوجه نحو العملاء (Customer Orientation)

يتعلق هذا البعد بكيفية تفاعل المنظمة مع طلبات العملاء و يتحقق بالمعرفة الحقيقية لهم من خلال الفهم العميق لحاجاتهم ورغباتهم وحتى توقعاتهم الحالية والمستقبلية والتصرف وفقاً لها لهذا فإن هذا البعد يتعلق بشكل مباشر بمدى التوجه نحو العملاء من عدمه.

### البعد السادس: الألفة (سهولة الوصول) (Approachability)

يتعلق هذا البعد بمقدار الألفة داخل المنظمة التي تدرك من خلال إمكانية وسهولة الوصول إلى قادة ومدبري وموظفي المؤسسة من قبل الغرباء، سواء الوافدين الجدد أو الزوار أو الزبائن لهذا فإن هذا البعد يتعلق بشكل مباشر بمدى انفتاح المنظمة من عدمه.

### الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة ندرة وجود الدراسات المركزة على نموذج هوفستيد السداسي للثقافة التنظيمية بشكل مباشر لذلك حاولنا توظيف ما جاء في الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها. وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات العربية والأجنبية المتوفرة.

### الدراسات العربية

▪ دراسة (Al Mheiri & Zakaria, 2014) سعت إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك مشاركة وتبادل المعرفة، وذلك بتطبيق الدراسة في هيئة المياه والكهرباء في إمارة دبي. وقد تناولت هذه الدراسة العديد من الأبعاد الثقافية المختلفة التي تم تقديمها بواسطة هوفستيد وقد توصلت الدراسة إلى اكتشاف أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تقدم رؤى نظرية لسلوكيات مشاركة المعرفة بين الموظفين في المنظمات. كما اقترحت الدراسة سمات وممارسات للثقافة التنظيمية تسهل مشاركة المعرفة على أفضل وجه من جهة، وأخرى تعيقها من جهة أخرى.

▪ هدفت دراسة (Adel, 2004) إلى بلورة أنماط الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية استناداً إلى منهجية هوفستيد التي تقيس إدراك العاملين للممارسات التنظيمية الفعلية. وشملت الدراسة 15 منظمة أعمال رئيسة موزعة بالتساوي بين القطاعات الثلاثة (الخدمات، والبنوك، والصناعة)، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 368 فرداً. وقد بينت النتائج أنه يغلب في نمط الثقافة التنظيمية السائد في منظمات الأعمال الأردنية التركيز على النتائج، والوظيفة، والمهنة، والانفتاح، والرقابة المحكمة، والسلوك البراغماتي. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لكل من الجنس، والعمر، والتعليم، والتخصص العلمي، والخبرة، والمستوى الإداري، وحجم المنظمة وعمرها، لكن بدرجات متفاوتة في القطاعات الثلاثة. كذلك أكدت الدراسة أنه توجد أوجه من التشابه في الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية في القطاعات الثلاثة. أما التوصيات، فقد ركزت على السبل التي تمكن منظمات الأعمال الأردنية من مواءمة ثقافتها التنظيمية لتلائم بناء استراتيجياتها وتطوير تنظيماتها ومواكبتها التطورات المعاصرة.

### الدراسات الأجنبية

▪ هدفت دراسة (Ariunaa, 2018) إلى قياس أبعاد الثقافة التنظيمية في أولان باتور عاصمة جمهورية منغوليا، وذلك اعتماداً على النموذج السداسي ل هوفستيد. وقد شملت الدراسة 1106 موظفين من 21 مؤسسة في ثلاثة قطاعات خدمية بمنغوليا (قطاع الاتصالات الخلوية، وقطاع التعليم، والقطاع المصرفي). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تحديد الخصائص الثقافية للمنظمات المنغولية من خلال تحديد نقاط القوة لقطاعات الخدمات الثلاثة سابقة الذكر في منغوليا.

▪ رمت دراسة (Zeqiri et al., 2016) إلى دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وفق النموذج السداسي ل هوفستيد لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال في جامعة الجنوب الشرقي الأوروبية الخاصة بجمهورية مقدونيا. وقد كشفت النتائج أنه لا يمكن تكوين ثقافة جامعية من قبل الأفراد، وإنما يتم تشكيلها بشكل جماعي من خلال قبول القيم التي تلعب دوراً حاسماً في خلق وبناء ثقافة جامعية أولاً وقبل كل شيء. كما كشفت النتائج فيما يخص بعد الفعالية التنظيمية أن الجامعة تركز بشكل أكبر على تحقيق أهداف ونتائج محددة. أما فيما يخص بعد التوجه نحو العملاء، فقد تبين أن الجامعة تسعى إلى تحقيق الرضا بين أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تلبية توقعات الطلاب. أما في بعدي الإطار المرجعي والألفة، فقد أكدت النتائج أن ثقافة الجامعة تركز على الاحترافية وتؤكد على النظام المفتوح؛ إذ يتم الترحيب بالوافدين الجدد على الفور لديها. أما فيما يخص بعد الانضباط الداخلي، فقد تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة تتسم بالمرونة تجاه المواعيد النهائية وانتشار الصفة غير الرسمية في مكان العمل، بحيث يشعر الموظفون بالراحة والاسترخاء في أماكن عملهم. لكن بينت النتائج كذلك أن الجامعة في بعد فلسفة المنظمة تتجه بشكل ملحوظ نحو العمل وليس نحو العامل؛ الشيء الذي لوحظ من خلال تدمير الموظفين لعدم اهتمام الجامعة بمشاكلهم الشخصية.

▪ سعت دراسة (Bös & Dauber, 2011) إلى محاولة تقييم مصداقية أداة قياس الثقافة التنظيمية التي طورها هوفستيد باختبارها من خلال تطبيقها في البيئة النمساوية؛ إذ تم توزيعها على 275 موظفاً نمساوياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المقياس الذي طوره هوفستيد سنة 1990 لا يمكن تكراره إلا جزئياً في البيئة النمساوية، وذلك نتيجة انتماء الممارسات والقيم إلى بناءين ثقافيين مختلفين؛ أي أن اختلاف الثقافة الوطنية النمساوية عن نظيرتها الهولندية كان له التأثير الواضح على صحة مقياس الثقافة التنظيمية في البيئة النمساوية. لهذا أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في المقياس الذي طوره الباحث هوفستيد، والعمل على إعادة صياغة فقراته قبل استخدامه في أي بيئة جديدة؛ لضمان تحقيق نتائج أكثر مصداقية وموثوقية.

▪ سعت دراسة (Maggie & Sixsmith, 2008) إلى استكشاف أبعاد الثقافة التنظيمية للموظفين والعاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات ومقارنتها بالثقافة التنظيمية الكلية للمنظمة ضمن مشروعين مختلفين، حيث نفذت الدراسة الأولى في شركة نفطية متعددة الجنسيات مقرها الأساسي في مدينة لندن ببريطانيا، في حين نفذت الدراسة الثانية في مؤسسة بنكية في مدينة سيدني الأسترالية، وذلك من خلال الاعتماد على أبعاد هوفستيد الستة للثقافة التنظيمية. وقد أظهرت النتائج أنه بالنسبة للمؤسسة البنكية، كانت الثقافة التنظيمية الكلية على نفس مسار الثقافة التنظيمية الفرعية لقسم تكنولوجيا المعلومات. أما فيما يخص الشركة النفطية؛ فلم تكن الثقافة التنظيمية الكلية على نفس مسار الثقافة التنظيمية الفرعية لقسم تكنولوجيا المعلومات، وكان التباين ظاهراً في عددٍ من الأبعاد.

▪ هدفت دراسة (Hofstede & Sanders, 1990) إلى قياس الثقافة التنظيمية باستخدام مجموعة من الأساليب الكمية والكيفية وتطبيقها في عشرين وحدة تنظيمية منتمة إلى عشر مؤسسات مختلفة في الدنمارك وهولندا. وقد توصلت الدراسة إلى أن النتائج المجمعة على مستوى الوحدة تكون جزءاً كبيراً من الاختلافات بين هذه الوحدات العشرين، وهذا يمكن تفسيره من خلال ستة عوامل تتعلق بالمفاهيم الراسخة من علم الاجتماع التنظيمي التي تمت الاستعانة بها لقياس ثقافة المنظمة من خلال الاعتماد على ستة أبعاد مستقلة. ومنه، وعلى غرار الدراسات التي تصر على أن القيم المشتركة تمثل جوهر ثقافة المنظمة، فإن الدراسة توصلت إلى أن التصورات المشتركة للممارسات اليومية هي جوهر الثقافة التنظيمية.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بكونها تنتمي إلى الدراسات القليلة، حسب علم الباحثين، التي أخذت بعين الاعتبار أبعاد هوفستيد الثقافية الستة مجتمعة. وهذا للتعرف إلى خصائص الثقافة السائدة في المنظمة، في حين أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية تستخدم مقياس هوفستيد للثقافة الوطنية لقياس الثقافة التنظيمية. كما أن الدراسة الحالية أجريت على واحدة من أهم المؤسسات الصناعية الخاصة في الجزائر، الأمر الذي سيساعدنا في التعرف إلى خصائص الثقافة التنظيمية التي كانت السبب في تحقيق ذلك النجاح.

## الطريقة والإجراءات

### منهجية الدراسة

تعددت مناهج دراسة الثقافة التنظيمية، انطلاقاً من المنهج الكيفي الذي يركز بالأساس على الملاحظة المعمقة لسلوك الموظفين داخل المؤسسة، لكن نجده يعجز عن تقديم الربط اللازم لهذه الثقافة مع متغيرات أخرى داخل المؤسسة، كما أنه يستهلك الكثير من الوقت والجهد والتكاليف في سبيل جمع المعلومات وتحليلها. بالمقابل، يركز المنهج الكمي على الاستمارة أو ما يسمى بالإستبانة كأداة تحليل، مما يعطي فرصة أكبر أمام الباحثين لاختبار مختلف الفرضيات، وكذا إنشاء علاقات الارتباط بين المتغيرات. وعليه، اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الثقافة التنظيمية، من خلال إجراء مسح ميداني بالاعتماد على أداة الاستبانة.

### مجتمع الدراسة وعينتها

لقد سعت الدراسة الحالية لكي تكون المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول إطاراً لبحثها، وذلك من خلال جعل كل موظفيها (إطارات المؤسسة، وأعوان التنفيذ، وكذا العمال في خط الإنتاج) مجتمعاً لدراستها وقد وصل عددهم إلى 1162 موظفاً إلى غاية نيسان 2019. أما عينة الدراسة فقد كانت عينة بسيطة عشوائية حذر حجمها بالاستناد إلى القوانين الرئيسية لحساب حجم العينات المعبرة، من خلال تطبيق معادلة "ستيفن ثامبسون" لحساب حجم العينات المعبر، كالتالي:

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

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 مقداره  $n = 288.89$  . وبالتقريب ينتج حجم عينة نهائي قدره  $n = 289$ .

وبالتالي، قمنا بتوزيع (600) استبانة بطريقة عشوائية على أفراد مجتمع الدراسة، ومن ثم استرداد (396) استبانة، واستبعاد (96) استبانة لعدم اكتمالها، وإحصاء 204 استبانة فارغة، ليكون عدد الاستبانات التي شملها التحليل (300)؛ استبانة أي ما نسبته (50%) من مجموع الاستبانات الموزعة و (25.81%) من مجموع أفراد المجتمع، وهي نسب مقبولة إحصائياً.

### المعالجة الإحصائية

بعد التأكد من استيفاء الاستبانة البيانات المطلوبة كافة تم تفرغها ومعالجتها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) بنسخته (21) من خلال استخدام اختبار الثبات المتمثل في معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، إلى جانب الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الاختبارات المستعملة للمقارنة بين المتوسطات الحسابية كاختبار (One sample T-test) واختبار (One way ANOVA) واختبار (Independent Sample T-test)، وكذا اختبار المقارنات البعدية (Scheffe).

## مقياس التحليل

عمل الباحثون على استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية. وقد تم حساب المتوسط الحسابي الكلي لكل بعد ومن ثم تمت مقارنته بمقياس التحليل المستخدم ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح؛ أي (0.8=4/5). بعد ذلك تمت إضافتها إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي "واحد"). وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (Croasmun & Ostrom, 2011). والجدول (1) يوضح مقياس الدراسة ومجالات المتوسطات الحسابية مع مستوى التقييمات المعتمدة.

## الجدول (1): مقياس الدراسة.

المجال	[1.79 – 1.00]	[ 2.59 – 1.80]	[ 3.39 – 2.60]	[ 4.19 – 3.40]	[4.00 – 4.20]
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

## أداة الدراسة ومتغيراتها

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول من وجهة نظر عمالها، من خلال الاستعانة بالاستبانة المقترحة في نموذج هوفستيد السداسي كأداة للقياس، التي أطلق عليها اسم استبانة ثقافة مكان العمل (Workplace Culture Questionnaire) (Hofstede, 1990) وتتكون من جزأين أساسيين كما هو مبين في الجدول (2).

## الجدول (2): أداة قياس الثقافة التنظيمية.

الجزء الثاني		الجزء الاول	
ترتيب فقرات البعد	أبعاد أداة الدراسة	المستوى	المتغير
9 - 5	الفعالية التنظيمية	ذكر	1. الجنس
14 - 10	الإطار المرجعي	أنثى	
19 - 15	فلسفة المنظمة	$25 \geq$	2. العمر
		$45 \geq - 25$	
		$> 45$	
24 - 20	الانضباط الداخلي	ليسنانس	3. المؤهل العلمي
		مهندس	
29 - 25	التوجه نحو العملاء	تكوين مهني	
		$5 \geq$	
34 - 30	الألفة (سهولة الوصول)	$10 \geq - 5$	4. الخبرة
		$> 10$	

## صدق أداة الدراسة وثباتها

عُرِضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال البحث العلمي والعلوم الإدارية؛ بهدف التأكد من صدق محتواها الظاهري إلى جانب مراجعة فقراتها من حيث الدقة والوضوح ومدى ملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه. وفي الأخير، تم الأخذ بكل التعديلات والاقتراحات الممكنة حتى تخرج أداة الدراسة بصورتها النهائية. أما فيما يخص الثبات، فقد تم التأكد من ذلك من خلال تطبيق معادلة معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) على أداة الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى وجود درجة ثبات عالية قدرت بـ 92.7% لاستجابة الباحثين وهذا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وهي نسبة مقبولة في بحوث العلوم الإنسانية، كما هو مبين في الجدول (3).

**الجدول (3): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لأبعاد الدراسة منفردة ومجمعة.**

رقم البعد	أبعاد أداة الدراسة	معامل الثبات الداخلي
1	الفعالية التنظيمية	89.1%
2	الإطار المرجعي	96.8%
3	فلسفة المنظمة	89.9%
4	الانضباط الداخلي	90.4%
5	التوجه نحو العملاء	89.2%
6	الألفة (سهولة الوصول)	89.8%
<b>أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة</b>		<b>92.7%</b>

**إجراءات تطبيق الدراسة**

بعد التحقق من توافر جميع الشروط اللازمة لإجراء الدراسة بالصورة المناسبة، ابتداءً من إعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وصولاً إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، عملنا على توزيع الاستبانات بطريقة مباشرة على أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عمال المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر نيسان (2018) إلى نهاية شهر حزيران (2019). وقد ارفقت بالاستبانة رسالة تضمنت إرشادات توضيحية لأهمية البحث وأهدافه، و كيفية الإجابة عن فقراتها، وقد تم استرداد الاستبانات وفرزها وتفرغها، وإدخال بياناتها في الحاسوب، تمهيداً لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة لها ومن ثم تحليلها.

**تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها****خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية**

يقدم الجدول (4) عرضاً لتوزيع بيانات أفراد عينة الدراسة، وذلك تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة). والمكونة من (300) موظف من المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول موضوع الدراسة. وتظهر البيانات المعروضة في الجدول (4) نتائج خصائص عينة مجتمع الدراسة، حيث تبين أن أكثرية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون ما نسبته (85.4%)، في حين كانت نسبة الإناث (14.6%). وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات التي تمت في المجتمع العربي، وخاصة في المجال الصناعي يضاف إلى ذلك أن المجتمع الذكوري السائد في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول راجع إلى أن طبيعة العمل في المجمعات الصناعية تستهوي الذكور خلافاً للإناث كما تبين أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من ذوي الأعمار الشابة (45 سنة فأقل) الذين يمثلون ما نسبته (94%) من مجموع عينة الدراسة، في حين جاءت الفئة (45 سنة فأكثر) بنسبة (6%) فقط وعليه، فإن الفئة السائدة هي الفئة العمرية الشابة من الذكور، التي تتوافق مع طبيعة البنية العمرية السكانية الفتية للمجتمع الجزائري، إلى جانب أنها تتفق مع طبيعة العمل في خطوط الإنتاج التي تستلزم أحياناً جهداً عضلياً يتوافر عند الشباب من الذكور دون الإناث وكبار السن.

**الجدول (4): توزيع أفراد العينة تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.**

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	256	85.4
	أنثى	44	14.6
<b>المجموع</b>		<b>300</b>	<b>100</b>
العمر	$25 \geq$	27	9
	$45 \geq - 25$	255	85
	$> 45$	18	6
<b>المجموع</b>		<b>300</b>	<b>100</b>
المؤهل العلمي	ليسانس	72	24
	مهندس	30	10
	تكوين مهني	198	66
<b>المجموع</b>		<b>300</b>	<b>100</b>

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة	$5 \geq$	157	52.3
	$10 \geq - 5$	107	35.7
	$>10$	36	12
	المجموع	300	100

وبالنظر إلى المؤهلات العلمية التي يحملها أفراد عينة الدراسة، يمكننا القول إن ما نسبته (10%) من المبحوثين فقط هم من يحملون الدرجة العلمية (مهندس)، بينما بلغت نسبة حملة درجة (الليسانس) (24%)، في حين أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من حاملي درجة (تكوين مهني) بنسبة بلغت (66%)، وتعتبر هذه النسبة عادية جداً كون المؤسسة قيد الدراسة هي مؤسسة صناعية وترتكز أساساً في إنتاجها على عمال خطوط الإنتاج، الأمر الذي يوضح ضرورة توفر مناصب مهنية. أما فيما يخص سنوات الخبرة، فقد تبين أن ما نسبته (52.3%) من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم العملية عن 5 سنوات، ويعود ذلك إلى ارتفاع نسبة التعيينات وحاجة المؤسسة المستمرة ليد العاملة الجديدة نتيجة لتوسع وكبر نشاطها في السنوات الأخيرة، بينما بلغت (35.7%) نسبة من خبرتهم العملية تراوحت بين 5 و10 سنوات، في حين بلغت (12%) نسبة العمال الذين تفوق سنوات خبرتهم 10 سنوات.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الممارسات الثقافية السائدة في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول باستخدام نموذج "هوفستيد" السداسي؟**

وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية، كما تم تطبيق اختبار (One sample T-test) للتحقق من معنوية النتائج. والجدول (5) يوضح ذلك.

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تطبيق اختبار (One sample T-test) لأبعاد الثقافة التنظيمية.**

الرقم	أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	T	درجات الحرية	الدالة الإحصائية	مستوى التقييم
1	الفعالية التنظيمية	3.28	1.13	2	49.92	299	0.00*	متوسط
2	الإطار المرجعي	3.11	0.63	4	84.46	299	0.00*	متوسط
3	فلسفة المنظمة	3.02	1.25	6	41.85	299	0.00*	متوسط
4	الانضباط الداخلي	3.49	0.87	1	65.60	299	0.00*	مرتفع
5	التوجه نحو العملاء	3.22	1.14	3	48.93	299	0.00*	متوسط
6	الألفة (سهولة الوصول)	3.06	1.01	5	52.06	299	0.00*	متوسط
	أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة	3.20	-	-	-	-	-	متوسط

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.00)$ .

يوضح الجدول (5) أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة جاءت بدرجات تقييمية مختلفة؛ إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.02 - 3.49). لكن رغم ذلك الاختلاف بين الأبعاد، فإن قيم المتوسطات الحسابية داخل كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت متقاربة بشكل ملحوظ، الشيء الذي أكدته الانحرافات المعيارية المنخفضة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توجهاتهم نحو ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول. وقد تم التحقق من مدى معنويتها من خلال تطبيق اختبار (One sample T-test) على كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الذي أظهر أن قيمة (T) لأبعاد الثقافة التنظيمية منفردة كانت محصورة بين (48.93 - 84.46)، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى وجود تشابه وانسجام في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة ومعنويتها. وقد جاء بعد "الانضباط الداخلي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.49)، ليأتي بعده بعد "الفعالية التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط (3.28)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد "التوجه نحو العملاء" بمتوسط حسابي متوسط (3.22)، في حين جاء بعد "الإطار المرجعي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.11)، وبعد "الألفة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط (3.06). أما في المرتبة السادسة والأخيرة؛ فقد جاء بعد "فلسفة المنظمة"

بمتوسط حسابي متوسط (3,02). وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Al Mheiri & Zakaria, 2014) وكذا دراسة (Ariunaa, 2018) بالإضافة إلى دراسة (Bös & Dauber, 2011) ودراسة (Hofstede & Sanders, 1990) ودراسة (Maggie & Sixsmith, 2008). ولمزيد من التفصيل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجمعة، كما هو مبين في الجداول التالية.

#### أولاً: بعد الفعالية التنظيمية (التوجه نحو الأهداف)

اشتمل هذا البعد على خمس فقرات. والجدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ومستوى تقييمها لدى العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول.

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد "الفعالية التنظيمية" (التوجه نحو الأهداف).**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو تحقيق الأهداف.	3.39	1.31	2	مرتفع
2	تسعى المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة	3.52	1.20	1	مرتفع
3	تعتبر إدارة المؤسسة مثالا للتنافسية والتركيز على النتائج.	3.03	1.40	5	متوسط
4	تركز المؤسسة على النتائج وتحقيق الأهداف وإنجاز العمل.	3.36	1.32	3	متوسط
5	يسود المؤسسة نمط عمل يتميز بالتنافسية والديناميكية وكذا تحقيق الأهداف.	3.11	1.37	4	متوسط
	بعد "الفعالية التنظيمية" (التوجه نحو الأهداف)	3.28	-	-	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن بعد "الفعالية التنظيمية" قد جاء بدرجة تقييمية متوسطة لدى المبحوثين، في حين تراوحت درجة تقييم فقراته منفردة بين المتوسطة والمرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.03-3.52). وكان أعلاها للفقرة (2) المتعلقة بمدى سعي المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.52)، بينما كان أدناها للفقرة (3) التي تشير إلى اعتبار إدارة المؤسسة مثالا للتنافسية والتركيز على النتائج، بمتوسط حسابي بلغ (3.03)؛ أي أن هنالك فعالية تنظيمية متوسطة في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول. وتعني هذه النتيجة أن العمال يرون أن للمؤسسة توجهاً نحو تحقيق الأهداف، وهذا يتفق جزئياً مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة (Zeqiri et al., 2016). وتختلف عن النتيجة عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Adel, 2004). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول على يقين بأن نجاح المؤسسة وتماسكها مبني على تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة؛ لأنها مؤسسة إنتاجية صناعية حديثة أثبتت قدرتها على التصدير إلى الخارج والتربع على عرش السوق الوطني بجدارة، إلا أنهم مدركون في نفس الوقت حقيقة أن المؤسسة جديدة نسبياً وتسعى بكل قوتها إلى التمسك بالمراتب الأولى في مجال عملها، الأمر الذي أدى بها إلى فرض جو من الصرامة والتشدد فيما يخص الالتزام باللوائح والإجراءات والمهام الوظيفية.

#### ثانياً: بعد الإطار المرجعي (الاحترافية)

اشتمل هذا البعد على خمس فقرات، ويبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ومستوى تقييمها لدى العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول.

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد "الإطار المرجعي" (الاحترافية).**

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	تتصف العلاقات في العمل بالمهنية و الرسمية فقط.	2.93	1.00	4	متوسط
2	يعتمد تقييم الموظفين على أدائهم وإنجازاتهم في العمل فقط.	3.49	1.97	1	مرتفع
3	العادات والتقاليد غير مهمة وغير ضرورية في الحياة المهنية.	3.19	1.03	3	متوسط
4	هنالك فصل بين الجانب الديني والجانب المهني في الحياة العملية.	3.20	1.06	2	متوسط
5	لا تتأثر القرارات الوظيفية بالمشاعر و العواطف.	2.73	1.01	5	متوسط
	بعد "الإطار المرجعي" (الاحترافية)	3.11	-	-	متوسط

يتجلى من الجدول (7) أن بعد "الإطار المرجعي" جاء بدرجة تقييمية متوسطة لدى المبحوثين، في حين تراوحت درجة تقييم فقراته منفردة بين المتوسطة والمرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.73-3.49). وكان أعلاها للفقرة (2) المشيرة إلى أن تقييم الموظفين يعتمد فقط على أدائهم وانجازاتهم في العمل، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.49)، بينما كان أدناها للفقرة (5) التي تعتبر أن القرارات الوظيفية لا تتأثر بالمشاعر والعواطف الشخصية، بمتوسط حسابي بلغ (2.73). ويتضح من هذه النتائج أن العمال في مؤسسة MFG يرون أن الإطار المرجعي للثقافة السائدة في مكان العمل يميل بشكل متوسط نحو الاحترافية والمهنية. وهذا ما يتفق مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة (Zeqiri et al., 2016) ودراسة (Adel, 2004)؛ إذ أكد العمال على أن قراراتهم الوظيفية غالبا ما تتأثر بعواطفهم ومشاعرهم الشخصية، الشيء الذي يفسر عدم الموضوعية الموجودة في حياتهم المهنية وقراراتهم الوظيفية، إلى جانب عدم قدرتهم على الفصل بين الجانب الديني والجانب المهني في الحياة العملية، وذلك على الرغم من أن النتائج تؤكد أن إدارة المؤسسة من جهتها تسعى بكل جهد لانتهاج المسار الاحترافي في الحياة العملية والمهنية، إلا أن وجودها في ثقافة مثل الثقافة الجزائرية سوف يصدمها بواقع صعب؛ ألا وهو خضوع المؤسسة نفسها إلى سيطرة ورقابة خارجية قوية متمثلة في الضغوط الاجتماعية، مثلها مثل أغلب مؤسسات دول العالم الثالث، حيث يتداخل الجانب الشخصي والجانب المهني بشكل رهيب في مجريات الحياة العملية، ما سيرجها مستقبلا إلى مواجهة تحديات حقيقية فيما يخص ترسيخ الجانب الاحترافي والمهني في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

### ثالثا: بعد الفلسفة الإدارية (العامل)

اشتمل هذا البعد على خمس فقرات. ويبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ومستوى تقييمها لدى العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول.

### الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد "الفلسفة الإدارية" (العامل).

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	يسود المؤسسة نمط عمل يتميز بالأمان الوظيفي والاستقرار في العلاقات.	3.16	1.38	2	متوسط
2	تركز المؤسسة على العمل كفريق من خلال المشاركة المستمرة للموظفين.	3.05	1.42	3	متوسط
3	تسعى المؤسسة نحو النجاح من خلال تطوير الموارد البشرية.	3.26	1.37	1	متوسط
4	يتم الأخذ بأراء الموظفين وإشراكهم في عملية تحسين ظروف العمل.	2.91	1.46	4	متوسط
5	تأخذ إدارة المؤسسة مسألة تحفيز الموظفين بعين الاعتبار.	2.72	1.53	5	متوسط
	بعد "الفلسفة الإدارية" (العامل)	3.02	-	-	متوسط

يظهر من الجدول (8) أن بعد "الفلسفة الإدارية" جاء بدرجة تقييمية متوسطة لدى المبحوثين، كما جاءت درجة تقييم فقراته منفردة متوسطة كذلك، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.72-3.26). وكان أعلاها للفقرة (3) المشيرة إلى سعي المؤسسة نحو النجاح من خلال تطوير الموارد البشرية، بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، بينما كان أدناها للفقرة (5) التي تقول إن إدارة المؤسسة تأخذ مسألة تحفيز الموظفين بعين الاعتبار، بمتوسط حسابي بلغ (2.72). ويتضح من هذه النتائج أن العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول يرون أن الفلسفة الإدارية للثقافة السائدة في مكان العمل تميل بشكل متوسط نحو العامل؛ بمعنى أن الفلسفة الإدارية التي تتبناها المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول في التعامل مع بيئتها الداخلية تميل إلى الاهتمام بعمل وإنجاز الموظفين أكثر بكثير من اهتمامها بالموظفين أنفسهم وهذا يتفق مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة (Zeqiri et al., 2016) ودراسة (Adel, 2004)، حيث أكدت آراء العمال أن الإدارة العليا تركز وتهتم بتطوير الموارد البشرية لأن هذا الأخير يصب في مصلحتها؛ إذ يزيد من فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، في حين لا تعطي نفس تلك الأهمية والتركيز للمسائل التحفيزية لأنها مقتنعة بأن الموظفين قد أخذوا كفايتهم ومستحقاتهم من خلال رواتبهم. باختصار، يمكن استنتاج أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول تتمثل في فلسفة إدارية لا توازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.

## رابعاً: بعد الانضباط الداخلي (صارم)

اشتمل هذا البعد على خمس فقرات. ويبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ومستوى تقييمها لدى العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد "الانضباط الداخلي" (صارم).

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	تعتبر المؤسسة بيئة شديدة الرقابة من خلال إجراءات رسمية صارمة.	3.46	1.28	3	مرتفع
2	تركز المؤسسة على الاستقرار والرقابة.	3.30	1.28	5	متوسط
3	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو القواعد والإجراءات والسياسات الرسمية.	3.44	1.24	4	مرتفع
4	لدينا توجه نحو قبول واحترام القواعد والإجراءات والسياسات.	3.80	1.42	1	مرتفع
5	نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة محدد بشكل دقيق.	3.49	0.98	2	مرتفع
	بعد "الانضباط الداخلي" (صارم)	3.49	-	-	مرتفع

يظهر من الجدول (9) أن بعد "الضبط الداخلي" قد جاء بدرجة تقييمية مرتفعة لدى المبحوثين. أما درجة تقييم فقراته منفردة، فقد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.30-3.80). وكان أعلاها للفقرة (4) التي تشير إلى أن الموظفين لديهم توجه نحو قبول واحترام القواعد والإجراءات والسياسات، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.80)، بينما كان أدناها للفقرة (2) التي كان محتواها أن المؤسسة تركز على الاستقرار والرقابة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30). ويتضح من هذه النتائج أن العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول يرون أن الانضباط الداخلي للثقافة السائدة في مكان العمل يميل بشكل كبير نحو الصرامة؛ بمعنى أن الانضباط الداخلي الذي تمارسه المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول عند الرقابة على سير مجريات العمل عال جداً. وجاءت هذه النتيجة معاكسة تماماً لما توصلت إليه دراسة (Zeqiri et al., 2016) ودراسة (Adel, 2004). حيث أكدت آراء العمال في المؤسسة أن الإدارة العليا توفر بنية تنظيمية شديدة الرقابة والصرامة؛ إذ تمارس سيطرة عالية على الموظفين من خلال التمسك الشديد بالقواعد والإجراءات والسياسات الرسمية. وقد يعود السبب الأول في ذلك إلى طبيعة العمل الغالب في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول المتمثل في خطوط الإنتاج التي تغلب عليها الرتابة والروتينية من جهة والأعداد الكبيرة من العمال من جهة أخرى. أما السبب الثاني فهو جعل الموظفين جادين وصارمين في أثناء إنجاز عملهم، لأنهم واعون جداً لتكلفة عدم الالتزام بالقوانين وأسس الانضباط الداخلي، خاصة على مستوى خطوط الإنتاج؛ فكل تهاون في احترام القواعد يؤدي إلى التسبب في حوادث عمل قد يصل بعضها إلى الوفاة. هذا في حين تمثل السبب الثالث والأهم في القدرة على خلق بيئة تنظيمية أكثر تحكماً والتزاماً واستقراراً وسهولة في التنبؤ. كما كشفت النتائج أن العمال أنفسهم لديهم توجه كبير جداً نحو قبول واحترام قواعد وأسس الانضباط الداخلي، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى الاعتقاد السائد أن الانضباط الصارم يبقوهم في دائرة الأمان ويبعدهم عن المساءلة.

## خامساً: بعد التوجه نحو العملاء (داخلي)

اشتمل هذا البعد على خمس فقرات. ويبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ومستوى تقييمها لدى العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد "التوجه نحو العملاء" (داخلي).

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1	تسعى المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق ميزة تنافسية تجعلها ذات أسبقية في السوق.	3.53	1.21	1	مرتفع
2	الرابط الذي يعزز تماسك المؤسسة هو الإبداع والتطوير.	3.19	1.36	3	متوسط
3	تركز المؤسسة على الإبداع والتطوير وانتهاز الفرص.	3.02	1.35	4	متوسط
4	تسعى المؤسسة نحو النجاح من خلال العمل على إنتاج منتجات متميزة وإبداعية.	3.38	1.28	2	متوسط
5	تعتبر المؤسسة بيئة ديناميكية تشجع الإبداع وتحفز المبادرة.	3.00	1.43	5	متوسط
	بعد "التوجه نحو العملاء" (داخلي)	3.22	-	-	متوسط

يظهر من الجدول (10) أن بعد "التوجه نحو العملاء" قد جاء بدرجة تقييمية متوسطة لدى المبحوثين، أما درجة تقييم فقراته منفردة فقد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.00-3.53). وكان أعلاها للفقرة (1) المشيرة إلى سعي المؤسسة إلى النجاح من خلال تحقيق ميزة تنافسية تجعلها ذات أسبقية في السوق، وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.53)؛ بينما كان أدناها للفقرة (5) التي تقول أن المؤسسة تعتبر بيئةً ديناميكيةً تشجع الإبداع وتحفز المبادرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.00). ويتضح من هذه النتائج أن العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول يرون أن التوجه نحو فهم طلبات العملاء في الثقافة السائدة في مكان العمل جاء مدفوعاً بشكل متوسط من الداخل؛ بمعنى أن الطريقة التي تتبناها المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول في التعامل مع حاجات ورغبات وتوقعات عملائها وفهم وتقييم طلباتهم لا تخضع فقط للمعايير والقواعد التي تضعها الإدارة العليا للمؤسسة (داخلياً). وإنما تخضع كذلك لرأي جهات خارجية أخرى (عملاء). هذا جاء مطابقاً ولو بشكل جزئي لما خلصت إليه دراسة (Zeqiri et al., 2016)، حيث أكدت آراء العمال أن الإدارة العليا في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول على دراية كاملة ومسبقاً بتوجهات عملائها من حاجات ورغبات وحتى توقعات و رغم ذلك فهي تهتم كثيراً بالإنصات لأرائهم، لأن هذا يصب في مصلحة المؤسسة ومصالحهم؛ إذ يحقق لها الريادة من خلال إكسابها الميزة التنافسية من جهة، ويزيد من قدرتها على إرضاء عملائها في تلبية طلباتهم لإنتاج منتجات جديدة متميزة وإبداعية من جهة أخرى. الشيء الذي شوهد حقيقة على أرض الواقع من خلال فتح المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول سنة 2016 لخطها البحري الثاني للرفع من قدرتها الإنتاجية للزجاج المصقول، حيث جاء كردة فعل لطلب السوق العالمي المتنامي على منتجاتها، الأمر الذي كان نتيجة لقدرتها على إنتاج منتجات متنوعة تستجيب لحاجات العملاء وتضمن تلبية معايير الجودة الأكثر صرامة كشهادات المطابقة (ISO 9001, ISO 14000, OHSAS 18001).

سادسا: بعد الألفة وسهولة الوصول (منفتح)

اشتمل هذا البعد على خمس فقرات. ويبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات ومستوى تقييمها لدى العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد "الألفة" (منفتح).

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم	
1	3.17	1.48	2	متوسط	
2	3.10	1.47	3	متوسط	
3	2.76	0.95	5	متوسط	
4	2.90	1.39	4	متوسط	
5	3.36	1.29	1	متوسط	
بعد "الألفة" (منفتح)				3.06	-
				متوسط	-

يظهر من الجدول (11) أن بعد "الألفة" قد جاء بدرجة تقييمية متوسطة لدى المبحوثين. أما درجة تقييم فقراته منفردة، فقد جاءت كذلك بدرجة تقييمية متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.76-3.36). وكان أعلاها للفقرة (1) المشيرة إلى أن المؤسسة تتميز بنظام عمل جماعي وبمشاركة المعرفة والمعلومات والأفكار، بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، بينما كان أدناها للفقرة (3) التي تقول إن الثقة بالآخرين تتم بكل سهولة، بمتوسط حسابي بلغ (2.76). ويتضح من هذه النتائج أن العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول يرون أن الألفة في مكان العمل متوسطة إلى ضعيفة؛ أي أن ثقافة الانفتاح ليست هي السائدة. هذه النتيجة جاءت معاكسة تماما لتحليل بعد الألفة في دراسة (Zeqiri et al., 2016) و دراسة (Adel, 2004)، حيث أكدت آراء العمال في المؤسسة أن الإدارة العليا توفر بيئةً تنظيميةً قليلة الثقة؛ إذ تفرض على الموظفين الجدد التكيف وإثبات أنفسهم قبل أن يتم قبولهم، الأمر الذي يستهلك وقتنا طويلاً لاندماجهم والشعور بأنهم في عائلتهم الموسعة، لكن بمجرد استحقاقهم للثقة يتم ضمهم للعمل الجماعي ومشاركة المعرفة والمعلومات والأفكار. وقد يعود السبب الأول وراء عدم وجود الألفة اللازمة لنشوء الثقافة المنفتحة في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول إلى البيئة العامة التي تنشط فيها، وهي المجتمع الجزائري، حيث تؤثر الثقافة الوطنية بشكل مباشر في المؤسسات. أما السبب الثاني فيتمثل في إمكانية تأثر أفراد الإدارة العليا ببعض مظاهر البيروقراطية التي من شأنها أن تلقي بظلالها على بعض زوايا المؤسسة.

وبالتالي، انطلاقاً من مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول، تم التوصل إلى أن هناك تبايناً في آراء الموظفين حول ممارستهم لأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير الباحثين لمستوى ممارستهم أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

وللإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعاً تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية سابقة الذكر، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعاً تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

المتغير	المستوى	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	256	3.20	0.93
	أنثى	44	3.00	0.46
العمر	$25 \geq$	27	2.83	0.67
	$45 \geq - 25$	255	3.21	0.89
	$> 45$	18	3.13	0.86
المؤهل العلمي	ليسانس	72	2.80	0.75
	مهندس	30	3.63	0.93
	تكوين مهني	198	2.96	0.60
الخبرة	$5 \geq$	157	2.89	0.69
	$10 \geq - 5$	107	3.67	0.98
	$> 10$	36	2.89	0.59

أولاً: حسب متغير الجنس

تم استخدام اختبار (Independent sample Test) على أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجتمعاً تبعاً لمتغير الجنس، ويوضح الجدول (13) ذلك.

الجدول (13): نتائج اختبار (Independent sample Test) على أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجتمعاً تبعاً لمتغير الجنس.

المصدر	أبعاد الدراسة	درجات الحرية	T	الدلالة الإحصائية
الجنس	الفعالية التنظيمية	1	1.83	0.00*
	الإطار المرجعي	1	-1.16	0.06
	فلسفة المنظمة	1	0.86	0.00*
	الانضباط الداخلي	1	2.17	0.00*
	التوجه نحو العملاء	1	1.84	0.00*
	الألفة (سهولة الوصول)	1	0.90	0.00*
	أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعاً	1	1.38	0.00*

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يظهر من البيانات الواردة في الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير الباحثين لمستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول تعزى لمتغير الجنس؛ إذ كانت قيم (T) لأبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجتمعاً دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولمعرفة مصدر الفروق، تم الرجوع إلى الجدول (12)، حيث تبين أن الفروق كانت لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.20)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.00). من جانب آخر؛ تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الباحثين لبعدها "الإطار

المرجعي" تبعا لمتغير الجنس؛ إذ بلغت قيمة (T) (-1.168) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتعني هذه النتيجة أن مستوى إدراك وتقييم العاملين لدرجة ممارستهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول يختلف باختلاف الجنس، وكان ذلك لصالح العمال الذكور. وهي النتيجة التي تتفق جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة (Adel, 2004) المنجزة ضمن البيئة الأردنية في قطاعات مختلفة (خدمات، وبنوك، وصناعة).

ويعني ذلك أنه في الوقت الذي تقيم فيه العاملات ممارستهن للثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول بالمتوسطة، فإننا نجد أن العمال قد اختلفوا بإعطائهم تقييما مرتفعا لممارستهم لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة، إلا في بعد "الإطار المرجعي" فقد اتفقوا معهن. وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول في بيئة أعمال تنتمي إلى مجتمع عربي قائم في الغالب على عدم تكافؤ الفرص بين النساء والرجال، خاصة في مؤسسة مثل المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول، حيث تغلب فيها النشاطات والأعمال التي تعتمد أساسا على الرجال أما فيما يخص توافق تقييم العاملين من الرجال والنساء في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول لبعد "الإطار المرجعي"، فقد يرجع السبب إلى أن العاملين والعاملات يتبنون نفس القناعات ويستخدمون نفس الأساليب في التعامل مع بيئتهم وعملاتهم نتيجة نشوئهم وترعرعهم في نفس المجتمع واكتسابهم نفس الثقافة.

#### ثانيا: حسب متغير العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) على أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجمعة تبعا لمتغير العمر، ويوضح الجدول (14) ذلك.

**الجدول (14):** نتائج تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) على أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجمعة تبعا لمتغير العمر.

المصدر	أبعاد الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	الفعالية التنظيمية	388.37	299	3.60	2.80	0.06
	الإطار المرجعي	121.61	299	0.43	1.05	0.34
	فلسفة المنظمة	468.14	299	2.25	1.44	0.23
	الانضباط الداخلي	230.84	299	0.49	0.63	0.52
	التوجه نحو العملاء	390.40	299	5.58	4.37	0.13
	الألفة (سهولة الوصول)	309.88	299	2.13	2.07	0.12
	أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة	232.72	299	1.77	2.30	0.10

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتبين من البيانات الواردة في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول تعزى لمتغير العمر؛ إذ كانت قيم (F) لأبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجمعة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتعني هذه النتيجة أن مستوى إدراك وتقييم العاملين لدرجة ممارستهم للثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول لا تختلف باختلاف العمر. بمعنى آخر إن العاملين في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول باختلاف أعمارهم يتفقون في رؤيتهم وتقييمهم المتوسط فيما يخص ممارستهم الثقافة التنظيمية و تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Adel, 2004) المنجزة ضمن البيئة الأردنية في قطاعات مختلفة (خدمات، وبنوك، وصناعة) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر و تعد هذه النتيجة منطقية لأن العاملين في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول مهما تفاوتت أعمارهم عند استلامهم لمناصبهم، فإن ذلك لا يلغي حقيقة أنهم في الأصل ينتمون لنفس المجتمع ويمثلون شريحة مهمة من أفرادها، الشيء الذي مكنهم من تكوين وجهة نظرهم الحالية من خلال ملاحظتهم المستمرة لسلوكياتهم وأنشطتهم اليومية في حياتهم العملية.

## ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) على أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15): نتائج تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) على أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المصدر	أبعاد الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	الفعالية التنظيمية	388.37	299	31.74	29.02	0.00*
	الإطار المرجعي	121.61	299	12.32	15.89	0.00*
	فلسفة المنظمة	468.14	299	37.68	28.49	0.00*
	الانضباط الداخلي	230.84	299	20.33	31.76	0.00*
	التوجه نحو العملاء	390.40	299	36.17	33.77	0.00*
	الألفة (سهولة الوصول)	309.88	299	25.41	29.13	0.00*
	أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة	232.72	299	21.55	33.76	0.00*

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يظهر من البيانات الواردة في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ إذ كانت قيم (F) لأبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجموعة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . و تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Adel, 2004) المنجزة ضمن البيئة الأردنية في قطاعات مختلفة (خدمات، وبنوك، وصناعة). ولمعرفة مصادر الفروق، تم استخدام اختبار (Scheffe)، ويوضح الجدول (16) ذلك.

الجدول (16): نتائج تطبيق اختبار (Scheffe) على أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الثقافة التنظيمية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ليسانس	مهندس	تكوين مهني
الأبعاد مجتمعة	ليسانس	2.80	—	0.00*	0.38
	مهندس	3.63	0.00*	—	0.00*
	تكوين مهني	2.96	0.38	0.00*	—

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتجلى من الجدول (16) أن مواقع الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة كانت بين المؤهل العلمي (ليسانس) والمؤهل العلمي (مهندس) لصالح المؤهل العلمي (مهندس) بمتوسط حسابي (3.63)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (ليسانس) (2.80). كما تبين كذلك وجود فروق بين المؤهل العلمي (تكوين مهني) والمؤهل العلمي (مهندس) لصالح المؤهل العلمي (مهندس) بمتوسط حسابي (3.63)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (تكوين مهني) (2.96).

وتعني هذه النتيجة أن مستوى إدراك وتقييم العاملين لدرجة ممارستهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول يختلف باختلاف مؤهلهم العلمي، وكان ذلك لصالح العمال الحاملين للمؤهل العلمي (مهندس)؛ بمعنى أن العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول باختلاف مؤهلاتهم العلمية يتفقون في رؤيتهم وتقييمهم المتوسط فيما يخص ممارستهم للثقافة التنظيمية، في حين اختلف رأي العمال الحاملين للمؤهل العلمي (مهندس)، حيث تأكد أنهم أعطوا تقييماً مرتفعاً لممارستهم للثقافة التنظيمية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أغلب العاملين الذين يملكون المؤهل العلمي (مهندس) هم في الحقيقة أفراد يشغلون مناصب قيادية ذات سلطة ومسؤولية أكثر من باقي العاملين الحاملين للمؤهلات العلمية الأخرى، مما يجعلهم يحظون بفرصة أكبر من الآخرين في القدرة على المشاركة والتأثير في الحياة العملية والممارسات اليومية التي تتم داخل المؤسسة.

## رابعاً: حسب متغير الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) على أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير الخبرة، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17): نتائج تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) على أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير الخبرة.

المصدر	أبعاد الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الخبرة	الفعالية التنظيمية	388.37	299	33.11	30.53	0.00*
	الإطار المرجعي	121.61	299	0.34	0.83	0.43
	فلسفة المنظمة	468.14	299	42.70	33.14	0.00*
	الانضباط الداخلي	230.84	299	17.95	27.36	0.00*
	التوجه نحو العملاء	390.40	299	34.36	31.72	0.00*
	الألفة (سهولة الوصول)	309.88	299	29.36	34.72	0.00*
	أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة	232.72	299	20.71	32.16	0.00*

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يظهر من البيانات الواردة في الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تقدير الباحثين لمستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول تعزى لمتغير الخبرة؛ إذ كانت قيم (F) لأبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومجموعة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Adel, 2004) المنجزة ضمن البيئة الأردنية في قطاعات مختلفة (خدمات، وبنوك، وصناعة). ولمعرفة مصادر الفروق، تم استخدام اختبار (Scheffe)، والجدول (18) يوضح ذلك من جانب آخر، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الباحثين لبعـد "الإطار المرجعي" تبعاً لمتغير الخبرة، إذ بلغت قيمة (F) (0.83) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول (18): نتائج تطبيق اختبار (Scheffe) على أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تبعاً لمتغير الخبرة.

الثقافة التنظيمية	الخبرة	المتوسط الحسابي	$5 \geq$	$5 > - 10$	$> 10$
الأبعاد مجتمعة	$5 \geq$	2.89	—	0.00*	0.99
	$10 \geq - 5$	3.67	0.00*	—	0.00*
	$> 10$	2.89	0.99	0.00*	—

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يظهر من الجدول (18) أن مواقع الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة كانت بين مدتي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 حتى 10 سنوات) لصالح مدة الخبرة (من 5 حتى 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.67)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمدة الخبرة (أقل من 5 سنوات) (2.89). كما تبين كذلك وجود فروق بين مدتي الخبرة (من 5 حتى 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) لصالح مدة الخبرة (من 5 حتى 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.67)، بينما بلغ متوسط الحسابي لمدة الخبرة (أكثر من 10 سنوات) (2.89).

وتعني هذه النتيجة أن مستوى إدراك وتقييم العاملين لدرجة ممارستهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول يختلف باختلاف عدد سنوات الخبرة، وكان ذلك لصالح العمال الذين يمتلكون مدة خبرة (من 5 حتى 10 سنوات)؛ بمعنى أن العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول باختلاف مدة خبرتهم يتفقون في رؤيتهم و تقييمهم المتوسط فيما يخص ممارستهم للثقافة التنظيمية. على عكس العمال الذين يمتلكون مدة خبرة (من 5 حتى 10 سنوات)، حيث تأكد أنهم اختلفوا مع باقي العمال وأعطوا تقييماً مرتفعاً لممارستهم لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة، إلا في بعد "الإطار

المرجعي" فقد اتفقوا معهم. وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور العاملين بالاستقرار والتعود والإحساس بالأمان الوظيفي داخل أسوار مؤسساتهم بعد إثبات قدرتهم وجدارتهم واستحقاقهم لمنصبهم وعملهم لمدة فاقت خمسة سنوات، ما يجعلهم أكثر قدرة ومعرفة بحوثيات الممارسات اليومية العملية. كما أن طول مدة العمل في المؤسسة يسمح للثقافة والممارسات الثقافية بالرسوخ أكثر في العادات الوظيفية للفرد داخل المؤسسة أما فيما يخص توافق تقييم العاملين باختلاف مدة خبرتهم في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول لبعدهم "الإطار المرجعي"، فقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين يتبنون نفس الفعاليات ويستخدمون نفس الأساليب في التعامل مع بيئتهم وعملاتهم نتيجة نشوئهم وترعرعهم في نفس المجتمع واكتسابهم نفس الثقافة.

انطلاقاً من مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني، تم التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارستهم أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول تعزى فقط للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، في حين لم يسجل متغير (العمر) أي فروق تذكر.

#### ملخص النتائج

- توصلت الدراسة إلى أن هناك تبايناً في تقييم الموظفين لممارستهم لأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول وفق النموذج السداسي لـ "هوفستيد".
- تصدر بعد "الانضباط الداخلي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.49)، ثم بعد "الفعالية التنظيمية" الذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط (3.28). أما بعد "التوجه نحو العملاء"؛ فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط (3.22)، في حين جاء بعد "الإطار المرجعي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط (3.11)، يليه بعد "الألفة وسهولة الوصول" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط (3.06)، بينما جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد "الفلسفة الإدارية" بمتوسط حسابي متوسط منخفض (3.02).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارستهم لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، باستثناء بعد الإطار المرجعي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لتوجهاتهم نحو أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تعزى إلى متغير العمر.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لتوجهاتهم نحو أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي (مهندس).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المبحوثين لتوجهاتهم نحو أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تعزى إلى متغير الخبرة ولصالح مدة الخبرة (من 5 حتى 10 سنوات).
- يتجه عمال المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول إلى اعتبار أن الفعالية التنظيمية للمؤسسة تتجه نحو تحقيق الأهداف أكثر من التركيز على النتائج.
- يرى العمال في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول أن الإطار المرجعي للثقافة السائدة في مكان العمل يميل بشكل متوسط نحو الاحترافية والمهنية.

- تميل الفلسفة الإدارية للثقافة السائدة في مكان العمل بشكل متواضع نحو العامل؛ بمعنى أن الفلسفة الإدارية التي تتبناها المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول في التعامل مع بيئتها الداخلية تميل إلى الاهتمام بعمل وإنجاز الموظفين أكثر بكثير من اهتمامها بالموظفين أنفسهم.
- يعتبر الانضباط الداخلي للثقافة السائدة في مكان العمل صارماً؛ بمعنى أن الانضباط الداخلي الذي تمارسه المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول عند الرقابة على سير مجريات العمل عال جداً.
- أكدت آراء العمال أن الإدارة العليا في المؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول على دراية كاملة ومسبقة بتوجهات عملائها من حاجات ورغبات وحتى توقعاتهم، و رغم ذلك تهتم كثيراً إلى الإنصات لآرائهم.
- جاءت الألفة في مكان العمل متوسطة إلى ضعيفة؛ أي أن ثقافة الانفتاح ليست هي السائدة، حيث أكدت آراء العمال في المؤسسة أن الإدارة العليا توفر بيئة تنظيمية قليلة الثقة؛ إذ تفرض على الموظفين الجدد التكيف وإثبات أنفسهم قبل أن يتم قبولهم.

### التوصيات

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يقترح الباحثون التوصيات الموالية:
- التركيز على مواءمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة المتوسطة للزجاج المصقول مع توجهاتها الاستراتيجية، أخذاً بعين الاعتبار توجهات الموظفين وتأثير البيئة الخارجية.
- على المؤسسة التركيز على الفعالية التنظيمية من خلال الاستمرار في الإهتمام بالنتائج المتوصل إليها والعمل على تحقيق الأهداف؛ الأمر الذي يخفف من مستوى الروتين اليومي لدى الموظفين ويدفعهم نحو تحديات جديدة.
- ضرورة التوجه نحو الموظفين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار ومناقشة الأهداف، وكذا منحهم المجال للإبداع وإظهار طاقاتهم، بالإضافة إلى تحقيق التوازن الفعلي بين الحياة الشخصية والحياة العملية للموظفين، الأمر الذي يرفع من تركيز الموظفين في إنجاز أعمالهم ويزيد من التزامهم نحو المؤسسة.
- التركيز على الثقافة المدفوعة من الخارج؛ أي أن تقتنع المؤسسة بأن الزبائن هم من يعرفون توجهاتهم وعلى دراية كاملة بحاجاتهم ورغباتهم. لذا يجب على المؤسسة العمل على الإنصات لهم وتلبية طلباتهم وتحقيق تطلعاتهم من أجل تحقيق رضاهم.
- العمل على تكريس مناخ يدعم الثقافة المنفتحة التي من بين خصائصها الرضا الكبير عن بيئة العمل، واحتواء الموظفين الجدد.

### الاقتراحات لدراسات مستقبلية

- يقترح الباحثون إجراء المزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية باستخدام النموذج السداسي لهوفستيد لقياس الثقافة التنظيمية، والتوسع كذلك في استخدام نموذج هوفستيد لقياس الثقافة الوطنية، حتى يتوصل الباحثون إلى صورة واضحة أكثر حول واقع المنظمات الثقافية، وذلك من خلال تطبيق النموذج على أكثر من قطاع.

## **The Reality of the Organizational Culture in the Algerian Economic Institution According to the Hofstede Hexagonal Model.**

**(Case Study on the Mediterranean Float Glass Foundation)**

Mohamed Akli Admane, Mina Sliman Cheh, and Merizek Mohamed Admane

*Higher School of Commerce (Kolea), Algeria.*

### **Abstract**

This study aimed to reveal the level of cultural practices prevailing in the Algerian economic institution. The study relied on the descriptive analytical approach to achieve its objectives and on implementing the hexagonal model of Hofstede (organizational effectiveness, focus, management philosophy, control, customer orientation, approachability) to answer its questions. Descriptive and evidentiary statistical methods were used through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program version 21 to analyze the data collected from the sample of the study, which was a simple random sample consisting of (300) employees from a research community of 1,162 employees belonging to the Mediterranean Float Glass Foundation in Algeria. The results revealed different levels of cultural practices in accordance with the six dimensions that make up the organizational culture of the Hofstede model, the most important of which was internal discipline, immediately followed by organizational effectiveness. The results also confirmed statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the respondents' estimates of the level of cultural practices prevailing in the institution due to variables (sex, scientific qualification and experience), while the (age) variable recorded no significant differences. Finally, the study made a set of recommendations, the most important of which was the need to align the dimensions of the organizational culture with the strategic directions of the organization, taking into account the attitudes of its staff.

**Keywords:** Organizational culture, Hofstede hexagonal model, Mediterranean Float Glass Foundation, Algerian economic foundation.

## المراجع العربية

- عادل، محمود الرشيد، (2004)، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: إستخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل. أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 20، ع 3، ص ص 1638-1678.
- الطائي، منى حيدر، (2017)، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. المجلة العربية للإدارة، مج 37، ع 3، ص ص 79-59.

## Arabic References in English

- Adel, Mahmoud Al-Rasheed. (2004). Organizational Culture at Jordanian Business Organizations : Using Hofstede's Method in Measuring Employees' Perception of Work - related Practices. *Abhath Al-Yarmouk - Humanities and Social Sciences Journal*, Vol.20, N°.3, pp. 1638-1678.
- Al-Taie, M. H. (2017). The Role of Organizational Culture in Building an Effective Organization. *Arab Journal of Administration*, Vol. 37, N°. 3.

## English References

- Al Mheiri, H., & Zakaria, N.(2014). Understanding Organizational Culture for Effective Knowledge Sharing Behaviors in the Workplace. *Organizational Cultures:An International Journal*,Vol.13,N° .3, pp. 33-52.
- Ariunaa, Kh. (2018). Measuring organizational culture: An empirical assessment of the hofstede questionnaire in a Mongolian setting. *Proceedings of the Mongolian Academy of Sciences*, Vol.58, N°.1, pp. 140–159.
- Bös, B., Dauber, D., & Springnagel, M. (2011). Measuring organizational culture: An empirical assessment of the Hofstede questionnaire in an Austrian setting. *In IACCM 10<sup>th</sup> Annual Conference and 3<sup>rd</sup> CEMS CCM/IACCM Doctoral Workshop*, University of Ruse, Bulgaria–2011 Cultural Aspects of Cross-border Coperation: Competencies and Capabilities, Ruse, Bulgaria, p.107.
- Croasmun, J., & Ostrom, L. (2011). Using Likert-type scales in social sciences. *Journal of Adult Education*,Vol. 40, N°. 1, pp. 19- 22.
- Hartnell, C., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, pp. 677-694.
- Hofstede, G., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*,Vol. 35, pp.286–316.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institution, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Second Edition.
- Hofstede , G. ( 2004 ) . *Cultures and Organizations : Software for the Mind*. McGraw – Hill.
- Hofstede, G.(2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind- Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. The McGraw-Hill Companies, New York City, USA.
- Kassem, R., & Ajmal, M. (2019). *Organizational culture and achieving business excellence: Emerging research and opportunities*. Business Science Reference/IGI Global.
- Maggie, B., & Sixsmith,A. (2008), Dimensions of Culture: A Project Perspective. *Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA)*. Vol.5, ISSN : 1943-7765.
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons ,New Jersy,p.13.
- Zeqiri, J., & Alija, S,(2016). The Organizational Culture Dimensions : The Case of an Independent Private University In Macedonia. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Oeconomica, Romania*, Vol.61,N°.3, pp. 20-31.