

تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعية جزائرية

دراسة حالة مركب الحجار للحديد والصلب

سمية زعيم⁽¹⁾ و أ.د. الشريف حمزاوي⁽²⁾

1- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، soumaia_zaim@yahoo.com

2- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، cher_hamz@hotmail.com

تاريخ القبول: 2018/06/13

تاريخ المراجعة: 2018/05/14

تاريخ الإيداع: 2018/03/13

ملخص

تعرض هذه الورقة البحثية نتائج استقصاء ميداني هدف إلى تقييم ثقافة مؤسسة صناعية جزائرية من منظور نموذج القيم المتنافسة باستخدام أداة التقييم الثقافي التابعة له بقصد التعرف على مدارك عينة من أعضائها لملامح ثقافتها التنظيمية. أظهرت نتائج الدراسة أن الملمح الثقافي الحالي للمؤسسة يهيمن عليه نوعان من الثقافة التنظيمية هما ثقافة السوق والثقافة الهرمية (البيروقراطية)، وتركيزا ضعيفا على ثقافة الجماعة وثقافة روح المفاولة والإبداع. أما في الوضع المرغوب مستقبلا، فقد بينت النتائج تراجع ملحوظ في تقدير المجيبين لثقافة السوق والمنافسة وتحسنا طفيفا في العلامات الممنوحة للثقافة الهرمية. هذه معلومة في غاية الأهمية لأنها تشير إلى وجود عدم توافق بين ما يعتقدون أنها الثقافة الأنسب لمؤسستهم مستقبلا وما يبدو لهم أنها الثقافة المهيمنة حاليا.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة، القيم، نموذج القيم المتنافسة، أداة قياس الثقافة التنظيمية.

Evaluation de la culture organisationnelle d'une entreprise industrielle algérienne Cas du complexe sidérurgique El Hadjar

Résumé

Cet article décrit les résultats d'une recherche dans une entreprise industrielle algérienne visant à déterminer son profil culturel. La collecte d'information a été réalisée auprès d'un échantillon de managers en utilisant l'instrument d'évaluation OCAI. Les résultats indiquent la suprématie de deux types de culture: le marché et la hiérarchie. Les cultures de clan et d'innovation ont obtenu des scores faibles. Dans l'avenir, les répondants souhaitent voir leur entreprise s'orienter vers une culture de hiérarchie, indiquant ainsi un écart entre ce qu'ils considèrent la culture idéale pour l'entreprise et ce qui leur semble être sa culture actuelle.

Mots-clés: Culture organisationnelle, types de culture, valeurs, modèle des valeurs en concurrence, OCAI.

Diagnosing the organizational culture of an Algerian industrial firm A case study of El Hadjar steel combine

Abstract

This paper describes research within a large Algerian industrial undertaking with the view of identifying its culture profiles. Data were gathered from a sample of managers using the culture measurement tool called OCAI. The findings show that the case organisation was currently dominated by market and hierarchy cultures. Clan and Adhocracy cultures have comparatively less consideration. In the future, respondents hope to see added emphasis put on the hierarchy and clan cultures. This indicates a misalignment between what the managers thought was needed and what they perceived to exist.

Key words: Organizational culture, values, competing values framework, OCAI, culture types.

مقدمة

يعتبر مركب الحجار، وهو مؤسسة صناعية تنشط في قطاع الحديد والصلب في الجزائر، أحد أهم الأقطاب الصناعية وأكبرها على الصعيد الوطني. لخص المدير العام للمؤسسة، في لقاء عقده مع كبار المدربين يوم 20 فيفري 2013، التحديات التي تواجه الشركة في ما يأتي: "زيادة نصيب المنتجات الطويلة من السوق، وتحسين جودة المنتجات المسطحة، وتكييف جودة الإنتاج بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة في جودة المنتجات في الأسواق العالمية، وتحسين عملية إدارة المخزون، وتطوير قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن بعد ظهور منافسين جدد". ثم استطرد قائلاً "على كل الفاعلين أن يتجندوا ويعيدوا النظر في أسلوب عملهم للانخراط أكثر في نشاط المؤسسة والتجاوب مع الرهانات الصناعية الجديدة وضمان بقاء المؤسسة في ظرف مالي صعب، [...] كما يتعين علينا اقتناص كل الفرص من أجل تحسين أدائنا"⁽¹⁾. بعد ذلك تدخل مدير قسم التحسين المتواصل ليضيف: "سيكون بوسعنا تحقيق هذه الأهداف لو غير الأفراد في المؤسسة نمط تفكيرهم وسلوكهم وطريقة عملهم"⁽²⁾.

هذه التصريحات تظهر ليس عدم رضا الإدارة العليا عن الوضع الحالي للمؤسسة ورغبتها في تغييره فحسب، بل تبرز كذلك أن الإدارة تملك برنامجاً وأهدافاً للتطوير والتحسين في عدد من المجالات تعتبر تحقيقها أمراً ضرورياً لتحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة وإعدادها للتعامل مع الرهانات الصناعية والتحديات التنافسية الجديدة التي تواجهها. كما تظهر أن الإدارة العليا تبدو واعية بأهمية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وانعكاساتها السلبية على التحسينات التي تريد إدخالها بدليل ربط تحقيق أهدافها في هذا المجال بتغيير كافة الفاعلين والأفراد في المؤسسة "نمط تفكيرهم وسلوكهم وطريقة عملهم". وفي ذلك إشارة واضحة إلى وجود تنازع (تناقضات) بين منظومة القيم وأنماط السلوك المقبولة والعاملة حالياً داخل المؤسسة ومنظومة القيم المعلنة من قبل الإدارة العليا. والمقصود بثقافة المؤسسة هنا منظومة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية المشتركة التي يحملها الموظفون في عقولهم بشأن "الطريقة الأفضل للعمل" أو "الأوليات الحقيقية" باعتبارها المحدد والموجه لاتجاهاتهم وسلوكياتهم في أداء عملهم⁽³⁾. يتفق الباحثون في السلوك التنظيمي على أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحديد الكيفية التي يتلاءم بها الأفراد مع السياق التنظيمي للمؤسسات؛ وأن عوامل السياق (الثقافي) تفسر اتجاهات الأفراد وسلوكهم⁽⁴⁾. والمؤسسات بحاجة إلى القيم الثقافية المشتركة لأنها توفر لها الوحدة والاستقرار والكفاءة التشغيلية والتنسيق بين مختلف مراكز القرار، ولكن القيم الثقافية، بحكم كونها ضمنية وتوجد في العقول ويندرُ النظر إليها في صورة عوامل كابحة، قد تصبح عائقاً للتغيير إذا كانت المؤسسة مُهددة بالتحولات في بيئتها الخارجية أو بصدد فقدان حيويتها وعليها إحداث تغيير مهم. فالمعروف في أدبيات الإدارة الاستراتيجية أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات بوسعها أن تُيسر أو تُعرقل المبادرات الرامية إلى التحسين والتطوير، حيث بينت أبحاث سابقة في الموضوع أن التغيير، سواء أكان يرمي إلى تحسين كفاءة المنظمة أو إحداث نقلة كبرى في توجهها الأساسي، سيفشل ما لم يكن مبنياً على فهم القيم والمعتقدات السائدة ومدارك الأفراد⁽⁵⁾. ذلك أن المنظمة التي تخوض تجربة تغيير ولا تُغيّر القيم والمعتقدات الحاكمة للتصرفات اليومية للأفراد، حتى لو غيرت هيكلها التنظيمي وإجراءاتها الإدارية، سرعان ما تعود إلى وضعها القديم لأن الأفراد سيواصلون عملهم بنفس الأسلوب الذي درجوا عليه؛ وسيبقى التغيير سطحياً وقصير المدى⁽⁶⁾. لذلك ينصح الباحثون والخبراء المؤسسات التي تجد نفسها في وضع كهذا وترغب في إعادة بناء أو تطوير نفسها من جديد

بأن تواجه ماضيها وتبدأ بفهم ثقافتها التنظيمية بإخضاعها لعملية تشخيص دقيق للكشف عن جزئها المخفي وتقدير مدى استعدادها للتغيير⁽⁷⁾.

يندرج موضوع هذه الورقة البحثية في هذا الإطار، وهو يهدف إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الحجار للحديد والصلب من منظور مدخل القيم المتنافسة، أحد أهم المداخل الفكرية لدراسة الثقافة التنظيمية، باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التابعة له، بقصد التعرف على خصائص الثقافة التي أنتجت "أنماط التفكير والسلوك وطرق العمل" التي يراد لها أن تتغير اليوم. وبتفصيل أدق، فإن مشكلة البحث تتمثل في تحديد خصائص ثقافة المؤسسة المبحوثة كما يتصورها أفرادها من خلال ما يأتي:

(1) تحديد نوع الثقافة (ا ت) السائدة حالياً في المؤسسة المبحوثة .

(2) التعرف على الثقافة (ا ت) المفضلة مستقبلاً لدى أفرادها.

(3) توصيف الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة المفضلة في حال وجودها.

لتحقيق ذلك قام الباحثان باستطلاع آراء عينة من المديرين (50 مديراً) في المستوى الإداري الأوسط في المؤسسة المعنية حول مداركهم لمختلف جوانب ثقافة مؤسستهم الحالية والمستقبلية بناء على استبيان مهيكّل استُعين في صياغة أسئلته بأداة تقييم الثقافة التنظيمية التابعة لمدخل القيم المتنافسة. وتطمح الدراسة إلى الإسهام في التراكم المعرفي بطريقتين. الأولى المساهمة في إثراء الأدبيات المهمة بموضوع التشخيص الثقافي للمنظمات بتفحص حالة مؤسسة صناعية تنشط في سياق بلد نام. والثانية مساعدة مديري المؤسسة المبحوثة في فهم خصائص مؤسستهم الثقافية، وتحديد مدى حاجتها للتغيير ووجهته المستقبلية؛ واختيار الطريقة الأنسب في التأسيس له وإدارته بدرجة عالية من الثقة.

ولبلوغ هذه الغاية نظمت الدراسة في قسمين رئيسيين؛ قسم نظري وآخر تطبيقي. القسم النظري يتناول مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها؛ ويشرح الإطار المفاهيمي المعتمد مع التركيز بصورة خاصة على التعريف بنموذج القيم المتنافسة وأداة قياس الثقافة التنظيمية التي يستند إليها. أما القسم التطبيقي، وهو عبارة عن بحث ميداني في المؤسسة المعنية، فيقدم المنهج المتبع في البحث ويعرض النتائج المتوصل إليها، متبوعاً بمناقشة النتائج وانعكاساتها.

الخلفية النظرية للبحث :

1. أهمية الثقافة التنظيمية :

لم يبدأ الاهتمام الجاد بمفهوم الثقافة في الفكر التنظيمي سوى في بداية الثمانينيات من القرن الماضي لما أقبل بعض الكتاب البارزين على دراسة الثقافة التنظيمية، أو ثقافة المؤسسة كما تدعى أحياناً، والاشتغال عليها بصفاتها عاملاً مفتاحياً ومحددًا لنجاح الشركات⁽⁸⁾. وقد جاءت قفزة هذا المصطلح إلى الواجهة على خلفية العديد من التحولات التي شهدتها العالم آنذاك، أبرزها عولمة نشاطات الشركات وظهور مفاهيم وممارسات إدارية في الشركات اليابانية-غير معروفة خارج اليابان- أدت إلى التشكيك في فعالية أنماط تنظيم الشركات في الدول الغربية والدعوة إلى إعادة النظر فيها⁽⁹⁾.

دُرست الثقافة التنظيمية في علم الإدارة في الغالب من باب علاقتها بأداء المنظمات وفعالية تسييرها. وقد أظهرت جُلّ الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيراتها الكبيرة على الأفراد وعلى العملية التنظيمية ونواتجها. فعلى سبيل المثال، بين كانتر (Kanter) أن الضوابط الثقافية والممارسات والهيكل التنظيمي لها تأثير على القدرة

الابتكارية للمنظمات⁽¹⁰⁾. وأظهر كتاب آخرون أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على درجة المخاطرة لدى الأفراد⁽¹¹⁾ وعلى روح المبادرة والنظرة الاستباقية والبحث عن الفرص⁽¹²⁾. فيما أكدت دراسات ميدانية أخرى أن الثقافات التنظيمية القوية تؤدي إلى مستويات عليا من الأداء المالي في المديين القصير والبعيد⁽¹³⁾. فمثلا بين بارني (Barney) أن الثقافة في بعض المنظمات قد تصبح موردا استراتيجيا يُدرّ عليها أرباحا تفوق "المستوى الاعتيادي"⁽¹⁴⁾. كما وُجد أن الثقافة التنظيمية، بما تخلقه من شعور حقيقي بالتوحد ودورها التحفيزي الهام على الأفراد، تؤثر على المركز التنافسي للمنظمات، وبالتبعية على أدائها ككل⁽¹⁵⁾. والرأي الغالب اليوم بين الدارسين في الإدارة الاستراتيجية أن الثقافة التنظيمية إجمالا تزودنا بإطار لتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيلها في الميدان، ومن ثم أهمية معرفة المدراء لطبيعة الثقافات المستوطنة في مؤسساتهم وإجراء التغييرات المناسبة عليها عند الاقتضاء. ذلك أن الثقافة التنظيمية قد تدعم التغيير الاستراتيجي إذا كان هذا التغيير مستقيما مع المنظومة القيمية الحالية للمنظمة؛ ولكنها قد تقف حاجزا منيعا أمامه إذا تبين أن الأفكار والافتراضات المبطنة المترسبة في التجربة الجماعية عبر السنين خاطئة أو تجاوزتها الأحداث ويلزم مراجعتها كلياً⁽¹⁶⁾.

2. تعريف الثقافة التنظيمية :

رغم اتفاق الدارسين في علم الإدارة على الدور الهام الذي تلعبه الثقافة كمتغير في التنظيم، إلا أنهم يختلفون كثيرا في تعريفها وطريقة قياسها. وقد عُرِفَت فعلا من زوايا نظرية عديدة مختلفة. هكذا عرف شأين (Shein) الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية التي تبتكرها، أو تكتشفها أو تتعلمها جماعة من خلال حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف مع البيئة وتحقيق التكامل الداخلي؛ [افتراضات] ثبت نجاحها بقدر كاف من الممارسة في الميدان، ومن ثمّ وجب تعليمها للأعضاء الجدد بصفتها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والشعور لحل هذه المشكلات"⁽¹⁷⁾. وهو يقصد بـ"الفرضيات الأساسية" هنا جملة الاستعدادات السيكولوجية التي يمتلكها الأعضاء وتجعلهم يفكرون ويشغلون بطرق معينة. هذا التعريف يشير إلى ثلاثة جوانب هامة للثقافة: أولا، أن الثقافة تتعلق بالافتراضات الهامة التي تحدد كيف يتصور الأعضاء (في جماعة) الأشياء ويفكرون فيها ويشعرون حيالها. ثانيا، أن الثقافة التنظيمية ظاهرة مبنية اجتماعيا ومشاركة بين الأعضاء في منظمة أو وحدة عمل ما. وثالثا، أن الثقافة تنتج من التفاعل والتعلم من الخبرة الجماعية.

علاوة على ذلك، بين شأين أن تحليل الثقافة يمكن أن يتم على ثلاثة مستويات مترابطة. المستوى الأول، وهو الجزء الظاهري، يشمل البيئة المادية والاجتماعية ومنتجات المنظمة المرئية والملموسة والمسموعة وأنماط السلوك. والمستوى الثاني يتكون من القيم التي تتوارى خلف أنماط السلوك والمعايير؛ وتمثل المبادئ الاجتماعية والفلسفات والأهداف والمعايير التي تعكس ما هو هام في نظر القيادات الاستراتيجية والمراكز النافذة في المنظمة. وفي المستوى الأخير، المستوى الباطني والأعمق من الثقافة، توجد الافتراضات الأساسية التي تمثل المسلمات القاعدية والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء التنظيم؛ وتشغل دون وعي منهم؛ وتُحدّد مسلماتهم في عمل الأشياء أو حلّ المشكلات⁽¹⁸⁾.

وغير بعيد عنه، عرف Webster وDeshpandé الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد داخل منظمة تساعد على فهم لماذا تحدث الأمور بالصورة التي تحدث بها في منظماتهم، ومن ثمّ تعلمهم معايير السلوك فيها"⁽¹⁹⁾. أما مفهوم الثقافة التنظيمية في فهم هوفستيد (Hofstede) فيحيل إلى البرمجة

الجماعية للفكر التي تجعل منظمة مختلفة عن غيرها. وهي تتضمن المعتقدات والقيم المشتركة والممارسات التي تميز منظمة عن المنظمات الأخرى⁽²⁰⁾.

في تقديرنا أنه بالرغم من الاختلافات في تعريف الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك اتفاقاً معتبراً بين الباحثين حول تعريفها العام، حيث عُرِّفت في معظم الاستبيانات بأنها "منظومة القيم والمعتقدات المشتركة التي تنتج أنماط السلوك وتكون أسلوب عيش المنظمة"⁽²¹⁾، و هو التعريف الذي سيؤخذ به في هذه الدراسة.

3. مداخل قياس الثقافة التنظيمية :

إذا كان للثقافة هذا الدور المحوري في حياة المنظمات؛ فمن الأهمية بمكان أن يكون بمقدورنا قياسها واختبار علاقتها بالفعالية التنظيمية؛ ولم لا مقارنتها مع ثقافات منظمات أخرى. ولكن هل الثقافات تقبل القياس والمقارنة؟ توقف أهل الاختصاص مطولاً عند هذا السؤال واختلفوا في الإجابة عنه تبعاً لمنطلقاتهم المنهجية والإبستمولوجية. إجمالاً هناك تياران فكريان في هذا الميدان تمتد جذورهما في تخصصات الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع⁽²²⁾: التيار الرمزي والتيار النفعي (الوظيفي). يعتبر أصحاب التيار الرمزي أن الثقافة هي المنظمة، ويرون أن المستويات "الأعمق" من الثقافة مثل المعاني والرموز والمسلّمات والمعتقدات، التي تتوارى خلف السلوكات والمظاهر المرئية، لا تخضع للتحليل المقارن والقياس ويفضل فهمها باستخدام مداخل نوعية (كالمقابلة والملاحظة بالمشاركة). فيما يصر أصحاب التيار النفعي، بالرغم من اعترافهم بمحدودية البحوث المقارنة في فهم المستويات الأعمق من الثقافة، على اتباع مداخل كمية تطبق أساليب الإحصاء الاستقرائي على البيانات المستقاة بواسطة المسوح الاستبائية لتوصيف الثقافات ومقارنتها. ويفترض هؤلاء أن الثقافة التنظيمية هي شيء تملكه المنظمة، ومن ثمّ يمكن لمديريها أن يتحكموا فيها-أو على الأقل- يؤثروا فيها و يغيروها⁽²³⁾. بهذا المعنى تصبح الثقافة التنظيمية عنصراً من التنظيم أو متغيراً يمكن ملاحظته ودراسته في علاقات تفاعله مع عناصر أخرى داخلية وخارجية؛ تشمل القيم وأنماط السلوكات التي تطورها المنظمة أو تتطور بداخلها-كما سبق الذكر.

شهد العقدان الأخيران بالفعل انتشاراً واسعاً للبحوث المقارنة (الكمية) حول الثقافة التنظيمية وفرت لنا العديد من المناهج وأدوات القياس⁽²⁴⁾. غير أن الباحثين اختلفوا في تحديدهم لمضمون مفهوم الثقافة التنظيمية وطريقة قياسه، فمنهم من قاسه بجملة من السمات تُمسك بمختلف جوانبه الهامة، تُحدّد مسبقاً في شكل أسئلة استبيان، بعضها يركّز على المعايير وأنماط السلوك وبعضها الآخر على القيم المشتركة. ومنهم من قدره بأدوات "تصنيفية" رُتبت فيها المنظمات ضمن فئة (أو أكثر) من فئات ثقافية بديلة عديدة وفقاً لتوليفة متميزة من القيم المشتركة⁽²⁵⁾. فعلى سبيل المثال، وضع كوك ولافرتي (Cook&Lafferty) المقياس الموسوم بـ "جذر الثقافة التنظيمية" بناءً على مجموعة من "المعايير وأنماط السلوك" لتمثيل مفهوم الثقافة التنظيمية⁽²⁶⁾. فيما يُعدّ نموذج القيم المتنافسة، الذي وضعه كوين وروهرباو (Quinn& Rohrbaugh)⁽²⁷⁾ وطوّره لاحقاً كوين وكامرون (Quinn&Cameron)⁽²⁸⁾، خير مثال على المداخل التصنيفية التي تركز على القيم المشتركة في تفعيل مفهوم الثقافة التنظيمية. هذا النموذج يفترض أن الثقافة التنظيمية لا يمكن توصيفها بنوع ثقافي واحد؛ وذلك لوجود وحدات فرعية كثيرة في مختلف المستويات الإدارية تملك ثقافات متغيرة. وقد وقع الاختيار في البحث الحالي على نموذج القيم المتنافسة وأداة قياس الثقافة التنظيمية (OCAI) المرتبطة به لأسباب عدة. الأول، أن هذا النموذج بتوفيره وصفاً مفصلاً للثقافات التنظيمية وعناصرها المختلفة يسمح لنا بالتعرف على طبيعة الثقافات المهيمنة في حالتنا الدراسية وتقدير احتياجاتها إلى التغيير ومدى استعدادها له. والثاني بساطة أداة القياس وكونها الأكثر استخداماً في تقييم الثقافة

التنظيمية وأوثقها من الناحية العلمية⁽²⁹⁾. تصف الفقرات التالية الأنواع الثقافية المكونة لهذا النموذج وتشرح بإيجاز كيف تم قياس مفهوم الثقافة التنظيمية في الدراسات الميدانية.

4. إطار القيم المتنافسة وأنواع الثقافة التنظيمية :

وضع كوين وروهبور (Quinn&Rohrbaugh) إطارا عاما لدراسة الثقافة التنظيمية يستند إلى أساس نظري معروف في أدبيات الاختصاص بـ"إطار القيم المتنافسة"⁽³⁰⁾ انطلاقا من البحث الذي أجراه كامبل (Campbell) ومن معه في أواسط السبعينيات من القرن الماضي بغرض تحديد مؤشرات قياس فعالية المنظمات، حيث حصروها في قائمة من 39 مؤشرا قالوا إنها تمثل كل المقاييس الممكنة للفعالية التنظيمية⁽³¹⁾. اختصر كوين وروهبور لاحقا هذه المؤشرات بإخضاعها للتحليل العاملي ونظّمها على أساس بعدين (محورين) يتكوّنان من قطبين متضادين يعبران عن التنازع (المنافسة) الموجودة في كل التنظيمات الإنسانية، كما يوضح ذلك الشكل 1. المحور الأفقي يُظهر التشديد على الداخل وعلى التكامل والوحدة في جانب، والتشديد على الخارج والمنافسة والتمايز في الجانب الآخر. ويعني ذلك أن بعض المنظمات تكون فعالة بتركيزها على نفسها؛ أي على سيروراتها ونشاطاتها الداخلية (لـ"تحسين الفعالية ونؤدي الأشياء كما ينبغي سنحقق النجاح في السوق")، فيما ترى منظمات أخرى أن الامتياز يأتي بالأحرى من التركيز على البيئة الخارجية وحسن التوقع فيها، أي على السوق والمنافسين والتمايز (الخدمات التي يقدّمها المنافسون سيئة، لذلك سنعمل على تمييز أنفسنا على أساس تقديم خدمات أفضل").



المصدر: شكل مقتبس بتصريف من أدبيات القيم المتنافسة
Quinn and Rohrbaugh, 1983, Cameron & Quinn (2006)

أما المحور العمودي فيُمثّل في طرفه العلوي الأهمية التي تُولى للمرونة التنظيمية وحرية التصرف الممنوحة للأفراد والديناميكية؛ و في طرفه السفلي الأهمية التي تُولى للاستقرار والنظام (ordre) والرقابة والتحكم. ويعني ذلك أن بعض المنظمات تكون فعالة بالتشديد على التكيف والتغيير والنمو (كما هو حال أغلب المشروعات الناشئة)، فيما ترى أخرى (وهي عادة المنظمات الكبيرة في مرحلة النضج) أن الفعالية تأتي بالأحرى من التشديد

على استقرار العمليات والنشاطات الداخلية والتحكم فيها بواسطة التسلسل الهرمي وتعزيز القواعد والإجراءات الرسمية. وينشأ من تقاطع هذين المحورين مصفوفة تتكون من أربعة أركان (أو أربع) يمثل كل واحد منها مجموعة متميزة من مؤشرات الفعالية التنظيمية.

ولما كانت الثقافات تُعرّف بالقيم والمعتقدات والتأويلات التي تميز بين المنظمات- كما سلف الذكر- وسّع كوين و روهريوه (Quinn & Rohrbaugh, 1983)⁽³²⁾ ثم كوين وكامرون (Quinn & Cameron, 1999)⁽³³⁾ لاحقاً، هذا النموذج لدراسة الثقافة التنظيمية انطلاقاً من فكرة أن تفضيل منظمات معايير أداء بعينها دون أخرى من شأنه أن يعطي صورة عن القيم الأساسية السائدة فيها تعكس في النهاية ما يُعتبر هاماً وأنسب لتحقيق الفعالية التنظيمية في نظر مديريها. كما بيّنوا أن مجموعات المؤشرات هذه تمثل في الواقع أربعة أنواع ثقافية متميزة من حيث الافتراضات والمعتقدات والقيم التي تركز عليها أعطوا كلا منها مسمى يصف أبرز خصائصها. وهذه الأنواع الثقافية هي على التوالي: ثقافة الجماعة (العائلة)، وثقافة الإبداع وروح المقابلة، وثقافة السوق، والثقافة الهرمية (الهيكلية) مثلما هو مبين في الشكل 1. تشرح الفقرات التالية بإيجاز هذه الأنواع الثقافية وبعض الافتراضات الضمنية التي تقوم عليها بالتركيز حصراً على أربعة جوانب إدارية هي: التركيز الاستراتيجي، وآلية التماسك (التلاحم) التنظيمي، ونمط القيادة ومعايير تقييم الأداء.

تقع ثقافة الجماعة (clan culture) في الربع المحدد بالقطين اللذين يشددان على الداخل وعلى المرونة والديناميكية. وهي تشترك مع الثقافة الهرمية في توجيهها نحو الداخل وانشغالها بالوحدة والتماسك الداخليين، ولكنها تتميز عنها بالارسمية واللامركزية والمرونة والديناميكية. يتمثل التركيز الاستراتيجي في ثقافة الجماعة في إعطاء العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أهمية كبرى. تتصف ثقافة الجماعة كذلك بتقديرها عالياً قيم الثقة المتبادلة والولاء والتعاون والتوافق، في حين تعدّ المعنويات المرتفعة والشعور بالانتماء بمثابة الغراء الذي يشد المنظمة إلى بعضها ويؤمن لها الوحدة والانسجام. أما النمط القيادي السائد في المنظمات التي تتصف بثقافة الجماعة فهو النمط الأبوي الذي يلهم المرؤوسين ويرشدهم ويقدم لهم التسهيلات اللازمة في عملهم. أما معيار النجاح الأساسي في هذا التوجه الثقافي فيتمثل في الاستجابة للزبائن والعناية بالأفراد.

تقع ثقافة الإبداع وروح المقابلة في الربع المعرف بالقطين اللذين يشددان على الخارج وعلى المرونة والتغيير. تشترك المنظمة التي تحكمها قيم الإبداع وروح المقابلة (entrepreneurship values) مع ثقافة الجماعة في تركيزها على المرونة التنظيمية وتمكين الأفراد والعمل ضمن فرق شبه مستقلة، ولكنها تختلف عنها بانفتاحها على البيئة الخارجية وعلى المستقبل وامتلاكها نظاماً مفتوحاً يعطي الدعم الخارجي والابتكار أهمية كبيرة. تكمن قوة هذا الشكل المثالي في التنظيم الذي يمتاز بالارسمية واللامركزية في سرعة التجاوب مع التحولات البيئية والبحث على الدوام عن اتجاهات جديدة للنمو والريادة في الإبداع والابتكار. أما النمط القيادي الذي يميز ثقافة الإبداع فهو القائد المقاتل، المبتكر والمخاطر والمُحفّز للأفراد على الجرأة والمبادرة. أما المادة اللائحة لعناصر التنظيم فتتمثل في تهيئة الفضول والالتزام بالتجريب والتطوير.

تتصف المنظمات التي بلامح ثقافة السوق تشترك مع الثقافة الهرمية في تهيئتها عالياً للاستقرار والرقابة؛ ولكنها تختلف عنها بتوجيهها أكثر نحو الخارج؛ حيث تُعطي أهمية كبرى لإقامة علاقات ممتدة مع الأطراف الخارجية ذات المصلحة (الموردون، الزبائن، المنافسون...) والتنافس والتوقع في المحيط الخارجي والتميز؛ إضافة إلى السعي لتحقيق الإنتاجية والفعالية القصوى. لذلك ينصب تركيزها الاستراتيجي على المسائل المرتبطة

بالميزة التنافسية والتفوق في السوق. تُثمن المنظمات التي تحكمها ثقافة السوق عالياً الإنجاز والفوز بصفتها المادة اللاحمة لعناصر التنظيم، وتتخذ من الحصة السوقية والأرباح والزيادات التي تحصل فيهما معياراً للنجاح وحوافز للعمل. أما الأفراد بالداخل فيتميزون بروح المنافسة ويولون أهمية قصوى لتحقيق أهداف طموحة محددة مسبقاً، فيما يتميز النمط القيادي السائد بالصرامة وروح المنافسة العالية والتوجه نحو الإنجاز.

أخيراً تعكس الثقافة الهرمية، التي تقع في الركن المحدد بالمحورين اللذين يشددان على الداخل وعلى الاستقرار والرقابة، القيم المرتبطة بنموذج التنظيم الهرمي (البيروقراطي) التقليدي، حيث تمتاز بالرسمية والمركزية في اتخاذ القرار. ينصب تركيز المنظمات التي تسود فيها قيم التسلسل الهرمي للسلطة أكثر على فعالية العمليات الداخلية والتحكم فيها من القمة برسم خطوط واضحة لاتخاذ القرار وتنميط القواعد والإجراءات الرسمية وتوضيح التوقعات المستقبلية (التخطيط). أما النمط القيادي المناسب هنا فهو مثال للمدير المقتدر في التنظيم والتنسيق بين الأفراد والعمليات الداخلية ومراقبة الأداء. أما معايير النجاح المستخدمة في هذا النمط من الثقافة فتدور في المجمل حول الفعالية في استخدام الموارد مثل خفض التكلفة، والتسليم في الآجال، ومراقبة الأداء والتخطيط السلس. بينما تلعب القواعد والإجراءات الرسمية دور المادة اللاصقة بين عناصر التنظيم.

يجب التأكيد بهذا الخصوص أن هذه الأنواع الثقافية الأربعة المكونة لنموذج القيم المتنافسة هي مبانٍ نظرية نمطية متضادة، ولكنها غير منافية لبعضها، حيث أكدت دراسات عديدة تناولت خصائص هذه الأنواع الثقافية أن المنظمات في الواقع نادراً ما تكون لها ثقافة واحدة؛ بل تحوي في الغالب مزيجاً من الثقافات مع هيمنة واحدة (أو أكثر) منها على الأخرى.⁽³⁴⁾ كما لا توجد ثقافة أفضل من أخرى في المطلق بل هناك فقط ثقافات ملائمة كثيراً أو قليلاً مع مطالب البيئة الخارجية والتحديات التي تواجهها المنظمة.

5- أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) :

طوّر كامرون وكوين (Cameron and Quinn, 1999)⁽³⁵⁾ كذلك نسخة معدلة لأداة القياس التي وضعها في الأصل كوين وسبرايتر (Quinn & Spreitzer, 1991)⁽³⁶⁾ لتقييم الثقافة التنظيمية بناءً على إطار القيم المتنافسة أطلقاً عليها تسمية "أداة تقييم الثقافة التنظيمية" (Organisational Culture Assessement Instrument). وهي أداة قياس تقوم على منهج الاستطلاع المبني على الاستبيان في جمع البيانات من أعضاء المنظمة بغرض تقييم كل عضو لدرجة تمثيل كل نوع من أنواع الثقافات المكونة لنموذج القيم المتنافسة في منظماتهم. ويتكون الاستبيان من 24 عبارة (إفادات) تصف مدارك الموظفين لستة أبعاد أساسية للثقافة التنظيمية هي: الخصائص التنظيمية المهيمنة، ونمط القيادة التنظيمية، وأسلوب إدارة الأفراد (العاملين)، وآليات التلاحم (التماسك) التنظيمي، والتركيز الاستراتيجي (الأولويات)، ومعايير النجاح. و يقابل كل عبارة من العبارات الست أربعة بدائل يحيل كل واحد منها على نوع معين من أنواع الثقافة التنظيمية: ثقافة الجماعة، وثقافة الإبداع وروح المكافحة، و ثقافة السوق؛ والثقافة الهرمية. وتطلب الأسئلة من المجيبين تقييم ثقافة منظماتهم الحالية، والإشارة كذلك إلى الثقافة المفضلة لديهم في المستقبل، بتوزيع ما مجموعه 100 نقطة على هذه البدائل الأربعة؛ بتخصيص نقاط أعلى للبدل الذي يروونه أكثر شبهاً لمنظمتهم و نقاط أقل للبدائل التي يرونها أقل شبهاً في الفترتين شريطة أن يكون مجموع النقاط الموزعة مساوياً 100.

قَدِّمَت دراسات عديدة حول خصائص القياسات النفسية لمقياس OCAI بقصد اختبار صلاحيتها في تمثيل الثقافة التنظيمية لدلائل موثقة على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، كما أثبتت نجاحها وفعاليتها في تحديد الملامح الثقافية لأكثر من عشرة آلاف منظمة تنشط في مختلف الميادين عبر العالم.⁽³⁷⁾

ومن المهم أن نذكر هنا بأن الملمح الثقافي الذي نحصل عليه بتطبيق أداة التشخيص الثقافي (OCAI) يبرز العديد من الجوانب الهامة التي تساعد مديري المؤسسات على التعامل مع التغيير التنظيمي وإدارته بفعالية أبرزها ما يلي: (1) التعرف على نوع الثقافة المهيمنة حاليا في المؤسسة وتحديد مدى تلاؤمها مع مطالب البيئة الخارجية، (2) تقدير قوة الثقافة المهيمنة في المؤسسة، (3) تحليل الفجوة بين الملمح الثقافي الحالي والملمح الثقافي المفضل لدى الأفراد والتناقضات الممكنة بين وضع المؤسسة الحالي والوضع المأمول لها مستقبلا، مما يسمح لإدارتها بإعادة النظر في تشديدها على بعض القيم وتحويل تركيزها نحو القيم المرتبطة بالنمط الثقافي المفضل، (4) كشف درجة انسجام (أو تنافر) تصورات الأفراد والجماعات لمختلف الخصائص الثقافية لمؤسستهم، إضافة إلى مقارنة الملامح الثقافية للمؤسسة مع مثيلاتها في شركات أخرى شبيهة.⁽³⁸⁾

الدراسة التطبيقية: تشخيص الثقافة التنظيمية لمركب الحجار :

يسعى الجزء الثاني من هذا البحث إلى القيام بدراسة مسحية لعينة من المديرين في المستوى الأوسط في مؤسسة صناعية جزائرية، وهي مركب الحجار للحديد والصلب، بغية تحديد مداركهم لملامح ثقافة مؤسستهم الحالية وملامح الثقافة المفضلة لها مستقبلا، وتحليل الفجوة بين الاثنين إن وجدت، بناء على نموذج القيم المتنافسة وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI). وهو ينقسم إلى ثلاثة محاور، المحور الأول يقدم بإيجاز مؤسسة الحالة الدراسية، والثاني يشرح الخطوات المنهجية المتبعة في اختيار عينة البحث وإجراءات جمع البيانات. فيما خُصص المحور الثالث والأخير لعرض نتائج البحث وتحليلها و مناقشتها.

1. التعريف بالمؤسسة :

يعتبر مركب الحجار للحديد والصلب، وهو مؤسسة فرعية من مجموعة العملاق العالمي في صناعة الصلب أرسيلور ميتال⁽³⁹⁾، أحد أهم الأقطاب الصناعية في الجزائر. بدأ المركب نشاطه في منتصف الستينيات من القرن الماضي تحت اسم شركة الحديد والصلب (SNS). بعد ذلك، شهدت المؤسسة سلسلة من الإصلاحات وعمليات إعادة الهيكلة. ففي عام 2001 انتقلت ملكية المركب جزئيا إلى القطاع الخاص بعد التوقيع على اتفاق شراكة مع الشركة الهندية إسباط (ISPAT)، التي تحولت لاحقا إلى شركة ميتال ستيل (MittalSteel)، ثم إلى خوصصة شبه كلية بعد الاندماج الذي حصل بين شركتي ميتال ستيل وأرسيلور سنة 2007، أخذت المؤسسة على إثره اسم "مؤسسة أرسيلور ميتال عناية". تشغل المؤسسة حوالى 5000 عامل في مختلف التخصصات.

2. منهجية البحث :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي ينطوي على استخدام أسلوب الاستطلاع الاستبائي في جمع البيانات من عينة من الأفراد في المؤسسة بواسطة استبيان وتحليله إحصائيا لتحقيق أهداف البحث، بالإضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

1.2 عينة الدراسة وإجراءات جمع البيانات :

لتقييم الملمح الثقافي للمؤسسة المبحوثة تم استهداف أعضاء الإدارة الوسطى كمصدر للبيانات. ويعود التركيز على المديرين في هذه المراتب الإدارية دون سواهم إلى عدة اعتبارات أبرزها تعرضهم يوميا وبلا انقطاع لثقافة المؤسسة، وتأکید العديد من الباحثين على الدور الحيوي الذي يقوم به المديرين في المستوى الأوسط من التنظيم في الربط بين الإدارة العليا والمستويات التشغيلية في القاعدة. فهم يترجمون التوجه الاستراتيجي الذي تحدده الإدارة العليا ويسهرون على تنفيذ الاستراتيجيات بالتنسيق مع رؤوسهم في المستويات التشغيلية، وهم أيضا من يزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تقد إليهم من المستويات التنفيذية ومسؤولي المكاتب الأمامية⁽⁴⁰⁾. هذا علاوة على امتلاك هؤلاء رؤية شاملة عن المنظمة ككل.

انطلقت الدراسة الميدانية في الأسبوع الأول من شهر مارس 2015 واستمرت لمدة 15 يوما. بعد الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية وإتمام إجراءات التقديم الأولية، علمنا من مدير قسم الموارد البشرية أن مجموع مديري الإدارة الوسطى في المؤسسة بلغ 200 مفردة موزعين على مختلف الوحدات الفرعية والأقسام الوظيفية. شرحنا له رغبتنا في توزيع استبانة البحث على أكبر عدد ممكن من الأفراد في هذه الفئة من الموظفين مع مراعاة أن ينتمي المشاركون لمختلف الوحدات الفرعية والإدارات والأقسام الوظيفية. اتضح لنا بعد عدد من الزيارات أنه يتعذر الوصول إلى كافة الأفراد المستهدفين في حدود الوقت المسموح به؛ وذلك لانشغال أغلب هؤلاء بمهامهم اليومية أحيانا، أو تواجدهم خارج المؤسسة، أحيانا أخرى. ولذلك تم الاعتماد على أسلوب العمل بما هو متاح أثناء الزيارات المتكررة مع الحرص على تمثيل كل المصالح والأقسام في المؤسسة بشكل جيد. وقد مكنتنا هذه الطريقة في النهاية من استرجاع خمسين (50) استبانة مملوءة بالكامل من عينة شملت مديري قطاع عريض من التخصصات والوظائف في المؤسسة (42% رؤساء أقسام، 58% رؤساء مصالح)، أي ما نسبته 25% من مجموع المفردات المستهدفة. و هي نسبة مقبولة في مثل هذا النوع من الأبحاث.

2.2 تصميم الاستبانة :

جاء تصميم الاستبانة في قسمين رئيسيين. تضمن القسم الأول أسئلة تصف الخصائص الديموغرافية والمهنية للمجيب وبعض خصائص المؤسسة المبحوثة. أما القسم الثاني، الذي يهدف إلى تشخيص الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فقد احتوى على الأسئلة التي طورها Quinn و Cameron في أداتهما الخاصة بتشخيص الثقافة التنظيمية بعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية وتعديلها لتناسب البيئة الجزائرية. وهي تتضمن 24 عبارة تغطي أبعاد الثقافة التنظيمية الستة المذكورة سافا كما يأتي: الخصائص المهيمنة في المنظمة (4 عبارات)، ونمط القيادة التنظيمية (4 عبارات)، ونمط إدارة الأفراد (4 عبارات)، وآليات التلاحم (التماسك) بين عناصر التنظيم (4 عبارات)، والأولويات الاستراتيجية (4 عبارات)، ومعايير تقييم النجاح (4 عبارات). اعتمد البحث على سلم المجموع الثابت في جمع البيانات حيث يُطلب من المبحوثين توزيع 100 نقطة على البدائل الأربعة حسب تقديرهم الشخصي لمدى انطباقها مع الثقافة المنتشرة في مؤسستهم، أي إعطاء نقاط أعلى للعبارات التي يرونها الأكثر انطباقا مع واقع مؤسستهم، و نقاطا أقل للعبارات التي يرونها أقل انطباقا، وهذا بالنسبة لكل بُعد من الأبعاد الثقافية الستة، مرتين واحدة تخص الثقافة الحالية والأخرى تخص ما يعتقد المجيبون أنها تمثل الثقافة المفضلة لمؤسستهم في المستقبل، أي تلك التي يجب حسبهم أن تطورها المؤسسة حتى تتلاءم أكثر مع مطالب البيئة التي تواجهها في المستقبل.

3.2 طرق وإجراءات التحليل :

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات صُيِّتَت الإجابات في جداول توزيعات تكرارية وتم احتساب الوسط الحسابي (معدل) للعلامات المحرزة في كل بديل من البدائل الثقافية الأربعة: ثقافة الجماعة، وثقافة روح المقولة والإبداع، وثقافة السوق، والثقافة الهرمية، في الوضعين الحالي والمفضل باتباع الخطوات المقترحة في أداة تقييم الثقافة التنظيمية. ولتقريب التحليل أكثر إلى الأذهان ارتأينا دعم هذه البيانات الرقمية بأشكال بيانية؛ حيث رُصدت المعدلات التي أحرزها كل نوع من أنواع الثقافات الأربع في رسم بياني شبكي يحتوي على نفس محوري نموذج القيم المتنافسة وأرباعه في الوضعين الحالي والمرغوب فيه باستخدام سلم قياس يتراوح من 0 إلى 50 بفترة قدرها 5.

3- نتائج الدراسة التطبيقية :

1.3- تحديد نوع الثقافة المهيمنة :

إن معرفة الدور الذي تلعبه مختلف الأنواع الثقافية في المؤسسة أمر في غاية الأهمية لأنها ترشدنا إلى طبيعة الافتراضات الأساسية والأساليب والقيم التي يتم التأكيد عليها أكثر في المؤسسة، كما تفيدنا في تحديد مدى توافق هذه القيم الثقافية مع متطلبات بيئتها الخارجية. وتتحدد هيمنة الثقافة التنظيمية عمليا بعدد النقاط التي يمنحها المشاركون في الاستطلاع لنوع معين من الثقافات الواردة في تصنيف مدخل القيم المتنافسة. فكلما ازداد مجموع النقاط الممنوح لثقافة معينة ازدادت قوة هذه الثقافة. الجدول 1 يبين معدلات النقاط التي أعطاهها المجيبون الخمسون لأنواع الثقافة الأربعة السائدة في مؤسسة الحالة الدراسية في الوضعين الحالي والمفضل مستقبلا. واضح من الجدول أن ثقافة المؤسسة الحالية تجمع بين الأنواع الثقافية الأربعة؛ لكن الثقافة التنظيمية الأكثر هيمنة هي ثقافة السوق بمعدل 31.20 متبوعة بالثقافة الهرمية بمعدل 30.30، ثم ثقافة الجماعة وثقافة روح المقولة والإبداع بمعدلي نقاط ضعيفين نسبيا هما 21.70 و 16.80 على التوالي. مما يعني أن الافتراضات الأساسية والأساليب والقيم التي تحظى بالتأكيد أكثر في المؤسسة حاليا هي قيم تتسجم مع القيم المرتبطة بثقافة السوق، أي تُعطي أهمية أكبر للعلاقات مع الشركاء الخارجيين وكسب رهان المنافسة وتحقيق أهداف كمية طموحة؛ ثم تأتي بعدها في الترتيب - وبقوة أقل نسبيا - القيم المرتبطة بالتنظيم التسلسلي للسلطة التي تؤكد على الداخل وعلى الاستقرار والرقابة (السيطرة) الإجرائية المحكمة.

جدول 1: مدارك الثقافة المهيمنة في مركب الحجار - في الوضعين الحالي والمفضل

(n=50)

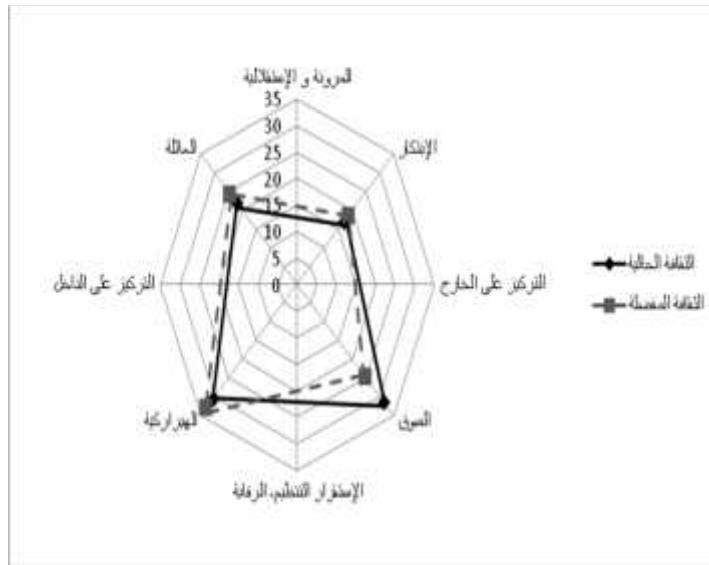
القيم المرتبطة بثقافة السوق	متوسط النقاط المتحصل عليها في	القيم المرتبطة بثقافة الجماعة
24.24	21.70	24.24
18.37	16.80	18.37
24.50	31.20	24.50
32.89	30.30	32.89

و قد يُفسر حصول ثقافة السوق على أعلى المعدلات في الملمح الثقافي العام الحالي للمؤسسة بالضغط البيئية والتنافسية التي باتت تواجهها بعد انتقال ملكيتها للقطاع الخاص وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي - لاسيما تحرير التجارة الخارجية - في الجزائر خلال العقدين الأخيرين.

على العكس من ذلك، أظهرت نتائج الاستطلاع أن المعتقدات والقيم المرتبطة بثقافة الجماعة وثقافة الإبداع وروح المقاول، اللتين تشددان على حرية التصرف والمرونة التنظيمية، تحظى باهتمام ضعيف في المؤسسة في الوضع الحالي، بدليل تأخرهما بفارق كبير (أكثر من 10 نقاط) عن الثقافة المهيمنة في هذا الوضع. فأفراد عينة الدراسة يقدرون أن الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تطويرها محدود في المؤسسة في ظل منظومة القيم والمعتقدات الحالية. فالمؤسسة في نظرهم تفتقد إلى مناخ يدعم الالتزام والثقة المتبادلة العالية بين الأفراد العاملين ويشجع على الانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل في فرق. كما تفتقر المؤسسة للقيم والمعتقدات التي تتصف بها ثقافة الإبداع وروح المقاول، أي أن الأفراد فيها لا يتمتعون بحرية التصرف وأخذ زمام المبادرة والمخاطرة وتقديم أفكار جديدة ومبدعة. أكثر من ذلك، لا يعتبر أفراد عينة الدراسة القيادات الإدارية في مؤسستهم نموذجاً لروح المقاوله والابتكار والمخاطرة المحسوبة، بل يرون أن القيم الثقافية السائدة حالياً في المؤسسة لا تولي أهمية لاكتساب موارد جديدة وخلق تحديات وتجريب أشياء جديدة.

أما إذا تفحصنا معدلات النقاط التي منحها المجيبون لأنواع الثقافة التي يرغبون في رؤيتها تحظى باهتمام أكبر في مؤسستهم مستقبلاً، أي بعد خمس سنوات من الآن، فنلاحظ ارتفاع الثقافة الهرمية إلى صدارة الترتيب، بمتوسط قدره 32.89 نقطة، وتدرج ثقافة السوق إلى المرتبة الثانية بمعدل قدره 24.50، وارتفاع ثقافة الجماعة إلى نفس مستوى ثقافة السوق تقريباً بمعدل 24.24 نقطة، فيما ظلت ثقافة روح المقاوله والابتكار قابضة في ذيل الترتيب رغم تحسنها قليلاً بـ 18.37 نقطة. وهذا مؤشر على أن الثقافة المدركة المرتبطة بقيم التنظيم الهرمي التقليدي هي الثقافة الأكثر هيمنة في المؤسسة في الوضع المفضل. والسمة الأبرز لهذا النوع من الثقافة - كما أسلفنا - هي تركيزها على حفظ الداخل ونظرتها للمنظمة كمكان عمل مهيكّل وشديد الرسمية تحكم فيه الإجراءات والقواعد الرسمية تصرفات الأفراد، علاوة على سعيها لدعم الاستقرار وترشيد العمليات والسير السلس للمنظمة. وبقصد المزيد من الإيضاح تم الجمع بين بيانات الاستطلاع السابقة في الشكل 2 الذي يقدم تمثيلاً بيانياً

شكل 2: تمثيل بياني لأنواع الثقافة السائدة في مركب الحجار في الوضعين الحالي والمفضل مستقبلاً



لأعلى معدلات النقاط التي أعطاهها المجيبون لأنواع الثقافة الأربع في المؤسسة في الوضعين الحالي (بخط مستمر) والمفضل (بخط متقطع) باستخدام محوري نموذج القيم المتنافسة وأركانه (أرباعه) الأربعة.

يبرز هذا التمثيل البياني للملمحين الثقافيين الحالي والمرغوب فيهما جانبين مهمين. الأول ميل معدل النقاط التي أحرزتها ثقافة السوق (الربع السفلي اليميني) إلى التراجع بدرجة ملحوظة؛ واتجاه معدلات النقاط التي أحرزتها أنواع الثقافة الأخرى (الثقافة الهرمية، وثقافة الجماعة، وثقافة روح المقاومة والابتكار) إلى التحسن قليلا في الوضع المفضل مقارنة بالوضع الحالي. والثاني وقوع الرُبعين اللذين سجّلت فيهما أعلى المعدلات في الوضعين الحالي والمفضل مستقبلا (ثقافة السوق، والثقافة الهرمية) في النصف السفلي من نموذج القيم المتنافسة، والربعين اللذين سجّلت فيهما أدنى المعدلات في النصف العلوي منه. مما يوحي بأن المؤسسة المبحوثة على العموم تملك نزعة الحفاظ على الوضع الراهن والاستقرار.

والجدير بالإشارة أيضا أن المنحنى الممثل للثقافة المفضلة (بخط متقطع) في مؤسسة حالتنا الدراسية يشبه إلى حد التطابق المنحنى الممثل للمؤسسة النموذجية في القطاع العمومي الذي وجده كامرون وكوين في بحث دولي أجرياه على عينة تتكون من 43 منظمة عمومية من مختلف البلدان، حيث تحصلت الثقافة الهرمية على معدل 30 نقطة من مجموع 100 نقطة، وهو معدل أكبر من المعدل الممنوح لخصائص ثقافة السوق⁽⁴¹⁾.

2.3 - تحليل الفجوة بين مدارك الثقافة الحالية والثقافة المفضلة :

الهدف الثاني من التشخيص الثقافي هو تحديد الفجوة بين الثقافة المدركة الحالية والثقافة المدركة المفضلة للمستقبل. والمقصود بفجوة الثقافة التنظيمية مدى التفاوت والاختلاف بين القيم والافتراضات المُستوْطنة حاليا في ممارسات المؤسسة وسياساتها وبين القيم والافتراضات المرغوب فيها مستقبلا حتى تحقق أهدافها الاستراتيجية. فتحليل الفجوة الثقافية أمر هام للغاية لأنه يمكّن الإدارة من التعرف على أوجه الثقافة التي حصلت فيها تحولات، ومن ثم يمدّها بالأساس الذي ستبني عليه في أي محاولة للتغيير مستقبلا. يمكن تقدير حجم الفجوة الثقافية في مؤسسة حالتنا الدراسية بالرجوع إلى متوسطات النقاط التي نالها كل نوع من أنواع الثقافة الأربعة في المزيج الثقافي الحالي والمزيج الثقافي المفضل والمقارنة بينهما كما يظهر ذلك الجدول 2. وينصح كامرون وكوين عند تحليل الفجوة الثقافية بالنظر خاصة في أمر الفوارق التي تساوي أو تفوق 10 نقاط باعتبارها هامة وتستدعي اتخاذ قرارات عاجلة لتدارك الوضع⁽⁴²⁾.

جدول 2: مدارك المجيبين للفجوة بين الثقافة الحالية والثقافة المفضلة

التغير في النقاط	عليها في المزيج الثقافي المرغوب	عليها في المزيج الثقافي الحالي	النقاط
+02.54	24.24	21.70	ثقافة الجماعة
+1.57	18.37	16.80	ثقافة روح المقاومة والابتكار
-6.70	24.50	31.20	ثقافة السوق
+2.59	32.89	30.30	الثقافة الهرمية

واضح من النتائج في العمود الأخير أن أكبر فارق (فجوة) في معدل النقاط بين المزيج الثقافي الحالي والمزيج الثقافي المفضل مستقبلا حصل في ثقافة السوق بنقصان 6.7 نقطة، يليه الفارق في الثقافة الهرمية بزيادة 2.59 نقطة، ثم الفارق في ثقافة الجماعة بزيادة 02.54 نقطة. وأخيرا الفارق في ثقافة روح المقاومة والابتكار بزيادة 1.57 نقطة. إذا اعتبرنا أن التباعد بين الثقافتين الحالية والمفضلة للمستقبل قليل إذا كان الفارق أقل من 5 نقاط، متوسط (أو معتدل) إذا كان الفارق (الفجوة) يتراوح بين 5 و 10 نقاط، وكبير إذا تجاوز الفارق 10 نقاط، فإن أكبر

فارق بين الفترتين، وهو إجمالاً فارق معتدل المستوى، حصل في ثقافة السوق. أما الاختلافات في القيم بين الفترتين بالنسبة لأنواع الثقافة الباقية (الثقافة الهرمية، وثقافة الجماعة، وثقافة روح المقاومة والإبداع) فهي على العموم اختلافات متواضعة. ويُستشف من ذلك أن أبرز تحول حصل في المزيج الثقافي للمؤسسة المبحوثة بين الفترتين -في تقدير المجيبين- هو فقدان ثقافة السوق جزءاً ملحوظاً من قوتها مع تعزيز قوة الثقافة الهرمية بانفرادها في الصدارة في الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.

ويمكن التفصيل أكثر في هذه النقطة بالبحث في أصل الفجوة الثقافية بتحليل السمات الثقافية المسؤولة عن عدم التوافق بين مدارك المجيبين للثقافتين الحالية والمفضلة مستقبلاً بالتوقف عند التطورات التي حصلت على مستوى الأبعاد الثقافية الستة بين الفترتين. يعرض الجدول 3 معدلات النقاط التي أعطاهها المجيبون للأبعاد الثقافية وأنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة في الوضعين الحالي والمستقبلي.

جدول 3: قيم الأبعاد الثقافية الأساسية وأنواع الثقافة التنظيمية

الفرق	الثقافة المفضلة	الثقافة الحالية		
	متوسط النقاط	متوسط النقاط		
2.52-	21.02	23.54	A	1. الخصائص التنظيمية المهيمنة
3.20-	17.39	20.54	B	
5.42+	28.82	27.70	C	
1.29+	31.91	30.82	D	
7.25-	17.07	24.32	A	2. نمط القيادة التنظيمية
7.30+	20.57	13.20	B	
16.27-	21.23	37.50	C	
16.20+	41.14	24.98	D	
1.12	28.82	27.70	A	3. أسلوب إدارة الأفراد (العاملين)
0.45-	15.45	15.58	B	
3.3 +	28.86	25.50	C	
3.40-	26.86	31.22	D	
4.39+	24.09	19.70	A	4. التلاحم (التماسك) التنظيمي
2.84+	17.84	15.00	B	
15.35-	24.55	39.90	C	
8.12+	33.52	25.40	D	
11.45+	27.84	16.36	A	5. الأولويات الاستراتيجية
5.35+	22.39	17.04	B	
6.50-	20.80	27.30	C	
10.12-	28.98	39.10	D	
7.65+	26.59	18.48	A	6. معايير النجاح
2.61-	16.59	19.30	B	
9.61-	21.91	31.52	C	
4.41+	34.91	30.50	D	

A = ثقافة الجماعة، B = ثقافة روح المقاول والإبداع، C = ثقافة السوق، D = الثقافة الهرمية

صحيح أن قائمة البيانات المدرجة في الجدول طويلة ويصعب قراءتها، ولكن يمكن تجاوز هذه المشكلة بتجميعها في فئتين كبيرتين: فئة عبارات (مؤشرات) الاستبانة التي لا ينظر إليها المجيبون بعين الرضا ويتطلعون إلى تراجع التأكيد عليها مستقبلاً ومجموعة العبارات التي يريدونها أن تتقوى وتحظى بالتشديد أكثر في مؤسستهم مستقبلاً. إذا تفحصنا الملامح الثقافية التي يودّ المجيبون في المستوى الإداري الأوسط أن ينخفض التشديد عليها في مؤسستهم مستقبلاً نلاحظ أن أكبر نقصان حصل أساساً في الملامح المتعلقة بثقافة السوق، وتحديدًا في 4 ملامح من أصل 6 ملامح ممكنة، اثنين منها بفارق كبير ($10 < \Delta$) ثلاثة بفارق متوسط ($10 \leq \Delta \leq 5$ الفارق) هي:

- نمط القيادة التنظيمية: "[...] يتميز بالصرامة والتنافس الشرس والتركيز على تحقيق النتائج" (-16.27)
 - التلاحم التنظيمي: "التشديد على الإنجاز وتحقيق الأهداف. والتنافس الشرس والرغبة في التفوق..." (-15.35)
 - معايير النجاح: "التفوق في السوق وتجاوز المنافسين. وقيادة السوق عامل هام هنا" (-9.61)
 - الأولويات الاستراتيجية: "التأكيد على الأنشطة التنافسية والإنجاز..." واختراق الأسواق والتوسع فيها" (-10.12)
- أما فيما يتعلق بالأبعاد الثقافية التي يريدها المجيبون أن تتقوى وتنعزز في مؤسستهم مستقبلاً فهي إجمالاً تشير إلى أمرين هامين. الأول هو استحواذ الثقافة الهرمية على القسط الأكبر من الزيادات في معدلات النقاط الممنوحة للأبعاد الثقافية؛ حيث ساهم بعد "نمط القيادة" (+16.20)، وبعد "التلاحم التنظيمي" (+8.12) في ارتفاع هذا النوع من الثقافة إلى الصدارة. هكذا يبدو لسان حال المجيبين في الإدارة الوسطى كأنه يقول أن نمط القيادة الأنسب للمؤسسة في المستقبل ليس النمط الذي يتميز "بالصرامة والشراسة في التنافس والتوجه نحو تحقيق النتائج"، بل هو الذي ذلك الذي "يُعتبر مثلاً يحتذى في التنظيم والتنسيق والسير السلس والفعال لعمليات المؤسسة". وهم يتطلعون كذلك إلى تحقيق التماسك التنظيمي في مؤسستهم مستقبلاً ليس بـ "التشديد على الإنجاز وتحقيق الأهداف المرتبطة بالسوق وعلى الشراسة في التنافس والتفوق على المنافسين"، بل بالتأكيد على "القواعد والضوابط والسياسات والرسمية والحفاظ على سير المؤسسة بصورة سلسة وفعالة". الأمر الآخر الذي تظهره النتائج السابقة الذكر هو بروز ثلاثة ملامح جديدة ضمن قائمة الأبعاد الثقافية التي يفضل المجيبون أن يروها تتقوى أكثر في مؤسستهم مستقبلاً اثنتين منها مرتبطتين بثقافة الجماعة، وواحدة مرتبطة بثقافة روح المقاول والإبداع على التوالي كالآتي:

- الأولويات الإستراتيجية: "تشدد المؤسسة على التنمية البشرية. وهناك شعور دائم بالثقة العالية والانفتاح والمشاركة" (+11.45)
- معايير تقييم النجاح: "تعرف المؤسسة النجاح على أساس تنمية الموارد البشرية وفرق العمل والالتزام والاهتمام بالجوانب الإنسانية" (+7.65)
- نمط القيادة التنظيمية: "يُعتبر القادة والمديرون في المؤسسة مثلاً يحتذى في روح المقاول والإبداع و المخاطرة المحسوبة" (+7.30)

واضح إذن أن القيم الثقافية الأساسية التي يعتقد أفراد عينة الدراسة في المستوى الإداري الأوسط أن مؤسستهم بحاجة إليها مستقبلاً هي القيم المرتبطة بالثقافة الهرمية (البيروقراطية)، وهي قيم تتعارض في المجمل مع ما يعتقدون أنها القيم الثقافية الأساسية التي يدعو إليها النظام الحالي في المؤسسة (ثقافة السوق). فهم يرغبون في

رؤية منظماتهم تقلل من تشديدها الحالي على قيم ثقافة السوق وتحويل تركيزها مستقبلا بالدرجة الأولى نحو قيم التسلسل الهرمي للسلطة، وبدرجة أقل، نحو بعض قيم ثقافة الجماعة. هذه النتيجة في غاية الأهمية حيث تؤكد أن النموذج البيروقراطي التقليدي المرتبط بالإدارة العمومية ما زال منتشرا ويحظى بالحظوة والتشجيع بين أفراد الإدارة الوسطى على الأقل.

4. خاتمة و مناقشة :

قدم هذا المقال نتائج دراسة استقصائية أجريت على عينة من المديرين في المستوى الأوسط في مؤسسة صناعية جزائرية بقصد التعرف على مداركهم لملاح ثقافة مؤسساتهم الحالية والمفضلة مستقبلا، وتحليل الفجوة بين الاثنين، بناء على نموذج القيم المتنافسة وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التابعة له. ويكتسي التشخيص الثقافي أهمية كبرى خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي شهدت تغيرا بنويا أو تخطط لإدخال إصلاحات كبرى مستقبلا تتطلب سمات ثقافية أو قيما جديدة مختلفة عن تلك الموروثة من الماضي؛ حيث يساعدها في التعرف على نوع ثقافتها الحالية، ولماذا تحتاج إلى التغيير، وفي أي اتجاه يجب أن تتغير في المستقبل.

بينت نتائج الدراسة أن مؤسسة الحالة الدراسية يهيمن فيها حاليا نوعان متنافسان من الثقافة التنظيمية كلاهما يقع في النصف الأسفل من نموذج القيم المتنافسة هما: ثقافة السوق والثقافة الهرمية. وهذه إحدى أبرز صفات المنظمات ذات النزعة العقلانية الميكانيكية التي تولي أهمية أكبر للحفاظ على الدوام والاستقرار (محافظة). هذه نتيجة مفهومة بالنظر إلى الضغوط التنافسية المتزايدة التي باتت تميز صناعة الحديد والصلب في الجزائر بعد رفع الاحتكار عنها وتحرير التجارة الخارجية، وبالنظر كذلك إلى حجم المؤسسة حيث تبدو شبيهة بالصورة النمطية للمنظمة المستقرة المراقبة بإحكام من القمة التي نجدها عادة في المنظمات الكبيرة والوكالات الحكومية. أما فيما يتعلق بالنمطين الثقافيي الآخرين، ثقافة الجماعة وثقافة روح المقاومة والإبداع، اللذين يشددان على حرية التصرف والاهتمام بالموارد البشرية والتنمية والديناميكية، فهما موجودتان ولكنهما أقل هيمنة حاليا في المؤسسة، حيث سجلت معظم أبعادهما أدنى معدلات النقاط، وبفارق كبير عن الثقافتين المتصدرتين.

أما بخصوص المزيج الثقافي المرغوب فيه مستقبلا فقد أظهرت النتائج أن الملمح الثقافي العام للمؤسسة -في نظر المشاركين- لا يبتعد كثيرا عن ملمحها الثقافي العام الحالي عدا التراجع الملحوظ في تقديرهم لثقافة السوق وانفراد الثقافة الهرمية بصدارة الترتيب لتصبح الثقافة الأقوى في المؤسسة؛ وتطلّعهم إلى رؤية مؤسساتهم تشدد أكثر على بعض عناصر ثقافة الجماعة (تنمية الموارد البشرية).

كما كشفت الدراسة كذلك عن وجود فجوة (تباعد) متوسطة بين ملامح الثقافة التنظيمية الحالية وملاح الثقافة التنظيمية المرغوبة فيها مستقبلا. وهو مؤشر على وجود عدم تلاؤم بين ما يُعتقد أن المؤسسة بحاجة إليه لتحقيق النجاح في المستقبل وبين ما يُعتقد أنه موجود حاليا في المؤسسة. من الواضح أن هذه النتيجة تعبر عن حاجة المجيبين في المستوى الإداري الأوسط في المؤسسة المبحوثة بالمقارنة مع حاجة النظام المدرك الحالي ككل. فهم يرغبون في رؤية مؤسساتهم تقلل من تشديدها الحالي على قيم ثقافة السوق وتحوّل تركيزها مستقبلا نحو القيم المرتبطة بالتنظيم الهرمي للسلطة.

هذه معلومة في غاية الأهمية وتؤيد خط التفسير الذي ذهبنا إليه في مقدمة هذا البحث عن وجود تنازع (توتر) داخل المؤسسة بين الرؤية الاستراتيجية المعلنة في برنامج التطوير الذي تقترحه الإدارة لتحسين الفعالية (الكفاءة)، رؤية تركز أساسا على التفاعل مع البيئة التنافسية والمطالبة برفع الإنتاجية والنتائج في المدى القصير، وبين

ممارسات الموظفين والعاملين المتأصلة في النموذج التقليدي للبيروقراطية والإدارة العمومية الذي يستند إلى احترام القواعد الرسمية والإجراءات كآليات للرقابة والتحكم. ليس معروفا كيف نشأ هذا الوضع في المؤسسة المبحوثة. وحدها الدراسة الأوسع تستطيع أن تكشف أسباب عدم ترحاب أفراد عينة الدراسة بثقافة السوق. قد يتمثل أحد التفسيرات الممكنة لذلك في التباين بين مهام وأنشغالات المجيبين في الإدارة الوسطى الذين يركزون عادة أكثر على إجراءات العمل والمهام التنفيذية؛ وأنشغالات القيادات العليا في المؤسسة التي تتركز أكثر على البيئة الخارجية وعلى النتائج. كما يمكن إرجاع أصل الفجوة الثقافية إلى التغير الكبير الذي حصل في توجه المؤسسة الاستراتيجية بعد خوصصتها في عام 2001، وما تلاه من تعديلات هيكلية وجهود لإدخال قيم جديدة مختلفة ترمي إلى تحويل المؤسسة إلى كيان اقتصادي أكثر انفتاحا على الخارج هدفه الأساسي توليد أرباح من خلال قوى السوق، دون اعتبار لثقافتها التنظيمية. فأدبيات الاختصاص تعلمنا أن الثقافة التنظيمية ليست بأي حال من الأحوال ظاهرة موحدة يمكن اختزال إدارتها في عملية "من فوق إلى تحت" يقوم من خلالها كبار الشخصيات في المؤسسة بتحريك بعض المتغيرات الأساسية (الهياكل، ومنظومة الحوافز) من أجل إحداث التغير، بل هي ظاهرة معقدة و لها أوجه متعددة، تنشأ وتتطور مع مرور الزمن من خلال عملية تفاعل اجتماعي متواصل بين أعضاء مجموعة من أجل التأقلم مع بيئتها. ومن ثم فهي ليست شيئا يمكن ببساطة فرضه بقرارات فوقية، و كثيرا ما تُسفر محاولات القيام بذلك عن مقاومة التغير؛ وتؤدي إلى نتائج غير مقصودة وغير محمودة العواقب⁽⁴³⁾. قد يكون هذا هو الحال هنا.

والخلاصة أن الفجوة بين القيم الثقافية الحالية والقيم الثقافية المفضلة التي أبانت عنها نتائج الدراسة الميدانية، رغم أنها ليست كبيرة، إلا أنها تظل مع ذلك فجوة تستدعي الاهتمام، ويجب على الإدارة العليا أن تأخذها على محمل الجد في مشاريعها الإصلاحية في المستقبل وتعالجها، لأنها تعبير عن الرفض وعدم رضا المجيبين في المؤسسة عن مساعي التحول إلى ثقافة السوق، وبالتالي يمكنها أن تعيق المؤسسة ككل من العمل بأعلى مستويات الكفاءة ومن تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الهوامش والمراجع:

1-Magazine d'Arcelor Mittal Annaba; N° 10, mars 2013, p. 3

2-Ibid. p 3.

3-Johnson, G., Scholes, K. and Frery, F., Stratégique, 2e Edition, Perason Education, 2002, Chapitre 5, p. 283-284.

4-Shein, E., Organizational Culture and Leadership, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA. 1992

5-Cameron, K.S. & Quinn, R.E., Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2006 , p.12

6-Cameron, K.S. & Quinn, R.E. ibid p.12

7-Cameron, K.S. & Quinn, R.E. ibid p.16

8-يرجع الفضل في تنامي شعبية مفهوم الثقافة التنظيمية في علوم الإدارة والتنظيم إلى صدور بعض الكتب الرائدة أبرزها:

Deal and Kennedy (Corporate cultures: the sites and rituals of corporate life, 1988), Peters and Waterman (In search of excellence: Lessons from America's best run companies, 1982), Pettigrew (On Studying Organizational Cultures, 1979), Ouchi (Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge, 1981), Schein (Organizational culture and leadership, 1985), Pascale and Athos (The Art of Japanese Management, 1981).

9-للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى أوتشي و يلكنز

Ouchi, W.G and Wilkins, A.L. Organisational Culture, Annual Review of Sociology, Annual Review Inc, 1985, Vol. 11, pp. 457-483

10-Kanter, R.M. The middle manager as innovator. Harvard Business Review, 1982, 60, 95-105.

- 11-Burgelman, R.A., Sayles, L. Les intrapreneurs : stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise, McGraw-Hill. Paris, 1987
 - 12-Miller, D. and Friesen, P.H. "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum". Strategic Management Journal, 1982, 3(1): pp. 1-25.
 - 13-Cameron, K.S. and Quinn, R.E. Op.cit. p. 23
 - 14-Barney, J.B., Organisational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage? The Academy of Management Review, 1986, Vol.11, Issue 3, pp. 656-665
 - 15-Denison, Daniel R., Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, Organisational Dynamics, 1984, 13, 2, pp. 4-22
 - 16-نماذج الفكر التي يحملها المدراء في أذهانهم وتنتج من الخبرة الجماعية قد تتحول مع مر الزمن إلى جملة من القنوات المشتركة الضمنية (Paradigme) في المنظمة، ومن ثم تؤدي إلى انحيازات معرفية تؤثر في قراءاتهم للتحوّلات في البيئة الخارجية. فالمدراء عندما يواجهون أوضاعاً وأحداثاً جديدة ينزعون إلى مقارنتها بالأوضاع القديمة وإعطائها معنى على ضوء المعتقدات والتجارب الجماعية السائدة حالياً (الثقافة التنظيمية)، ومن هنا يأتي خطر تركيز اهتمامهم على العناصر التي تعزز الشبه بالماضي وتمنع من "إعادة ابتكار العالم" والنظر من "خارج الصندوق الثقافي". للمزيد من التفاصيل حول هذا الجانب يمكن الرجوع إلى جونسون وآخرون Johnson, G., Shcoles, K. et Fréry, F., *Stratégique*, Pearson Education France, 2^e édition, 2002. Chapitre 11, pp. 69-71
 - 17-Schein, E. H. Organizational culture and leadership. Op.cit p. 17
 - 18-Ibid, p. 25
 - 19-Deshpandé, R and Webster, F .E. Jr. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, the Journal of Marketing, Vol. 53, No. 1, Jan., 1989, American Marketing Association, pp. 3-15, p.4 <http://www.jstor.org/stable/1251521> Accessed: 14/01/2010 15:00
 - 20-Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. London: Profile Books Ltd., 1991, p.180
 - 21-Koberg, C.S., & Chusmir, L.H. Organizational Culture Relationships with Creativity and Other job-related Variables. Journal of Business Research, 1987, 15, 397-409. p. 397
 - 22-لمناقشة أوفى لهذا الجانب انظر شاين (Schein) ، و انظر أيضا Van Maanen, J. , Tales of the field. Chicago: University of Chicago Press. 1988
 - 23-لمزيد من التفاصيل حول هذا الجانب راجع مقال Smircich, L. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 1983, Vol. 28, pp.339-358
- و انظر أيضا
- Denison, D., Janovics, J, Joung, J., and Cho, H.J Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, Denison Consulting, Washington, January 2006, p. 4
https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method
 - 24-Denison et al. ibid, p. 4
 - 25-Delobbe, N., Haccoun, R.R. and Vandenberghe, Measuring Core Dimensions of Organisational Culture: A Review of research and development of a New Instrument. Paper presented at the Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada. 2002, pp. 6-7
 - 26-Cooke, R., and J. Lafferty. Organizational Culture Inventory (OCI). Plymouth, MI: Human Synergistics, 1987, P. 491
 - 27- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. A competing values approach to organizational effectiveness. Public Productivity Review, 1981, 5, 122-140.
 - 28-Cameron, K.S. and Quinn, R.E., Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework. Reading MA; Addison-Wesley Publishing, 1999
 - 29-Zammuto, R. F. & Spreitzer, G. M..Quantitative and qualitative studies of organizational culture. Research in Organizational Change and Development, 1991,5, 83-115.
 - 30-Quinn, R. E., & Rohrbaugh J. op.cit.
 - 31-Campbell, J., Brownas, E., Peterson, N., Dunnette, M. (1974). The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.

- 32-Quinn, R.E., Rohrbaugh, P. "A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing value approach to organizational analysis". Management Science, 1983,29(3): 363-377.
- 33-Cameron, K.S. and Quinn, R.E., Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley, Reading, MA. 1999, p. 31
- 34-Cameron, K.S. and Quinn, R.E. op.cit.
- 35-Kims S. Cameron and Sarah J. Freeman, Cultural Congruence, Strength, And Type: Relationship to Effectiveness. Research in Organisational Change and Development, 1991, Volume 5, p. 24
- 36-Quinn, R. and Spreitzer, G. (1991) The Psychometric of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. In: Woodman, R.W. and Pasmore, W.A., Eds., Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, 115-142.
- 37-انظر على سبيل المثال دراسة هلفريخ و آخرين
Christian D Helfrich, Yu-Fang Li, David C Mohr , Mark Meterko and Anne E Sales (2007) Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. Implement Science 2: 1-14.
<https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-2-13>
- وراجع كذلك
Tobias, J., Scott, T., Davies, H. T. O, Bower, P., Whalley, D., McNally, R. and Mannion, R. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature, Public Administration Review, Vol. 69, No. 6 (Nov.-Dec., 2009), pp. 1087-1096 <http://www.jstor.org/stable/40469029>
- 38-Cameron, K.S. & Quinn, R.E., 2006, op. cit. p 88.
- 39-Ibid. Chapter 5, p 88
- 40-أثناء كتابة تقرير هذه الدراسة، وتحديدًا في شهر سبتمبر 2015، أعلن عن انسحاب مجموعة أرسيلور ميتال من تسيير مركب الحجار واسترجاع الدولة الجزائرية بالكامل ملكية المركب الذي تشرف على تسييره الآن مجموعة سيدار.
- 41-Jeffrey S. Hornsby, Donald F. Kuratko, Shaker A. Zahra; "Middle Managers' Perception Of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale"; Journal of Business Venturing, Elsevier Science Inc., 2002, 17, 253-273, p 257.
- 42-Cameron & Quinn, 1999, op.cit. p.69
- 43-Bresnen, M. and Marshall, N. (2000) Partnering in Construction: A Critical Review of Issues, Problems and Dilemmas. Construction Management and Economics, 2002, 18(2), 229-37. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014461900370852>