

## تأثير الشراكة الأورو جزائرية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

(دراسة لمجمع آرسيلور ميتال - عنابة)

د. منية غريب، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة شاذلي بن جديد - الطارف

أ.بوقال نسيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة شاذلي بن جديد - الطارف

### الملخص

تحاول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تكيف نفسها مع الظروف المحيطة بها، والوضع الجديد، وتعكف على تغيير هياكلها وأعضائها وعملياتها التنظيمية بغية الوصول إلى توازن مع الواقع الاقتصادي والبقاء والاستمرار، تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الشراكة الأجنبية في إعادة صياغة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وتمت الدراسة في مجمع آرسيلور ميتال-عنابة (Arcelor Mittal) ، ووزعت استمارة على عينة غرضية غير عشوائية من (550) عاملا، وبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها (450) استمارة.

وحددت الدراسة الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية بسنة أبعاد، وهي:

الثقة الموثوقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، الوراثة الثقافي

والشعبي، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية.

### ABSTRACT

Trying institution Economic Corporation Algerian adapt itself to the circumstances surrounding it, and the new situation, and is working to change its structures and its members and its regulatory order to reach equilibrium with the economic reality and survive, this study aims to diagnose the impact of the partnership in foreign recast organizational culture about economic corporation in Algeria, and the study

---

was in the compound of Arcelor Mittal – Annaba, and distributed form on a sample object-is random (550) factor, and the number of forms that have been analyzed (450) form, and study identified Dimensions major organizational culture six dimensions, namely: confidence reliability, mass culture, shared vision, cultural Arut and popular, management practices, cultural norms.

**تقديم:**

إن الثقافة التنظيمية تتغير وفقا للتغيرات البيئية، وتغيير الثقافة يؤثر على الأفراد، المجموعات والمنظمة بشكل عام، فالمنظمات لا تثبت أن تستجيب للتغيرات الثقافية التنظيمية حتى يظهر ما هو احدث، لذا اصبح من الضروري على المنظمات تغيير ثقافتها التنظيمية والتحول إلى الثقافة المتعلمة learning Organization باعتبارها أحد أهم صفات منظمات المعرفة Knowledge .Organization

**1. الاشكالية:**

شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الاستثمار والاقتصاد، وجلبت معها تحديات كبيرة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أبرز هذه التطورات والتحديات ظاهرة الشراكة، والتحول نحو المنظمة التشاركية جزائرية-أجنبية، فلقد أصبح بالضرورة دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اطار الدنيام يكية العالمية التي يتوجب عليها مسايرتها، لذا قاما الباحثان بإعداد هذه الدراسة للاجابة عن السؤال التالي:

**ماهي جوانب التأثير للشراكة الأوروجزائرية على الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية؟**

**2. تحديد المفاهيم:**

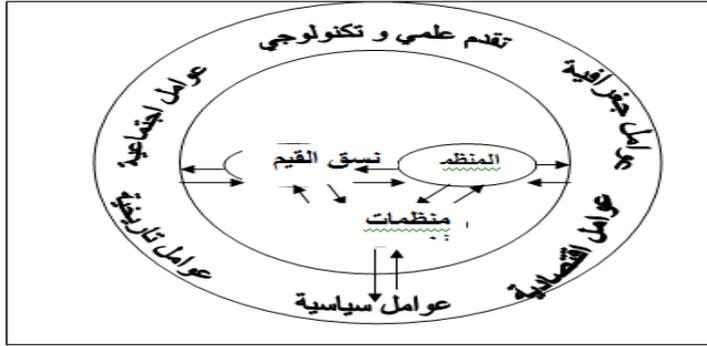
(1) **الثقافة التنظيمية:** ومهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بثقافة المنظمة، فإن هنالك مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة.

✓ انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.

- ✓ معايير تتعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه،  
ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين...
- ✓ قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها  
مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل، الكفاءة العالية.
- ✓ فلسفة وتتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع  
العاملين والعملاء.
- ✓ قواعد تملّي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.
- ✓ المناخ التنظيمي: الجو العام للمنظمة والذي ينعكس في طريقة  
تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف  
يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.
- (2) بيئة المنظمة organization Environment : هي كافة العوامل  
والتغيرات خارج حدود المنظمة، خذ الكون وأطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل  
المنظمة فيكون الباقي هو البيئة. (Robbins Stephen P, 1990 P.206).
- (3) تمكين العاملين: Empowerment تفويض السلطة والقوة للعاملين  
وتزويدهم بكافة المهارات والمعلومات التي تلزمهم في تحقيق أهداف المنظمة  
ومواجه التحديات البيئية .
- (4) الابتكار التنظيمي Organizational Innovation هو عبارة عن  
منتج ملموس وعملية أو إجراء داخل المنظمة وقد تكون نقطة البداية للابتكار هي  
فكرة جديدة، وينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه  
فيه ( King & Anderson 2004 )
- (5) التغيير: Change هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن  
طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام  
معارف وأساليب من العلوم السلوكية. (Adrew S.&Mark G)

3. أثر القيم الثقافية والاجتماعية في المنظمة: إن المجتمع يتكون من عدة نظم اجتماعية وهي النظام الاجتماعي وما يحتويه من قيم اجتماعية والعقائد والتقاليد والعادات وغيرها من العناصر وكذا النظام التكنولوجي والنظام الجغرافي المتعلق بالمناخ وطبيعة وظروف الارض وكذا النظام السياسي في نوعه واثره على التغيير وخط سيره.

كما تتأثر ادارة المنظمات بشكل كبير بقيم المجتمع وذلك كون المنظمة نظاماً مفتوحاً تربطها علاقة تفاعل متبادلة مع البيئة الخارجية ويوضح الشكل رقم: 1 هذه القيم بين البيئة والمنظمة، حيث قيم المنظمة ترتبط ارتباطاً كبيراً بالقيم السائدة في المجتمع والتي تعتبر هذه الاخيرة نتاج المتغيرات البيئية الاجتماعية.



شكل 1 : يوضح تفاعل نسق القيم مع المنظمة الناتج عن تفاعل المنظمة مع البيئة:

المصدر: أبو عبد الله لحسن، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، الثقافة والتسيير- أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر من 28 - 30 نوفمبر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 189.

ان فشل الأساليب التسييرية للتكنولوجيا المستوردة في مجال التسيير يعود في جزء كبير الى مراعاة تكيف وملازمة نسق القيم السائدة في المجتمع مع القيم التي تحدثها هذه التكنولوجيا مما نتج عن ذلك مشاكل عدة في المؤسسات خاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.

### 1-القيم وإدارة المنظمة في المؤسسة الجزائرية: لقد كشفت دراسة ثناء

إبراهيم إن سلوك العاملين في المؤسسات المصرية يتميز بعدم الانتماء، كما وجدت إن هناك عدة سلوكيات سلبية تؤثر بشكل خطر على العمل داخل المؤسسات من بينها: "اللامبالاة والسلبية" بين الرؤساء والمرؤوسين، شعور المرؤوسين بعدم اهتمام الرؤساء بمصالحهم ومشاكلهم الخاصة، وظهور السلبية والأناية والتمركز حول الذات للمسؤولين وتناهي مصلحة العمل، وتغاضي المرؤوسين عن الباطل القائم في العمل خوفا على مركزهم أو طمعا في مركز أو مكسب معين أو إرضاء للرؤساء.

كما ظهرت قيمة "عدم إتقان العمل" في العمل والإنتاج مما يعكس كثرة العيوب والأخطاء في المنتوجات، وظهر كذلك سلوك التظاهر بالقيم الدينية وساد عدم الاتساق بين الأقوال والأفعال وظهرت كذلك قيم لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية وبذل الجهد لتظهير العمل وظهور عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وظهرت قيمة "محاولة اغتنام الفرصة قبل ضياع الوقت" (أحمد ماهر، 2000، ص190).

هذه بعض القيم السلبية التي تطغى على المؤسسات المصرية والمؤسسات الجزائرية لا تستثنى منها كذلك، وكشفت الباحثة قيم سلبية اخرى كثيرة ظهرت في المؤسسة العربية عموما كعدم الانضباط في العمل وغيرها من مؤشرات عدم الانتباه للعمل كما اجريت دراسات اخرى في نفس السياق أي لدراسة المظاهر السلوكية في القيادة في المؤسسة المصرية (نفس المرجع، ص: 192)، وكما

توجد بعض الدراسات حول المؤسسة الجزائرية كذلك التي اجراها بوفلجة غياث (نفس المرجع، ص: 192).

لقد كشف بوفلجة غياث في دراسة حول العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية عن بعض المظاهر التي تعيق تحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية (طاهر أجعيم، 2002، ص 268)، كالنظرية التقليدية لعمل المرأة، مسألة الاختلاط بين الجنسين في العمل وظاهرة عدم احترام الوقت والماضية على العمل خاصة للأفراد النازحين من الريف وكذا اعتماد أوقات فضاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر... الخ) وكثرة التغيب بدون سابق انذار لظروف اسرية أو مناسبات عائلية أو مناسبات موسمية كيوم الحزن وذلك عن طريق الاستفادة بعتلة قانونية أو رخصة مرضية أو عتلة بدون مقابل كما وجد الباحث ان الغيابات تكثر أيام السوق الاسبوعية أو لوجود مباراة رياضية دولية مما يجعل هذه الأسباب كافية كاعذار للتغيب عن العمل وهذا ان دل على شيء فانما يدل على ان المحيط الثقافي وقيم الفرد ذو اثر كبير في تحديد وجه أهمية الوقت في العمل.

كما وجد الباحث مظاهر اخرى في أوساط العمل كعدم الانضباط والصراع الموروث بين القبائل واهمال اجراءات الامن بسبب عدم التعود على الاعمال الصناعية والمخاطر المحيطة بها وغيرها من المشاكل أو المظاهر التي تعيق وتعد مهمة الادارة والمسيرين.

مما سبق نخلص الى انه مشكلة التسيير في الجزائر لا يمكن فصلها عن القيم التي يجب ان نطورها نحو السلوك التنظيمي الحديث كما يتطلب تطوير المنظمات وادارتها دراسة نسق القيم التي تحدد نجاح الاسس والمبادئ العلمية للادارات.

ان البحوث الجزائرية ضئيلة جدا في ميدان دراسة نسق القيم الاجتماعية وعلاقتها بادارة المنظمات مما يعكس نقصا ملحوظا في المعلومات الخاصة

بالمؤثرات والاتجاهات الاجتماعية الثقافية المحددة للسلوك التنظيمي والتي تسمح وفقها بتكييف النظم التسييرية المستوردة من جهة وتعديل سلوك الفرد الجزائري بمتطلبات التنظيم الحديث.

ومنه نستنتج ان تطوير وتحديث المنظمات الجزائرية ونظم تسييرها وجعلها في مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبة أمر يتحتم معرفة الإطار الفكري والاجتماعي والثقافي للفرد الجزائري، تطويره وتحديثه ليتلاءم ويتفق مع السلوك التنظيمي الحديث.

## 2- تناقص القيم داخل التنظيمات:

تعاني التنظيمات في الجزائر التي احدى المجتمعات النامية من مشاكل متعددة ذات أسباب ثقافية وقيميه كارتفاع مستويات حوادث العمل والتغيب وروح معنوية منخفضة وتدني مستوى الرضا وطغيان التنظيم غير الرسمي وغيرها من المظاهر السلبية في العمل التنظيمي.

من بين اهم الصور البارزة للجانب الثقافي والقيمي داخل التنظيمات هو اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الاطارات والعمال، وبين مختلف التيارات والانتماءات الثقافية للعمال، أي ان غالبية الاطارات نجدها ذات ثقافة غربية كما تتعامل اللغة الاجنبية، أما العمال نجدهم عادة ذو اقلية امية ويتحدثون باللغة المحلية، كما ينعكس هذا الاختلاف كذلك في الهندام كذلك (د.بوفلجة غياث، 2008، ص: 213).

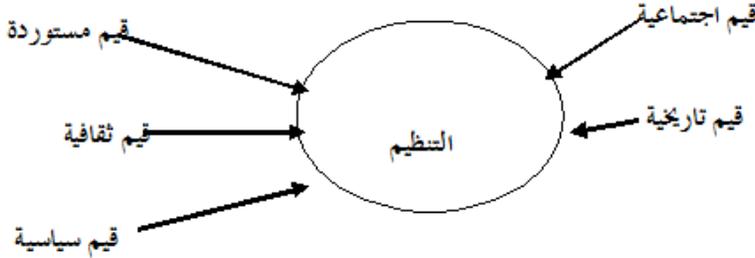
ان هذه تحفي اختلافات فكرية وعقدية معيقة، مما ينتج عنه سوء الاتصالات وتباينا في التصورات والقيم مما يجعل التعايش صعبا داخل التنظيمات.

## 3- علاقة القيم بالتنظيم: ان أهمية القيم في التنظيم تتعكس في كونها

تحدد سلوكياتنا وتصرفاتنا وكذا ارائنا وباعتبار التنظيم يتكون اساسا من افراد

يعملون على تحقيق اهدافه فان هذا يجعل هذه القيم التي نعملها تؤثر بفعالية في التنظيم.

ان القيم تؤثر بتفاعلها وانعكاساتها على التنظيم وتناقضاتها واختلافاتها  
ويبين الشكل التالي تأثيرها على فعالية ودرجة تحقيق التنظيم لاهدافه.



شكل 2 : يبين تأثير القيم على التنظيم

**المصدر:** بوفلجة غياث: تناقض القيم داخل التنظيم: الثقافة والتسيير - أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر من 28 - 30 نوفمبر، 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص: 214.

**أنواع القيم المتناقضة:** يمكننا تقسيم القيم الى أربعة اصناف: القيم الموروثة، والقيم الحديثة، من جهة والقيم المحلية مقابل والقيم الوافدة. القيم الموروثة والحديثة: تتمثل هذه القيم التقليدية في مجموعة من العوامل هي:

القيم التاريخية: هي كل الافكار والاتجاهات المترسخة عبر الازمنة التاريخية للمجتمع.

القيم الدينية: وهي كل ما يطبع اداء وسلوك الافراد من قيم اخلاقية، وهي ذات اثر قوي في نفوس الافراد.

القيم الثقافية: وهي كل ما ينتج من قيم من تفاعل مختلف العناصر المحيطة (تاريخ، سياسة، دين...)، كما توجد قيم معاصرة تنتج من تفاعل الحضارتين وهي معاصرة لواقع الفرد وهي:

القيم السياسية: وهي كل القيم التي يسعى رجال السياسة الى ترسيخها في المجتمع.

القيم الاقتصادية: وهي كل القيم التي تنتج عن السياسة الاقتصادية وكل ما يؤثر على سلوكيات الفرد الاقتصادية.

القيم الاجتماعية: وهي تلك السائدة في المجتمع الناتجة من تفاعل القيم المتواجدة.

القيم المحلية والقيم الوافدة: ان التناقض بين هذين المجموعتين من القيم يعكس صراعا بين الافكار والقيم التي تحملها الاجيال، ويكمن هذا الصراع في القيم المحلية ووالقيم الوافدة المتواجدة في تنظيم واحد.

ان والقيم الوافدة هي تلك القيم التي نشأت وتطورت في أوساط اجنبية ثم نقلت الى مجتمعنا رغم اختلاف الحضارتين والمجتمعين، وتتمثل هذه والقيم الوافدة في انماط الادارة والتنظيم والتسيير، المستوردة مع التكنولوجيا مما ينتج عنه صراع وتناقض بين القيم التمزادة.

**بعض المشاكل التنظيمية لتناقض القيم:** تنتج عن هذه التناقضات عدة مشاكل تنظيمية تتجلى في عمل المسؤولين داخل التنظيم والتي يمكن تلخيصها في أربعة مراحل: من سوء التكيف إلى سوء العلاقات البشرية، ثم الصراع أو الانسحاب، ثم ظاهرة التخريب وهي أقوى وأخطر رد فعل.

تتجلى مظاهر الفشل في ثلاث صور وهي:

- سوء العلاقات الإنسانية مثل ما يحدث في تناقض القيم داخل التنظيم بين العمال والمسؤولين أي بين الثقافة التقليدية للعمال والقيم الحديثة المسيطرة على سلوك الإطارات.

- انخفاض الرضا الوظيفي ونقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز واللامبالاة كلها تنتج عن سوء العلاقات البشرية.

- الإجهاد الذهني والبدني هو نتيجة للضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، إن كل من الانسحاب والصراع والتخريب تمثل آليات دفاعية لمواجهة عدم القدرة على مسايرة التغيير كما يتمثل الانسحاب في صورتين أيضا، ترك

العمل نهائيا أما ليشغل بمؤسسة أخرى أو يتعرض للبطالة، وصورة أخرى للانسحاب تتمثل في التخلف والتغيب وتجنب العمل مع البقاء فيه وإنتاجية قليلة.

ومنه كلما اختلفت الأنساق القيمية وتباينت كلما انعكس ذلك سلبا على التنظيم في حين اقتلابها من بعض من شأنه ان يقلل من التناقض ويؤثر ايجابيا على فعالية التنظيم.

بالرغم من الاثار السلبية التي يعكسها هذا التناقض في القيم الا انه توجد بعض التدخلات التي بإمكاننا من خلالها التخفيف من هذه الاثار السلبية منها (مزيان محمد، 1992، ص 198):

- حصر العوامل الثقافية والقيمية المؤثرة داخل التنظيم أي تشخيص لهذه القيم.
  - تصنيفها لمعرفة الايجابي منها وتدعيمه والسلبى لتعديلها وتكييفها مع الوسط التنظيمي.
  - التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة لمعرفة القيم التي تتماشى مع واقعنا وابتدالها بما يوافق بينتنا الثقافية.
  - ايجاد ثقافة تنظيمية سليمة تحقق اهداف التنظيم من خلال تعزيز القيم الايجابية والتكوين والاعلام الداخلي، وتحسين الاتصالات وخلق الشعور بالانتماء لدى العمال لمؤسستهم.
- ان فعالية ونجاح هذه التدخلات تتطلب تدخل اخصائىون في التنمية التنظيمية، كما تساهم تدخلاتهم ايضا في تخفيض هذه التناقضات القمية داخل التنظيم.

#### 4. التغيير الثقافى فى المؤسسة الجزائرية

1- تغيير السلوكيات فى وسط العمل: من بين أهم العوامل الأكثر قابلية فى تغيير السلوكيات فى وسط العمل نجد القيادة، ويمثل هذا رأي غالبية

العمال ذوو الشهادات الجامعية في حين نجد أن رأي العمال ذوو المستوى الابتدائي يختلف عن العمال ذوو الشهادات الجامعية. يلعب التكوين دورا جدا متميزا، فغالبية عمال صنف التحكم والإدارة يفضلون التكوين الموجه نحو المعرفة التقنية، أما عمال المستوى الثانوي والذين هم في سن اقل من 34 سنة فهم الفئتين اللتان توليان أهمية اكثر للتكوين الموجه نحو تحسين وتنمية الكفاءات الفردية.

يبين الشكل رقم (2) أن معظم العمال الجزائريين أكثر قابلية في تغيير السلوكات بعمق في المؤسسة لرفع مستوى الفعالية من خلال العوامل المرتبطة بتنظيم العمل. أما العمال في مختلف الثقافات الفرعية الجزائرية لم تسجل لديهم فرقات ذات دلالة مهمة في تقديرهم للعوامل ذات القابلية في تغيير سلوكات العمال في وسط العمل. غير أن هذا لم يمنع من وجود بعض الانحرافات الصغيرة فيما يخص عامل تنظيم العمل ودور التكوين الموجه لاكتساب وتحسين معارف تقنية، فالعمال الذين ينتمون للثقافة الفرعية للهضاب العليا-الأوراس- تلمسان يعطون أهمية كبرى لهذا النوع من التكوين مقارنة بعمال الثقافة القبائلية، في حين العمال ذوو الثقافة الفرعية للمنطقة الساحلية وثقافة القبائل فهم يفضلون عامل تنظيم العمل في تغيير السلوكات مما يجعلهم يختلفون كلياً عن ذوو الثقافة الفرعية الجنوب- السهب- الميزاب (D. Mercure et all, 1997, p13).

المؤشر (1-5)*		العوامل
-	+	
تنفيذ (2.49)	إدارة (2.14)	تنظيم العمل
34 سنة و اقل (2.54)	45 سنة واكثر (2.24)	
ابتدائي/ ثانوي (2.43)	الجامعيين (2.07)	
الجنوب-السهب-الميزاب(2.72)	المنطقة الساحلية (2.24)	
	القبائل (2.36)	
إدارة (2.82)	التنفيذ (3.07)	تحسين الظروف
الجامعيين (3.92)	بدون شهادة (2.80)	المادية
	ابتدائي (2.95)	
	ثانوي (2.1)	
ابتدائي (3.17)	جامعيين (2.81)	القيادة
45 سنة أو اكثر (3.32)	34 سنة أو اقل (2.97)	التكوين الموجه
بدون شهادة (3.36)	الثانوي (2.95)	لتحسين وتنمية القدرات الشخصية
التنفيذ (3.22)	التحكم (2.96)	تكوين موجه لتحسين المعارف التقنية
بدون شهادة (3.53)	الإدارة (2.9)	
	الابتدائي	
	الثانوي (3.07_3.05)	
	الجامعي	
القبائل (3.27)	الهضاب العليا- الأوراس- تلمسان (3.02)	

1=الأكثر أهمية، 5=الأقل أهمية.

جدول رقم (1) العوامل القابلة لتغيير السلوكيات بعمق في العمل ( Source: )  
.(Ibid., p: 136

نلاحظ من خلال الجدول إن غالبية العمال الجزائريين يعتبرون عامل تنظيم العمل الأكثر قابلية على تغيير السلوكيات في المؤسسة ورفع مستوى الفعالية، كما يمثل نمط القيادة والتكوين الموجه لتحسين وتنمية القدرات الفردية أو لاقتناء المعارف التقنية درجة لا تختلف كثيرا عن أهمية العامل السابق، في كونها ذات دور مهم في تغيير السلوكيات في العمل.

#### 4. تغيير الثقافة للمؤسسة الجزائرية

##### 1- التغيير والتغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية:

إن التغيير الحقيقي والفعال في المؤسسة هو ذلك الذي يرتكز على استراتيجية تغيير على مستوى الهياكل المباشرة (المتمثلة في المصالح، الوحدات، الورشات... الخ)، وهي تعتبر الوسط الذي ينتج الثروة ويعتبر التغيير على مستوى هذه الهياكل مرجع أساسي لكل تحول، لتغيير هذه الهياكل من الضروري تغيير السلوكيات على مستوى خلايا الإنتاج.

بالرغم من الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الجزائرية (خصوصة المؤسسات، التطهر المالي، إعادة الهيكلة الصناعية) إلا أن الجمود الثقافي بقي يلزمها ونفس السلوكيات والعادات لازالت تظهر على هذه المستويات الهيكلية للمؤسسة الجزائرية.

فالتغييرات التي حدثت للمؤسسة الجزائرية كانت عموما على مستوى جد عال للسلم الهرمي (الرئيس المدير العام، مجلس الإدارة) ونجد هذه التغييرات تتلاشى وتتضاءل كلما نزلنا إلى اسفل الهيكل التنظيمي إلى أن تختفي تماماً في مختلف أوساط إنتاج الثروة، وهذا راجع بصورة أساسية لغياب مشروع المؤسسة. ان نجاح أي برنامج تعديلي هو مرتبط بمدى إدخال هذا الأخير لقطيعة عميقة في الثقافة المؤسساتية المعيقة في تحقيق أهداف المؤسسة.

##### 2- مسؤولية المديرين: ان مهمة المدير هي

الاستغلال الامثل للموارد في وجود جملة من القيود وذلك باستغلال كل

طاقاتهم في التخطيط والتنظيم بدلا من المطالبة اكثر بزيادة الموارد، وعليهم أولا الاعتماد على انفسهم لتحقيق كل ما في وسعهم بدون موارد اضافية وتتحصر مهمة المسيرين خاصة في:

✓ اعداد استراتيجية خاصة بالمؤسسات(عادل حرشوش صالح المفرجي، 2002، ص:34).

✓ استخدام الميكانيزمات العملية لانظمة التخطيط والتنظيم وكذا لانظمة تسيير الموارد البشرية والمراقبة( Abd El hak lamiri, 1993, (p:84).

✓ تكسير الجمود السلوكي والانفصال عن ثقافة مؤسسة قوية أو تحوي في أعمالها على تطبيقات تسييرية مركزية دامت اكثر من ثلاث عشرينات.

3- مسؤولية تغيير الثقافة في المؤسسة: مسؤولية تغيير الثقافة في المؤسسة هي مسؤولية كل الموارد البشرية المتواجدة في كل المستويات الهرمية للمؤسسة، الا ان مهمة كل صنف من العمال تختلف عن الصنف الاخر.

يكمن التغيير الحقيقي والفعال في المؤسسة على مستوى القاعدة أي اسفل السلم الهرمي للمؤسسة حيث يتم انتاج القيمة المضافة للمؤسسة، ففشل التغيرات التي طرأت على المؤسسة الجزائرية، يكمن اساسا في القاعدة حيث تنتج الثروة وذلك ببقاء نفس الثقافة المؤسساتية السابقة دون تغيير (Ibid., p: 48).

فالتغيير لم يشمل سوى المستويات الهرمية العليا في حين لم تتغير السوكات العمالية وبالتالي فلا يمكن تحقيق الفعالية المطلوبة لبرامج التعديل بعيدا عن تغيير السلوكات على مستوى هياكل الانتاج ولهذا يجب على المسير ان يتصرف وفق خصوصيات ثقافة المؤسسة المسيرة وإعطاء التغيير بعده النظامي.(MEZAACHE Ali, 2000, p : 44).

## 4- وسائل التدخل:

- (1) التحسيس: يلعب المسير الجزائري في هذه النقطة بالذات دور جوهري، فامكان ان يجعل من سلوكه قذوة للعمال كما بامكانه ابراز قيمه المنشودة وكذا من خلال افعاله وقراراته اليومية لغرس القيم التي يرغب ان تسود المؤسسة في العمال، وتعتبر هذه السلوكات من المسير افضل طريقة لتحسيس العامل الجزائري بها خاصة وان العامل الجزائري لا يؤثر فيه التحسيس المكتوب بقدر ما يتاثر بالمعمول به.
- كما تلعب ايضا قيم العدالة والعمل أهمية كبيرة ولا يمكن تحقيقها الا من خلال سلوكات تطبيقية للمسير وهذا لارتباط العامل الجزائري بها بشكل قوي. يمثل التحسيس شرط ضروري لتغيير السلوكات والعادات في المؤسسة الجزائرية غير ان هذا صعب جدا ولكنه ليس مستحيلا، وذلك بمصاحبة التحسيس بمخططات عمل دقيقة وقواعد ومعايير مساهمة كل فرد والمكافئة أو الترقية.
- (2) التكوين: يلعب التكوين دورا اساسيا في رفع مستوى الانتاجية للمؤسسة الجزائرية، فالوضع في المؤسسة الجزائرية بعيدا جدا عن هذا الدور، فالاهداف المسطرة للمؤسسة بعيدة كل البعد عن متطلبات المناصب فيها، لقد أصبحت الجامعة الجزائرية تكون حاملي لشهادات في الإدارة أو التسيير لا مسيرين مما يجعل الاهتمام ضروري وفوري بالتكوين في المؤسسة الجزائرية (KOU DRI Ahmed, 1995, p :8).
- (3) معيار الكفاءة: قلما تؤخذ بعين الاعتبار مساهمة مختلف الهياكل الفرعية، الادارات الفرعية، المصالح، الاقسام في حساب الانتاج الكلي للمؤسسة بما يكشف عن سوء تقييم لمساهمة الافراد -و الهياكل.
- (4) الاحساس بالمسؤولية: كل فرد في المؤسسة مسؤول عن كفاءة الهيكل التابع له (مصلحة، قسم، مديرية فرعية...الخ)، وهذا يمكن تحقيقه

حسب خبراء الادارة من خلال قواعد واهداف محددة لكل اجزاء المؤسسة ويمكن كذلك تقييم نوعية نظام التسيير بالرجوع الى الهياكل المباشرة.

(5) الاتصال والمشاركة: ان مشاركة القاعدة الهرمية للمؤسسة في اعداد مخطط عمل جد مهم، فالبعد الاشتراكي للعمال يمثل محور اساسي لتنظيم المورد البشري وانتماءه لمشروع المؤسسة.

(6) آليات الحث: تلعب كل من وسائل المراقبة والحث وكذا مشكل الحوافز دورا هاما وهذا من خلال الترقية والمكافأة والجزاء.

(7) المراقبة: تسمح اجراءات المراقبة بالتقييم الدوري لانحرافات الكفاءة أو النتائج واحداث اتفاق عام لاجل القضاء على هذه الانحرافات ورفع مستوى الانتاجية وبناء على هذا الاجراء يتم منح العلاوات ومختلف المكافآت المتغيرة.

#### 5- خصائص أنماط تنظيم العمل الموروثة:

✓ تتميز هذه الأنماط التنظيمية للعمل في المؤسسة الجزائرية بمستوى كبير للأدوار الشكلية.

✓ مركزية قوية في القرارات، ونظام اتصالات يعتمد على الشكل المكتوب.

✓ بيروقراطية إجراءات التسيير.

✓ وجود قطيعة بين الثقافة السائدة في المؤسسة وثقافة العامل الجزائري في العناصر الهيكلية وأنماط التسيير وأنظمة القيادة للمؤسسة الجزائرية.

✓ ضعف انتماء العمال لنظام القيادة (commandement).

✓ اتجاه العمال نحو الأسلوب الدفاعي بشكل كبير اتجاه السلطة.

لقد كشفت هذه الدراسة وجود فروقات كبيرة وعميقة جدا بين تطبيقات تسيير المؤسسات وأشكال التسيير المرغوب فيها من طرف العمال الجزائريين هذا

من جهة ومن جهة أخرى يوجد انسجام وتوافق قوي جدا بين القواعد الثقافية للمجتمع الجزائري وأنماط التسيير المرغوب فيها من طرف العمال الجزائريين.

### 5. الدراسة الميدانية:

#### 1- فرضيات الدراسة

- (1) يميل غالبية العاملين في المؤسسة الجزائرية إلى الاعتقاد بأن مستوى تبادل الموارد المعرفية منخفض نسبياً. هناك علاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى تبادل الموارد بين العاملين
- (2) هناك علاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى تبادل الموارد بين العاملين.
- (3) هناك علاقة توجد علاقة بين العوامل الشخصية وبين مستوى تبادل الموارد بين العاملين.

2- **منهجية الدراسة** : لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي في دراسة الثقافة التنظيمية.

3- **مجتمع وعينة الدراسة**: يتكون مجتمع الدراسة من عمال مهنيين، موظفين، رؤساء مصالح وفرق، تقنيين، واداريين، وتم اختيار عينة غرضية، على أساس الحجم والعمر، وتم توزيع استمارة الدراسة على عينة غير عشوائية ملائمة من (550) مبحوثاً، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (480) استمارة، استبعد منها (30) استمارة، وبذا تم تحليل (450) استمارة وهي تمثل (82%) تقريباً من مجموع عينة الدراسة.

4- **أسلوب جمع البيانات**: اعتمد الباحثان على مصدرين لجمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، وهما: مصادر ثانوية ومصادر أولية، وقد تم الحصول على البيانات الثانوية من الأدبيات المتوفرة ونتائج بعض الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع

الدراسة، وذلك بهدف استكمال الإطار النظري ووضع الفرضيات المتعلقة بالدراسة، بشكل أساسي، أما البيانات الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية والتي استخدمت فيها استمارة تم تصميمها بحيث تتأول مختلف متغيرات الدراسة، وقد تم تطوير هذه الاستمارة بالاسترشاد بالدراسات التي أجراها (Fahey، 2000)، (Long و (Nahapiet، Ghoshal، 1998) و (Ghshal، 1998)، (Tsai).

5- صدق وثبات أداة القياس: لقد عرضت الاستمارة على عدد من الاساتذة الجامعيين المختصين، ووزعت على عدد من أفراد عينة الدارسة لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستمارة واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة، وتم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم، هذا وقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا a) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة a للاستمارة الكلية = 95.42% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة a بالنسبة لكل متغير على حده أعلى من النسبة المقبولة 60%.

المتغير	قيمة a
الثقة	76.69%
الثقافة الجماعية/ التآزرية	81.45%
الرؤية المشتركة	87.32%
اللغة والقصاص المشتركة	78.02%
ممارسات الإدارة	89.65%
المعايير الثقافية	86.38%
تبادل الموارد	78.18%

جدول رقم (2): يوضح قيمة (a)

- اختبار التوزيع الطبيعي: لقد تم استخدام اختبار Kolmogorov - Smirnov) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة Sig بالنسبة لكل متغير أكبر من مستوى الدلالة 5%، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

اختبار قوة النموذج: لقد تم استخراج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض حيث بلغت أعلى قوة ارتباط بين متغيري الثقافة الجماعية/ التآزرية والثقة (R = 0.724) وبالتعويض في المعادلة VIF:

$$VIF = \frac{1}{r_1^2 -} = \frac{1}{1 - (0.724)^2} = \frac{1}{0.476} = 2.101$$

!

ذن  $VIF > 5$ ، إذن لا توجد هناك Multicollenarity مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة: لأغراض التحليل

الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

- التكرار لبيان طبيعة توزيع عينة الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخدمة والعمر... الخ.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتبادل الموارد المعرفية.

- اختبار (one sample T-test) واختبار الانحدار البسيط المتعدد ومعامل الارتباط (R) لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبادل الموارد المعرفية.

- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فرضية تأثير العوامل الشخصية للمبحوثين على مستوى تبادل الموارد المعرفية.

#### 7- وصف متغيرات الدراسة:

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستمارة المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة حسب ما يعتقد المبحوثون (العبارات 1 - 40)، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة من العبارات التي تتعلق بتبادل الموارد المعرفية بين العاملين، ومن ناحية أخرى فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن الأبعاد الستة الرئيسية للثقافة التنظيمية:

1- الثقة والموثوقية، 2- الثقافة الجماعية/ التأزرية، 3- الرؤية المشتركة، 4- اللغة والقصص والروايات المشتركة، 5- ممارسات الإدارة، 6- المعايير الثقافية.

وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (3). وفيما يتعلق بالسلوك المعرفي أي تبادل الموارد المعرفية بين العاملين فقد بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات السبع (41 - 47) 3.258 والانحراف المعياري 0.964.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية (العبارات)
1.015	3.293	الثقة والموثوقية (1 - 6).
1.095	3.370	الثقافة الجماعية/ التأزرية (7 - 12).
0.958	3.330	الرؤية المشتركة (13 - 17).
0.960	3.484	اللغة القصص والروايات المشتركة (18 - 22).
1.074	3.174	ممارسات الإدارة (23 - 31).
1.154	2.913	المعايير الثقافية (37 - 40).
<b>1.100</b>	<b>3.260</b>	<b>الوسط العام (1 - 40)</b>

### جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة

#### الدراسة عن الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية

وينضح من الجدول أعلاه أن الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية السنة باستثناء المعايير الثقافية تراوحت أوساطها الحسابية العامة ما بين (3.174 - 3.484) أي أعلى بقليل من متوسط أداة القياس، أما بالنسبة للبعد الرئيسي السادس وهو المعايير الثقافية فقد بلغ الوسط الحسابي (2.913) وهو أقل من متوسط أداة القياس.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع وهو تبادل الموارد المعرفية بين العاملين (العبارات 41 - 47) فقد تراوح الوسط الحسابي ما بين 2.833 - ويتعلق بالعبرة 44 يكلف الأفراد في وحدة معينة القيام بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى - و3.591 ويتعلق بالعبرة رقم (42): يتبادل العاملون الأفكار والإدارة لتطوير منتج/ خدمة/ استراتيجية جديدة.

#### 8 - اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يميل غالبية العاملين في المؤسسة الجزائرية

إلى الاعتقاد بأن مستوى تبادل الموارد المعرفية منخفض نسبياً .

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية HO
9.668	1.96	0.000	رفض

#### جدول رقم 4 : نتائج اختبار الفرضية

فقد تم استخدام اختبار One Sample T-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 9.668) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية وترفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني يميل غالبية العاملين إلى الاعتقاد بأن مستوى تبادل الموارد المعرفية ليس منخفضاً بل هو متوسط.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى

تبادل الموارد بين العاملين.

F المحسوبة	F الجدولية	SIG F	نتيجة الفرضية العدمية HO	معامل الارتباط R
78.456	2.10	0.000	رفض	0.718

#### جدول رقم 5 : نتائج اختبار الفرضية

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 29.359) أكبر من قيمتها الجدولية، لذا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني توجد علاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى تبادل الموارد بين العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين مستويات الثقة والموثوقية

بين العاملين وبين تبادل الموارد بين العاملين.

معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية HO	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.52	رفض	0.000	1.96	12.92

#### جدول رقم 6 : نتائج اختبار الفرضية

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 12.92) أكبر من قيمتها الجدولية، لذا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني توجد علاقة بين مستويات الثقة الموثوقة بين العاملين وبين تبادل الموارد بين العاملين. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين مستويات الثقافة الجماعية (التأزيرية) وبين تبادل الموارد وبين العاملين.

معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية HO	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.525	رفض	0.000	1.96	13.066

#### جدول رقم 7 : نتائج اختبار الفرضية

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 13.066) أكبر من قيمتها الجدولية، لذا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني توجد علاقة بين مستويات الثقافة الجماعية وبين تبادل الموارد بين العاملين. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين مستوى الرؤية المشتركة لدى العاملين وبين تبادل الموارد فيما بينهم.

معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية HO	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.541	رفض	0.000	1.96	13.626

#### جدول رقم 8 : نتائج اختبار الفرضية

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 13.626) أكبر من قيمتها الجدولية، لذا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني توجد علاقة بين مستوى الرؤية المشتركة لدى العاملين وبين تبادل الموارد.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة بين اللغة والقصص والحكايات المشتركة لدى العاملين وبين تبادل الموارد فيما بينهم.

معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية HO	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.46	رفض	0.000	1.96	10.958

#### جدول رقم 9: نتائج اختبار الفرضية

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 10.958) أكبر من قيمتها الجدولية، لذا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني توجد علاقة بين اللغة والقصص والحكايات المشتركة لدى العاملين وبين تبادل الموارد فيما بينهم.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة بين ممارسات الإدارة وبين تبادل الموارد فيما بينهم.

معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية HO	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.695	رفض	0.000	1.96	20.487

### جدول رقم 10 : نتائج اختبار الفرضية

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 20.487) أكبر من قيمتها الجدولية، لذا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني توجد علاقة بين ممارسات الإدارة وبين تبادل الموارد فيما بين العاملين.

**الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد علاقة بين المعايير الثقافية المشتركة لدى العاملين وبين تبادل الموارد فيما بينهم.

معامل الارتباط R	نتيجة الفرضية العدمية HO	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.575	رفض	0.000	1.96	14.889

### جدول رقم 11 : نتائج اختبار الفرضية

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 14.889) أكبر من قيمتها الجدولية، لذا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني توجد علاقة بين المعايير الثقافية المشتركة لدى العاملين وبين تبادل الموارد فيما بينهم.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد علاقة بين العوامل الشخصية وبين مستوى تبادل الموارد بين العاملين.

لقد تم استخدام اختبار T-test for Independent Samples بالنسبة لمتغير الجنس واختبار ANOVA بالنسبة لباقي المتغيرات حيث تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

المتغير	F المحسوبة	F الجدولية	F المعنوية	T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	النتيجة
المستوى الوظيفي	2.555	3.00	5.079	-	-	-	لا توجد فروقات
المؤهل العلمي	17.794	2.60	0.000	-	-	-	لا توجد فروقات
سنوات الخدمة	2.066	2.60	0.104	-	-	-	لا توجد فروقات
العمر	12.353	2.60	555	-	-	-	لا توجد فروقات
الجنس	-	-	-	0.684	1.96	0.701	لا توجد فروقات

### جدول رقم 12: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى تبادل الموارد يختلف باختلاف باختلاف (المؤهل العلمي، والعمر) بينما لا يختلف باختلاف باقي العوامل الشخصية.

#### 9- النتائج: في ضوء الإطار النظري للدراسة، وبعد

التحليل الإحصائي لتأثير متغيرات الثقافة التنظيمية على تبادل الموارد وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في القطاع الجزائري، يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

(1) أوضحت الدراسة أن هنالك ميل لدى غالبية العاملين في المؤسسة محل الدراسة إلى الاعتقاد بأن مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية ليس منخفضاً بل هو أعلى من المتوسط بقليل.

(2) إن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية تدعم وتشجع بناء المعرفة التنظيمية ولكن بدرجة متوسطة، وهذا غير كافٍ في الوقت الحاضر والمستقبل، ومن هنا فإن على الإدارة في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية أن تبذل جهوداً مكثفة ومتواصلة لتغيير القيم والمعايير والمدرجات والممارسات السائدة لتوفر دعماً وتشجيعاً كبيرين لتبادل الموارد بين العاملين على مستوى الجماعة الواحدة وفيما بين الجماعات المختلفة. (3) من الضروري أن يعي المسؤولون، في جميع المستويات، في المؤسسة الجزائرية أهمية ممارساتهم وسلوكياتهم أثناء، وأن تحرصوا دوماً وبشكل جاد على تقديم أنموذج للعاملين فيما يتعلق بترسيخ القيم والمعايير الثقافية التي تعزز وتدعم بناء المعرفة وتبادلها وتقاسمها، مثل بناء الثقة والموثوقية والتأزر والحرص على مصلحة الآخرين والتسامح مع الأخطاء وتشجيع روح المخاطرة وغيرها.

(4) يأمل الباحثان أن تثير هذه الدراسة اهتمام الكتاب والباحثين العرب عامة، والجزائريين خاصة، وتشجعهم على إجراء مزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وعناصرها ومدى تأثيرها على إدارة المعرفة وبناء المعرفة التنظيمية، في القطاع المصرفي الجزائري، وفي القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة. إن الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي الجزائري تدعم وتشجع تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية بصورة عامة بدرجة أعلى من المتوسط بقليل.

(5) أوضحت الدراسة أن المعايير الثقافية، وهو البعد الرئيسي السادس في الثقافة التنظيمية، هو أقل الأبعاد الثقافية الرئيسية الستة دعماً وتشجيعاً لتبادل الموارد (دون مستوى متوسط).

(6) هنالك عدد من جوانب وعناصر الثقافة التنظيمية توفر دعماً وتشجيعاً بدرجة منخفضة لبناء المعرفة التنظيمية، وهذه الأبعاد من الأدنى فالأعلى هي:

✓ يتم تشجيع المخاطرة والجرأة والبحث عن المغامرات في العمل

(العبارة 38).

✓ يتم التسامح مع الأخطاء والفشل (العبارة 35).  
 ✓ تشجع الإدارة قيام جماعات/ تجمعات الممارسة وتوفر لها الدعم  
 (العبارة 26).

✓ يتقبل الفرد انتقادات الآخرين له (العبارة 34).  
 ✓ تسمح الإدارة للأفراد بمناقشة الأمور الحيوية في العمل (العبارة  
 27).

✓ يتم تكريم العاملين والاحتفاء بهم ممن يسهمون في بناء والمعرفة  
 وتبادلها (العبارة 31).

✓ لدى الفرد رغبة واستعداد لتبادل المعرفة مع الآخرين دونما خوف  
 من قيامهم باستغلاله واستغلال وحدته التنظيمية (العبارة 06).  
 ✓ تقيم المنظمة الشـعائر والمراسم والطقوس في مناسبات معينة  
 تتعلق بالمنظمة وبالعاملين فيها (العبارة 22).  
 ✓ يتم تقييم أداء العامل وترقيته ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته  
 المعرفية، وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة (العبارة 30).  
 ويلاحظ أن الجوانب الثقافية السابقة تتعلق غالبيتها بممارسات الإدارة والمعايير  
 الثقافية.

### خاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية في المؤسسة من العناصر المكونة لأي منظمة،  
 وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة والمتمثلة في الشراكة الجزائرية الأجنبية، وسباق  
 التنمية المتسارع، بالإضافة الى المنافسة العالمية والثورة السريعة في تكنولوجيا  
 المعلومات والاتصالات، أصبح من الضروري على الثقافة في منظماتنا اليوم أن  
 تواكب هذه التغيرات من خلال اتباع استراتيجية الانفتاح، والمسأواة بين  
 الموظفين، والتحسين والتطوير المستمر.

وهناك عدد من الافكار الجديدة في هذا المجال تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتحويلها الى ثقافة دائمة التعلم، وهي استخدام اسلوب اعادة الهندسة، أو تطبيق نظام الجودة الشاملة أو من خلال تطوير المنظمات OD ويتجسد ذلك في الوصول الى ثقافة دائمة التعلم.

تبدو هذه الأساليب سهلة للوهلة الأولى لكن ثبت بالتجربة أنه من الصعب تطبيقها، حيث أن تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات يحتاج الى جهد متكاتف من الادارة والموظفين، بالاضافة الى الدور الكبير الذي تلعبه الادارة العليا في دعم وتطبيق هذا البرامج، ولا ننسى بعض العوامل الخارجية المؤثرة مثل دعم النظام الحكومي، وتقديم التسهيلات في هذا الخصوص .

**المراجع:**

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،  
2000

بوفلجة غياث: تناقض القيم داخل التنظيم، الثقافة والتسيير - أعمال الملتقى  
الدولي المنعقد بالجزائر من 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزائر، الجزائر 2008 .

طاهر أجغيم، إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الجزائرية،  
مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 18، ديسمبر 2002.  
مزيان محمد، الثقافة والتسيير، بعض المؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم  
العمال"، 1992.

عادل حرشوش صالح المفرجي، الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل  
المنظمات الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة  
فرحات عباس السطيف، العدد 1، 2002.

Abd El hak lamiri, Gérer L'entreprise Algerienne en  
économie de marché, Alger, prestcomm édition ,1993.

D. Mercure ET all, culture et gestion en Algerie, Montreal,  
Paris, L'harmattan, 1997.

KOUDRI Ahmed, L'enseignement et la recherche en  
management en algerie :un anachronisme  
patent, administration et management, école nationale  
superieur d'administration et de gestion, N°1, 1995.

MEZAACHE Ali, les aspects théorique des concepts de «gestion» et de « management » des entreprises, IDARA, N° 21,2000.

Robbins, Stephen P, Organizational effectiveness, Prentice Hall (Englewood Cliffs, N.J, 1990).