

واقع الثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية من خلال وجهة نظر هيئة التدريس -جامعة أم البواقي نموذجا

## The reality of Organizational culture at the Algerian University from the point of view of the faculty - Oum El Bouaghi University as a model

د.سحنون عبد الرزاق\*، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، Sahnounrazak@gmail.com

د.زيرق سعاد، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي (الجزائر)، Psysouad1965@gmail.com

|                                 |                         |                          |                           |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|
| المؤلف المرسل: سحنون عبد الرزاق | تاريخ النشر: 2022/12/12 | تاريخ القبول: 2022/10/30 | تاريخ الإرسال: 2022/09/28 |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|

### الملخص:

انطلق هذا البحث من الدور الكبير للثقافة التنظيمية في حياة كل منظمة، ومن أهمية الجامعة كمنظمة قاطرة لتنمية وتطوير أي مجتمع؛ هدف هذا البحث اعتمادا على نموذج القيم المتنافسة (CVF) إلى التعرف على طبيعة نمط الثقافة التنظيمية السائد بجامعة العربي بن المهيدي بأم البواقي كنموذجا، إلى جانب النمط المرغوب مستقبلا، وكذا تشخيص الفجوة الثقافية الكائنة بينهما من خلال مدركات عينة حصصية قوامها 280 فردا من هيئة التدريس بهذه الجامعة، وذلك باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية بالجامعة انطلاقا من ترجمة وتعديل أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI لكوين وكامرون، التي تقيس أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، وثقافة السوق، وثقافة الإبداع، والثقافة الهرمية)، اعتمادا على ستة أبعاد (الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك المنظمي، والتركيز الاستراتيجي، ومعياري النجاح).

وأفضت المعالجة الإحصائية للبيانات إلى النتائج التالية:

- نمط الثقافة التنظيمية السائدة حاليا هو النمط الهرمي (البيروقراطي).
- نمط الثقافة التنظيمية المرغوب مستقبلا هو النمط الإبداعي.

وجود فجوة ثقافية معتبرة بين نمط الثقافة التنظيمية السائد حاليا والنمط المرغوب مستقبلا.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، هيئة التدريس

### Abstract:

Based on the main role of organizational culture in every organization's life, and on the importance of university as a community development locomotive; this research aimed to identify the current and preferred organizational culture of L'arbi

\* المؤلف المرسل

Ben M'hidi (OEB) university, through faculty members' perceptions in order to explore the size of gap culture.

Adopting the Competing Values Framework, the data were collected from a quota sample of 280 professors, using a translated version of Cameron&Quinn OCAI, that measures four types of organizational culture (Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy), through six dimensions (dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organizational glue, strategic emphasis, criteria of success).

Statistical analysis revealed the following results:

- Hierarch culture was the current dominant type, while the Adhocracy culture was the preferred one.
- A considerable culture gap was diagnosed between the current and preferred culture types.

**Keywords:** - organizational culture - teaching staff

#### مقدمة:

تعد الجامعة هي القاطرة التي تقود موكب التطور فهي البيئة الخلاقة لكل كفاءة أو مقدرة، وخزان المجتمع من الإطارات التي تعتبر أساس كل تنمية، وقوام كل نهضة فكرية أو علمية، وبها تتخذ المجتمعات لنفسها مكانة، فهي المخابر التي تصنع في دوائرها الفلسفة الاجتماعية وتحدد في نطاقها الرؤى الاقتصادية والثقافية والسياسة الداخلية والخارجية، إلا أن طبيعة العالم التي تتسم بالتغير السريع وانفجار المعلومات والتطور التكنولوجي وظهور ما يعرف بالعملة وما انجر عنها من اضطرابات في مسيرة بعض المجتمعات حتم على الجامعة أن تواكب تلك التغيرات بل أكثر من ذلك فعليها أن تكون صانعة التغير والتطور .

إن الاهتمام بالجامعة والسعي إلى تطويرها يبدأ من إيلاء الأهمية لثقافتها التنظيمية التي تعد صانعة السلوك التنظيمي والمتحكمة فيه، فالسعي إلى الرفع من أداء الجامعة وتحسين مردودها وإنتاجيتها الفكرية والعلمية والمعرفية واكتشاف المواهب والطاقات المبدعة كله يمر من خلال الاهتمام بالثقافة التنظيمية للجامعة وبمحاولة تطويرها بالشكل الذي يسمح من خلالها تحقيق أهداف الجامعة وفي ظلها أهداف العاملين بها من خلال توفير قيم العدالة والمساواة والإنصاف.

إن تعدد القيم التنظيمية واختلاف دلالاتها كان وراء سعي بعض المفكرين إلى تصنيفها في شكل أنماط ثقافية، فقد نجد في المنظمة الواحدة العديد منها إلا أنه في غالب الأحيان يتجلى نمطا يكون سائدا وقد يكون نفسه النمط المرغوب والمفضل مستقبلا، والتباين والاختلاف بين هذين النمطين السائد والمرغوب يعرف بالفجوة الثقافية والتي نحاول الكشف عنها في هذا البحث.

#### 1- الإشكالية:

ظل التعليم الجزائري رهينة إطار التخلف الذي رسمته الحقبة الاستعمارية شأنه شأن باقي الثوابت لم يبن من التسييس، فلم تعصمه حرمة ولم تشفع له قدسية نبل مبادئه ولا إنسانية الحاجة إليه من التدريس والتضييق عليه، وبذلك طمس الهوية الثقافية والعلمية للجزائر، هذه الحقيقة تفتنت لها فرنسا الاستعمارية وأدركتها إدراكا يقينيا، فسارعت لإعداد العدة من

خلال دوائرها السياسية لرسم الخطط ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتجهيل الجزائريين وإطفاء نور العلم وإشعاعه وإشاعة الظلمات والأمية، باعتبارها إحدى الآليات الفاعلة في كبح جموح الجزائريين ووأد كل فكر تحرري. وفعلا كان لها ذلك حيث نجد أنه في العام الدراسي 1886/1885، لم تتوفر فرص التعليم إلا لحوالي خمسة آلاف طفل جزائري، من بين حوالي خمسمائة ألف طفل، كانوا في سنّ التعليم.

أما على الجانب الآخر للصورة، فقد كانت فرص التعليم تتوفر باستمرار لأبناء المستوطنين حتى يقول الكاتب والمستوطن "ديفال" (DUVAL) "إن نسبة الأطفال الأوروبيين في المدارس إلى مجموع السكان الأوروبيين في الجزائر تفوق تلك في فرنسا نفسها"، وتذكر التقارير أن نسبة الأطفال الأوروبيين في المدارس إلى السكان كانت سنة 1888م في الجزائر 7/1 وفي فرنسا 9/1، ويعني ذلك أن أطفال المستوطنين محظوظون أكثر من أطفال فرنسا. وظل الأمر على ذلك أو زاد عنه سوءا حيث لن تتخلى فرنسا عن سياسة التهميش وإقصاء الجزائريين من فرص التعليم مستغلة في ذلك انحياز الأصدقاء من الدول وسكوت الدول الأخرى ممن يخشونها، وما جاء به التقرير الرسمي سنة 1916 لأبلغ تعبيراً وأصدق أنباء عن ذلك حيث يشير إلى أن: "عدد المدارس المخصصة لأبناء المستوطنين كانت تصل إلى 1296 مدرسة يتردد عليها 147.000 طفل أوروبي، هذا في حين كانت المدارس الابتدائية للأطفال الجزائريين لا تزيد عن 493 مدرسة يتردد عليها 36.000 طفلا جزائريا فقط، وهذا رغم الفارق الواضح والضخم بين الأهالي والمستوطنين، ويعترف التقرير بعدم فتح مدرسة واحدة للأهالي في تلك السنة، بل على العكس يشير إلى إغلاق 25 مدرسة وإلى نقص هيئات التدريس في معظم المدارس الأخرى التي لم تغلق، أما تقرير سنة 1917 فإنه يعترف بأن فرص التعليم الثانوي والعالي كانت شبه محرومة على الشباب الجزائري، حتى لم يزد عدد الجزائريين في التعليم العالي عن حوالي مائتين مقابل ألف وثمانمائة أوروبي. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2003)

ولا عجب في ذلك إذ أن التعليم القاعدي الذي تعتبر مخرجاته مدخلات نسق التعليم العالي قد أخذ حظه من التهميش وبات أعرجا ما انجر عنه قلة تعداد الطلبة، الأمر الذي جعل مؤسسات التعليم العالي تكون على ندرة وقلة حيث تعود جذورها إلى العهد الكولونيالي أين أنشئت بالجزائر في 1859 مدرسة عليا في الطب والصيدلة ثم في 1879 مدارس الحقوق، العلوم والآداب سيعطي تجميع هذه المدارس في 1909 جامعة الجزائر التي ستسير على منوال سابقاتها بفرنسا، وتظهر لاحقا مدارس كبرى (الفلاحة-بولتكينيك) وملحقات لجامعة الجزائر في 1950 بوهراة وقسنطينة (بخاصة مع مخطط قسنطينة المنطلق في 1958)، ولن تعرف الجزائر نظاما جامعيّا خاصا بها إلا بعد الاستقلال المعلن عنه في 1962.

وبعد الاستقلال آمنت الجزائر بحتمية مواكبة التقدم ومسايرة التطور وأيقنت بأنها في عصر قد اتخذ من العلم والمعرفة عملة ومن البحث العلمي سبيلا ومن التكنولوجيا هدفا، فهو عصر الذرة والنانو وعهد السياحة الفضائية، هذا ما جعلها تنشأ الإصلاح تلو الآخر ساعية من وراء ذلك إلى مواكبة الركب وردم الهوة الموجودة بينها وبين باقي الأمم المتقدمة فكان أول إصلاح الذي تم ضمن مشروع المخطط الثلاثي الأول للتنمية سنة 1967-1970 ثم تلتها سلسلة

من الإصلاحات كإصلاح 1970، 1974، 1984، 2004 الذي عرف بنظام "LMD"، ورغم هذه الإصلاحات المتتالية إلا أن التعليم الجزائري لا يزال بعيدا عن الركب فمن غير المعقول مقارنة الجامعات الجزائرية بنظيراتها في البلدان المتقدمة التي تتوفر على موارد بشرية أكبر، فبينما تخصص الجزائر (0.5%) من ناتجها القومي لتمويل البحث العلمي نجد السويد تنفق (3.7%)، في حين نجد أن فنلندا تنفق (3.5%)، أما الولايات المتحدة الأمريكية فهي تخصص نسبة (2.7%)، كما تخصص فرنسا (2.5%) في حين وصلت هذه النسبة إلى 1% في الدول النامية (بريكة ومسي، 2015، ص330)

أما الصين التي تعتبر أكبر دولة مصنعة في العالم قد أولت اهتماما كبيرا بالجامعة ومن ثم البحث العلمي فقد أثبتت آخر الإحصائيات أن الاستثمارات في العلوم والتكنولوجيا تزيد سنويا بنسبة 20% محتلة بذلك المركز الرابع عالميا سنة 2011 من حيث المبالغ المستثمرة في البحث العلمي 982.28 مليار دولار، الشيء الذي كان وراء زيادة الدخل القومي بنسبة تقدر ب 5% سنويا، أي أن هذه النسبة تعزى إلى الزيادة في الإنفاق على الجامعة والبحث العلمي. (جين تاو، 2011) إن سوء المناخ التعليمي وغياب ظروف العمل الملائمة إلى جانب انعدام سياسة تعليمية واضحة إضافة إلى تردي الأوضاع الأمنية كلها عوامل فعلت فعلتها ووضعت الجامعة على المحك بل رهنت مستقبلها وجعلها تسير في المجهول هذا ما أدى إلى فتح الباب أمام الهجرة الفردية والجماعية للأدمغة والكفاءات الجزائرية من أساتذة وعلماء بحثا منهم عن بيئة علمية وفكرية مغايرة توفر ظروف الابتكار والإبداع وتشجع المبادرة الفردية والجماعية وتتخذ للأستاذ مكانة مرموقة، ناهيك عما تقدمه من تحفيزات ومغريات، هذا ما أدى إلى سرعة تدفق الأدمغة الجزائرية والعربية وفق ما تؤكد دراسة صادرة عن إدارة السياسات السكانية والهجرة التابعة لجامعة الدول العربية بأن مجموع الكفاءات العلمية العربية في الخارج يتجاوز المليون و90 ألفا، مقابل ما قرابة 717 ألفا للصين وما يقارب مليون و50 ألفا للهند كما كشفت نفس الدراسة أن الجزائر في مقدمة أكثر الدول العربية هجرة لأدمغتها وكفاءاتها بما يعادل 215 ألفا و 347 كفاءة علمية. (حسين واحمد، 2012)

وأمام هذا الأمر المزري لما آلت إليه حال الجامعة الجزائرية اليوم، تحركت أصوات تنادي بالإصلاح وإنقاذ الجامعة مما هي عليه، حيث جاء إصلاح 2004 كاستجابة لهذه الأصوات وانتقلت الجامعة بموجبه من نظام كلاسيكي إلى نظام ال Lmd المستورد من الدول الغربية شكلا لا مضمونا، وعلى الرغم من نقائصه إلا أن هناك من يثمنه مستدلا على ذلك بالقفزة الكمية التي شهدتها الجامعة عددا وعدة، حيث بلغ تعداد الطلبة الجامعيين في الجزائر الذين باشرُوا موسمهم الدراسي 2010/2011 أزيد عن مليون و230 ألف طالب وطالبة، ويدرس هؤلاء الطلبة في 56 جامعة وبعض المراكز التعليمية والمهم القول أن عدد الطلبة في الجزائر يفوق عدد مالا يقل عن 68 دولة معترف بها في كامل المعمورة. فدولة الباهاماس لا يزيد تعداد سكانها في آخر إحصاء عن 350 ألف نسمة أي ربع تعداد الطلبة الجزائريين، كما أن مملكة البحرين وهي إحدى أغنى دول العالم أحصت 650 ألف نسمة، أي نصف تعداد الطلبة ونفس تعداد قاطني الإقامات الجامعية في الجزائر، أما قطر فلا يزيد عدد سكانها عن نصف عدد الطلبة الجزائريين، أي 600 ألف نسمة... (سحنون، 2015، ص11)

كما عرف عدد الباحثين ارتفاعا ملحوظا حيث بلغ 27000 باحث من بينهم 8300 حائز على شهادة الدكتوراه، أما فيما يخص المنشورات الخاصة بالبحوث العلمية الجامعية على المستوى الدولي والذي يعد من بين المعايير المعتمدة في تصنيف "شانغاي"، قد عرفت الجزائر في هذا المجال نموا قدره 32% خلال الخمس سنوات الأخيرة مما يجعلها متقدمة بكثير عن دول أخرى كالولايات المتحدة الأمريكية التي سجلت في نفس الفترة نموا قدره ب 6.14% و 7% بالنسبة لفرنسا و 19.56% لجنوب إفريقيا.

وبهذا قد وجدت الجامعة الجزائرية لنفسها مكانا ضمن التصنيف العالمي حسب المعهد المتخصص في التصنيف العالمي للجامعات ومراكز البحث العلمي Webometrics، فقد احتلت الجزائر المرتبة الأولى عربيا والثانية إفريقيا في مراكز البحث العلمي، وهذا بفضل مركز Cerist، والذي احتل المرتبة الثانية في القارة الإفريقية بعد جنوب إفريقيا والمرتبة الأولى في البلدان العربية، في حين جاء في المرتبة 292 بين مراكز البحث العلمية.

بينما حل مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية Crasc المتواجد بهران في المرتبة 737 عالميا، كما حل مركز تنمية الطاقات المتجددة CDER المتواجد في بوزريعة بالجزائر العاصمة في المرتبة 895 بين مراكز البحث العالمية. (مدونة التوظيف في الجزائر، 2015)

لا ينكر عاقل التطور الذي شاهده الجامعة الجزائرية من حيث الكم الذي مس عدد الموارد البشرية إلى جانب الهياكل القاعدية إضافة إلى الموارد المالية المقطعة من ميزانية الدولة القائمة على عائدات البترول، وهنا تسعفنا مقولة عالم الاجتماع الألماني «ماكس فيبر»: «إن الدولة المركزية تتباهى بالكم، وتطمس الكيف لأن الكيف يزعجها»، فهذا التطور الكمي لا يحجب النظر على حقيقة ما آلت إليه الجامعة من انحطاط فكري وأخلاقي حيث أصبح الطالب همه الوحيد ورقة مكتوب عليها اسمه يتحصل عليها في نهاية مساره التعليمي، وقد تجدني أتحفظ على كلمة تعليمي، كما أصبح الأستاذ بدوره يخفي تقاعسه وتكاسله وراء حجة أن الطالب ليس مهتما وغير مبالي، أما الإدارة فهي غارقة في أحوال البيروقراطية القاتلة والمحبطة الباعثة على الجمود الفكري والمعارضة لكل إبداع علمي، وقس على ذلك مخابر البحث العلمي التي حق فيها قول الباحث الأكاديمي "ربوح البشير" بأن المخبر لا يجوز على رؤية كبيرة تنظم استراتيجيته ولا على كوادرات قادرة على تحقيق منجزات علمية تمكنها من التمتع داخل أفق الحداثة، فأغلبها مجرد إطار عام لشرعنة الربح في جميع صوره، وسياستها خاضعة كلياً لرؤية فردية عليا، تنعدم فيها كل أشكال الحوار والتشاور، فهي لم تتأسس على التقاليد الديمقراطية وعلى روح العمل الجماعي، ولم تستطع أن تنسج علاقات متينة مع الشباب الجامعي الصاعد، توجساً منه، وخوفاً من كل كفاءة تهدد عرش مالكي المخبر. (ربوح، 2015، ص 13)

وبهذا أضحت الجامعة سقيمة التسيير عقيمة الانتاج الفكري والمعرفي اتكالية المورد المالي، بينما نجد نظيراتها من الدول المتقدمة تستقي ميزانياتها من انفتاحها على السوق وبعقد شراكات بينها والمؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتبني أفكارها ودعم مشاريعها، وهي بدورها تمدها بالكفاءات والخبرات وهكذا أصبحت العلاقة بينهما علاقة تبادل منفعي قائمة على مبدأ "رابح- رابح"، في نفس الوقت لا تزال جامعات الجزائر تعتمد في تسييرها على ما تخصصه لها الدولة من أموال، فقد غدت بمثابة مركبات سياحية توفر خدمات إقامية وإطعامية ورحلات صيفية بالمجان،

بدلاً أن تكون منارة علمية تعمل على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وآلية من آليات تفجير الطاقة البشرية ، وحتى يتحقق هذا ينبغي على القائمين على الجامعة إيلاء مزيد من الاهتمام للنسق الثقافي التنظيمي الذي يكمن في كونه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة المرئية والغير محسوسة التي تحدد طبيعة السلوك التنظيمي.

ولعل فشل التغييرات التي عرفتها الجامعة كلياً أو جزئياً قد يكون مردّها إلى عدم إدراك القائمين عليها بأن ثقافة الجامعة هي من أهم العوامل التي ينبغي أن تؤخذ بالحسبان أثناء وضع أي استراتيجية تغييرية أو إصلاحية وهذا ما يؤكده كل من (Fralinger & Olson, & Cameron, 2007, p115) في قولهم: "أن جميع الجهود الساعية للتغيير التنظيمي تفشل في أغلب الأحيان لأن مثل هذا الفشل يمكن أن يكون منسوب إلى الفهم غير الكافي إلى أهمية التغيير الثقافي في نجاح عمليات وإجراءات التغيير داخل المنظمة، فالعديد من الجهود الرامية لتحسين فاعلية وأداء المنظمات تفشل لأن مثل هذه المنظمات تحافظ على نفس الثقافة التنظيمية لديها".

إن إدراك العاملين لطبيعة ثقافة الجامعة السائدة وتقبلهم إياها باعتبارها البيئة التي يحققون من خلالها أهدافهم وأهداف الجامعة يجعلهم يتبنونها ومن ثم تقمصها فتصبح المحرك والطاقة الخلاقة التي تقدمهم بديناغياكية السلوك، كما تعمل على تنظيم علاقاتهم التفاعلية باعتبارها منظومة القيم كما يكونون بدورهم مرآة عاكسة لهويتها، حيث ترسم من خلالها ملامحها وبذلك يجسدون شخصيتها.

هذا التماسك العلائقي بينهما يحقق مستوى عالي من الارتياح لدى العمال ومن ثم ظهور مظاهر الرضا الذي هو غاية كل عامل ومقصد كل فرد، وهذا ما تؤكدته دراسة "البدراني، 2006/2005" التي تكشف عن وجود علاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا.

إن الرضا هو أحد الفوائد المكتسبة الناجمة عن الثقافة التنظيمية وليس كلها، ذلك أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أكثر المتغيرات تأثيراً سلباً أو إيجاباً على طبيعة الأداء والعمل، فهي المناخ الذي يتم فيه العمل، والقيم والمبادئ التي تحكمه والمعايير التي تسيّر والوسائل التي يؤدي بها والفلسفة والرؤى التي ينجز في نطاقها، فهي بذلك الإطار المنظم له، فأى خلل أو نقص يشوبها يؤثر حتماً في الأداء والعمل وهذا ما تبينه دراسة (Rustica, 1997) وتؤكدته دراسة كل من "LEE&YU".

إن أداء أفراد الجامعة لا شك يهدف إلى تحقيق إنتاجية معرفية ذات جودة ونوعية يجعلها تسوق فتسوق من خلالها صورة الجامعة فيحكم عليها بالحكم عليه سلباً أو إيجاباً فهذا التبادل المتميز أثراً وتأثيراً أشارت إليه دراسة الباحثين "1992 John.P.kotter and James L.Heskett".

إن تطوير الجامعة قد لا يستقيم إلا بتغيير ثقافتها ذلك أنها عماده، فالإصلاح الجامعي يمس جملة من المكونات المشكلة له والمترابطة والمنسجمة بطريقة نسقية تجعل أي تغيير في أحدها يؤثر حتماً في باقي المكونات التي تعتبر بدورها مكونات الثقافة التنظيمية، ولذا فإن إصلاح الجامعة مقرون بتغيير ثقافتها وهذا ما كشفت عنه دراسة الباحث "سمير يوسف محمد عبد الإله" من خلال توصلها إلى نتائج تقرر بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

إن التغيير أو الإصلاح الذي تنشده الجامعة ينبغي أن يسبق بخطوة تقييمية تتبين من خلالها طبيعة القيم التنظيمية السائدة والمرغوبة مستقبلا والتي تمكن من الوقوف على حجم الفجوة الثقافية فهذه القيم تدخل ضمن أربعة أنماط ثقافية بحسب تصنيف "QUINNE&CAMMERON" المعتمد في دراسة الباحثين التي جاءت تساؤلاتها كما يلي:

— ما هي طبيعة نمط الثقافة التنظيمية السائد في جامعة العربي بن المهدي أم البواقي من خلال مدركات هيئة التدريس بها؟

— ما هي طبيعة نمط الثقافة التنظيمية المرغوب فيه مستقبلا في جامعة العربي بن المهدي أم البواقي من خلال مدركات هيئة التدريس بها؟

— هل هناك فجوة ثقافية بين نمط الثقافة التنظيمية السائد والنمط المرغوب فيه مستقبلا بهذه الجامعة؟

## 2.1- أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى:

\* التعرف على طبيعة ونمط الثقافة التنظيمية السائد بالجامعة من خلال قياس قيمها الثقافية.

معرفة نمط الثقافة التنظيمية المرغوب من خلال الاطلاع على آراء هيئة التدريس.\*

\* تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية للمنظمة المبحوثة باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية والعمل على تحديد الإجراءات الكفيلة بمعالجة هذه الفجوة وتقليصها إذا كانت هذه الأخيرة صغيرة، والتوصية بتغيير النمط الثقافي السائد في حالة ما إذا كانت الفجوة كبيرة.

## 3.1- أهمية البحث:

✓ تتمثل أهمية هذه الدراسة في أصالتها من حيث أنها أولى الدراسات في حدود علم الباحث التي تتحدث عن تحديد نمط الثقافة التنظيمية السائد والمرغوب وتشخيص فجوتها في الجامعة الجزائرية.

✓ تتجلى أهمية الدراسة كذلك في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية باعتباره مؤشرا لنجاح أو فشل المنظمات.

✓ بالإضافة إلى فتح الباب أمام الباحثين الآخرين لإجراء مزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

✓ تبرز أهمية هذا البحث في استقراء الواقع الثقافي للجامعة من خلال كشف طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بها.

✓ إن توصيف وتشخيص الواقع الثقافي الراهن للجامعة يمكن من الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ومعرفة جوانب الضعف والنقص لتغييرها.

✓ تتجلى كذلك من خلال إمكانية استخدامها لتتبعها لتحسين الوضع الراهن للمنظمة المبحوثة.

## 4.1- الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث :

#### 1.4.1. الثقافة التنظيمية:

يعرف الباحث الثقافة التنظيمية على أنها تلك التفاعلات العلائقية والغير علائقية التي تحدث بين جميع المكونات المادية كالهيكل التنظيمي، الرموز والشعارات والغير مادية كالفلسفة، التوقعات، الافتراضات، القيم... والتي تؤدي إلى إنتاج سلوك تنظيمي تحكمه قيم وتوجهه دوافع وحاجات جماعية وذلك ضمن إطار هيكلي يعرف بالجامعة يحدد فيه توزيع السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل بطريقة منظمة وممنهجة تخدم الأهداف التعليمية، الاجتماعية والبحثية التي وجدت لأجلها، وبهذا تتخذ لنفسها شخصية وهوية تعرف من خلالها عن باقي المنظمات.

#### 2.4.1- نمط الثقافة التنظيمية السائدة:

يعرفه الباحث على أنه أحد أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة المحددة وفق تصنيف "كاميرون" (الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، وثقافة القبيلة) الأكثر انتشاراً في الجامعة محل الدراسة حسب آراء هيئة التدريس والأكثر استجابة إحصائياً على مستوى أداة تقييم الثقافة التنظيمية "OCAI" والمعبر عنها بطرح السؤال ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة؟

#### 3.4.1- نمط الثقافة التنظيمية المفضل والمرغوب:

هو أحد أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة المحددة وفق تصنيف "كاميرون" (الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، وثقافة القبيلة) الأكثر رغبة في الانتشار مستقبلاً من قبل هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة والأكثر استجابة إحصائياً على مستوى أداة تقييم الثقافة التنظيمية "OCAI" والمعبر عنها بطرح السؤال ما نمط الثقافة التنظيمية المرغوبة والمفضلة مستقبلاً بالجامعة؟

#### 4.4.1. تشخيص الفجوة الثقافية:

تعرف إجرائياً على أنها هي عملية تقييمية تتم باستخدام أداة "OCAI" يقف من خلالها الباحث على معرفة مدى الاختلاف والتباين بين نمط الثقافة التنظيمية السائد والمرغوب وفق آراء الأساتذة الباحثين، والحكم عليها بصغر حجمها أو اتساعه يكون بتقارب النمطين أو تباعدهما.

#### 5.4.1. الأستاذ الجامعي:

يعرفه الباحث بأنه ذلك الشخص الذي يحمل من المؤهلات العلمية والمعرفية والدرجة الأكاديمية ما يؤهله لأداء مهمة التدريس والمرافقة البيداغوجية والبحث العلمي، مع إمكانية أدائه لأعمال إدارية كرئيس جامعة أو عميد كلية أو رئيس قسم، والقادر على التعبير عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة بالجامعة محل الدراسة.

#### 5.1. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:

- مكانياً: بجامعة العربي بن المهيدي أم البواقي.

- زمنيا: أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث في الفترة بين مارس 2020 إلى غاية ديسمبر 2021.
- بشريا: بمجتمع البحث وهو أساتذة جامعة العربي بن المهيدي الدائمين.

## 2. منهج البحث:

نظرا لأن أهداف هذا البحث تتمحور حول التعرف على طبيعة نمط الثقافة التنظيمية السائد والنمط المرغوب فيه بالجامعة محل البحث من خلال مدركات هيئة التدريس، ومن ثم تشخيص حجم الفجوة بينهما، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستكشافي، الذي يناسب مثل هذه الأغراض.

### 1.2. الدراسة الاستطلاعية:

تمت مجريات هذه الدراسة بجامعة العربي بن المهيدي بأم البواقي، وذلك في الفترة الزمنية المحصورة بين مارس وأفريل من سنة 2020 حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة المجتمع الذي سيجرى عليه البحث من حيث خصائصه وطريقة انتشار وتوزيع وحداته؛ حيث اتضح أنه يتكون من 8 كليات ومعهدين، تتباين توزيع وحداته من حيث الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الأقدمية (التفصيل في عنصر مجتمع الدراسة).
  - الحصول على مختلف التصاريح الإدارية اللازمة للاتصال بالأفراد موضوع البحث الأمر الذي ساهم في تقليص الكثير من الجهد والوقت.
  - التأكد من الخصائص السيكمترية لأداة جمع البيانات من صدق وثبات (التفصيل في عنصر أدوات جمع البيانات)، وتجريبها والتأكد من ملاءمتها للفئات المستهدفة عموما.
  - رصد أهم الصعوبات التي بإمكانها التأثير على مجريات الدراسة ومن ثم الاحتياط لها.
  - معرفة مدى قدرة أفراد العينة الإجابة على الأداة باعتبارها أحد الأنواع غير شائعة
- وقد تمت في شكل مقابلات مع الأساتذة، والمصالح الإدارية بجامعة العربي بن المهيدي، وكذا إرسال استبيانات؛ أما نتائجها فتمثلت فيما تضمنه كل من عنصر مجتمع البحث وعينته، وعنصر أدوات جمع البيانات.

## 2.2. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة جامعة العربي بن المهيدي، البالغ عددهم حسب إحصائيات الإدارة المركزية لذات الجامعة للسنة الجامعية (2021/2020) 843 أستاذا.

## 3.2. عينة البحث:

تم تحديد حجم عينة الدراسة بحيث تمثل المجتمع الأصلي من خلال معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

معادلة ستيفن ثامبسون :

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

حيث أن:

N: حجم المجتمع = 843

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

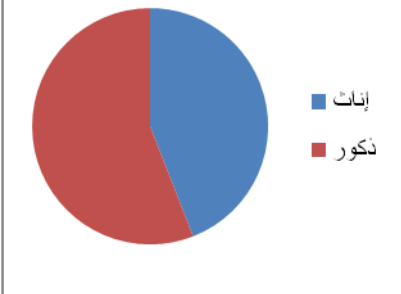
P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

n=265 ومنه

وتبين أن حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة المناسب هو 265 أستاذًا؛ ولتحقيق أحسن تمثيل لمجتمع البحث قام الطالب الباحث بتوزيع أداة الدراسة على 300 أستاذًا، روعي فيها أن تشمل مختلف الكليات والأقسام والرتب العلمية. وبعد استرجاع 290 إجابة، تم استبعاد 10 منها لعدم صلاحيتها، أصبح عدد الاستبيانات المستوفاة والقابلة للتحليل 280 إجابة. وعليه فإن عينة البحث هي من عينة حصصية، يبلغ حجمها 280 مفردة، تمثل نسبة 33.21% من حجم مجتمع البحث. وفيما يلي وصف لخصائص هذه العينة.

← حسب متغير الجنس

يبين الجدول رقم (01) والشكل (01) السابق نلاحظ أن نسبة المبحوثين من الإناث تكاد تكون مساوية مع نسبة الذكور حيث شكلت نسبة الذكور والتي بلغ عددها 155 فردا بنسبة 55.35% من عينة الدراسة، في حين شكل الإناث والبالغ عددهم 125 فردا بنسبة 44.64%.

| الشكل رقم (01): توزيع عينة البحث حسب الجنس                                          |  | جدول رقم (01): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس. |         |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------|---------|---------|
|  |  | النسبة المئوية                                   | التكرار | الجنس   |
|                                                                                     |  | 55.35%                                           | 155     | ذكور    |
|                                                                                     |  | 44.64%                                           | 125     | إناث    |
|                                                                                     |  | 100%                                             | 280     | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثين

## ← حسب الرتبة العلمية

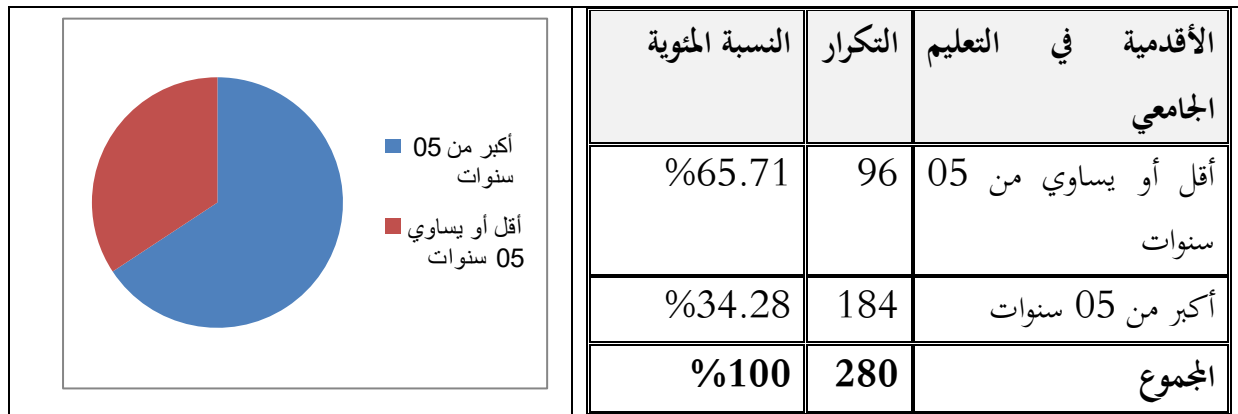
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (02) السابق أن ثلث أفراد العينة ينتمي إلى فئة الأستاذ مساعد أ، أي 113 فردا بنسبة 40.35% من حجم العينة، تليها فئة الأستاذ المساعد ب بنسبة 26.07%، ثم فئة الأستاذ المحاضر ب بنسبة 13.92%، وبعدها فئة الأستاذ المحاضر أ بنسبة 11.42%، في حين تمثل فئة أستاذ التعليم العالي نسبة 8.21% من حجم عينة البحث.

| الشكل رقم(02): توزيع عينة البحث حسب<br>الرتبة العلمية                             |               | جدول رقم (02): توزيع عينة البحث حسب<br>متغير الرتبة العلمية |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------|---------|
|  | أستاذ محاضر أ | النسبة المئوية                                              | التكرار |
|                                                                                   | أستاذ محاضر ب | 8.21%                                                       | 23      |
|                                                                                   | أستاذ مساعد أ | 11.42%                                                      | 32      |
|                                                                                   | أستاذ مساعد ب | 13.92%                                                      | 39      |
|                                                                                   | أستاذ         | 40.35%                                                      | 113     |
|                                                                                   |               | 26.07%                                                      | 73      |
|                                                                                   |               | 100%                                                        | 280     |

من المصدر: إعداد الباحثين

← حسب سنوات الأقدمية يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) والشكل (03) أن أغلبية المبحوثين تتمركز في الفئة الأولى أي الأفراد الذين لديهم أقدمية تفوق 05 سنوات بنسبة 65.71% من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم 280 فردا، ثم الفئة الثانية والأخيرة من 1 إلى 05 سنوات والبالغ عددهم 96 فردا من حجم العينة بنسبة تقدر ب 34.28%.

| الشكل رقم (03): توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الأقدمية | جدول رقم (03): توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الأقدمية |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|



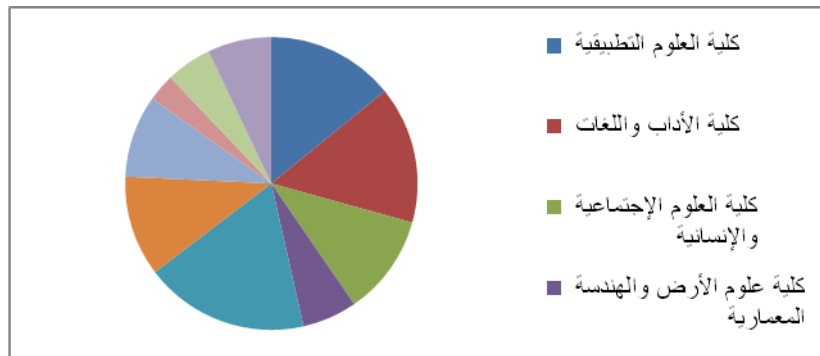
المصدر من إعداد الباحثين

← حسب الكلية يتبين لنا من خلال الجدول (04) والشكل (04) أن تكوين العينة من حيث تمثيل مختلف الكليات والمعاهد مقبول، بحيث روعي الوزن النسبي لكل كلية بالنسبة للمجتمع الكلي في العينة.

جدول رقم (04): توزيع عينة البحث حسب متغير الكلية

| الكليات                                        | التكرار | النسبة مئوية |
|------------------------------------------------|---------|--------------|
| كلية العلوم التطبيقية                          | 40      | 14,29        |
| كلية الآداب واللغات                            | 42      | 15           |
| كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية              | 31      | 11,07        |
| كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية             | 17      | 6,07         |
| كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة      | 51      | 18,21        |
| كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | 31      | 11,07        |
| كلية العلوم القانونية والحقوق                  | 25      | 8,93         |
| معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية             | 9       | 3,21         |
| معهد تسيير التقنيات الحضرية                    | 14      | 5            |
| معهد التكنولوجيا                               | 20      | 7,15         |
| المجموع                                        | 280     | 100%         |

المصدر: من إعداد الباحثين



الشكل رقم (04): توزيع عينة البحث حسب متغير الكلية

#### 4.2. أدوات جمع البيانات:

##### 1.4.2. أداة تقييم الثقافة التنظيمية:

أو ما يسمى Organizational Culture Assessment Instrument واختصارا OCAI؛ وهي أداة شائعة الاستعمال (تستخدمها أكثر من 10.000 شركة) صممت من قبل الباحثين الأمريكيين Kim S. Cameron and Robert E. Quinn انطلاقاً من نموذج القيم المتنافسة Competing Values Framework كطريقة بحث موثوقة لدراسة وفهم الثقافة التنظيمية؛ ويتألف هذا النموذج من أربعة قيم متنافسة تقابل أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة البيروقراطية).

تقيس هذه الأداة نمط الثقافة التنظيمية من خلال ستة أبعاد هي:

- الخصائص المهيمنة.
- القيادة التنظيمية
- التركيز الاستراتيجي
- إدارة العاملين
- التماسك المنظمي
- معايير النجاح.

وتتألف من ستة أسئلة، لكل سؤال أربعة اختيارات، يمثل كل اختيار نوعاً من أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة (ثقافة

القبيلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة البيروقراطية) (Public administration, 2010).

تستهدف هذه الأداة استطلاع رأي أفراد الدراسة من الأساتذة حول نمط الثقافة التنظيمية السائد بالجامعة محل الدراسة وكذا نمط الثقافة التنظيمية المرغوب والمفضل مستقبلاً من خلال تقسيم 100 نقطة على الاختيارات الأربعة حسب انطباق كل اختيار على الجامعة وذلك بإعطاء العدد الأكبر من النقاط للاختيار الذي ينطبق أكثر على ثقافة الجامعة فقط ينبغي التأكد من أن مجموع النقاط يساوي 100 نقطة لكل سؤال.

❖ طريقة تصحيح الأداة:

ينبغي الإشارة إلى أن هذه الأداة تنقسم إلى ستة أبعاد مذكورة سالفا وكل بعد منها يحتوي على أربعة مؤشرات حيث كل مؤشر يعبر عن نمط ثقافي معين

فالمؤشر (أ) يعبر عن ثقافة القبيلة

(ب) يعبر عن الثقافة الإبداعية

(ج) يعبر عن ثقافة السوق

(د) يعبر عن الثقافة البيروقراطية (الهرمية)

أولاً: حساب قيمة كل نمط ثقافي من الأنماط الأربعة لكل أداة وذلك بحساب المتوسط الحسابي للمؤشر.

(أ) مثلاً من خلال جمع قيمه الستة قسمة عدد المؤشر (6)، وبنفس الطريقة يتم حساب باقي الأنماط الثقافية

وبهذا نكون قد تحصلنا على قيمة كل نمط ثقافي من الأداة

ثانياً: حساب قيم الأنماط الثقافية الأربعة لجميع أفراد العينة.

بعد حسابنا لقيم الأنماط الثقافية الأربعة لكل أداة يأتي دور حساب قيم الأنماط الثقافية الأربعة لكل أفراد العينة وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل نمط على حدا، ثم يتم ترتيب الأنماط تنازلياً من أكبر قيمة إلى أصغرها حيث يعتبر النمط الأكبر قيمة هو النمط السائد.

وبنفس الطريقة يتم حساب نمط الثقافة المرغوب

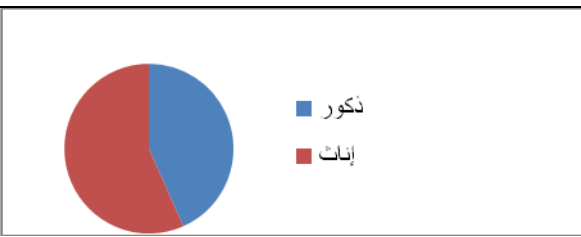
❖ **ملاحظة:** إن صاحب الأداة لم يضع حداً أقصى ولا حداً أدنى للإجابة وإنما ترك الأمر للمجيب يحدده مدى تقديره للانتشار النمط الثقافي في المنظمة المبحوثة إلا أنه قيده بشرط مفاده أن يكون مجموع نقاط الموزعة على المؤشرات الأربعة (أ، ب، ج، د) لكل بعد 100 نقطة.

وهذا يدعونا للاستنتاج أنه إذا كان مثلاً المؤشر (أ) ينطبق على المنظمة المبحوثة تماماً فبذلك يمكن إعطائه 100 نقطة وإعطاء المؤشرات الأخرى الثلاثة البقية (ب، ج، د) الصفر (0) وبهذا يكون الحد الأقصى الذي يمكن أن يعطى هو 100 نقطة أما الحد الأدنى فهو صفر (0) وهذا دائماً في ظل شرط عدم تجاوز مجموع النقاط الموزعة على المؤشرات الأربعة لكل بعد 100 نقطة .

## 2.4.2. صدق أداة تقييم الثقافة التنظيمية بالجامعة:

- الصدق الداخلي لأداة تقييم الثقافة التنظيمية بالجامعة:

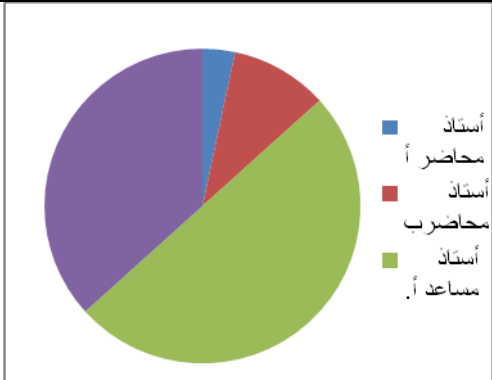
للتأكد من الصدق الداخلي لهذه الأداة، تم تطبيقها على عينة من 30 أستاذًا، تم اختيارهم بطريقة عرضية، وتبين الجداول رقم (5، 6، 7) والأشكال البيانية التابعة لها خصائصها؛ ثم حساب معاملات ارتباط درجات كل بند بالدرجة الكلية على البعد الذي ينتمي إليه، أي كل اختيار (بديل) بنمط الثقافة التنظيمية الذي يمثل. وتم اعتماد محك إيل (0.25) كمحك للاحتفاظ بالبند، إذا كان معامل ارتباطه بالبعد الذي يقيسه يساوي أو أكبر من هذا المحك.

| جدول رقم (05): توزيع عينة الصدق والثبات حسب متغير الجنس                                                                                                                                                                            | الشكل رقم (05): توزيع عينة الصدق والثبات حسب الجنس |                |                |        |    |        |        |    |        |         |    |      |                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------|----------------|--------|----|--------|--------|----|--------|---------|----|------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <table><tr><th>الجنس</th><th>التكرار</th><th>النسبة المئوية</th></tr><tr><td>الذكور</td><td>13</td><td>%43.33</td></tr><tr><td>الإناث</td><td>17</td><td>%56.66</td></tr><tr><td>المجموع</td><td>30</td><td>%100</td></tr></table> | الجنس                                              | التكرار        | النسبة المئوية | الذكور | 13 | %43.33 | الإناث | 17 | %56.66 | المجموع | 30 | %100 |  |
| الجنس                                                                                                                                                                                                                              | التكرار                                            | النسبة المئوية |                |        |    |        |        |    |        |         |    |      |                                                                                   |
| الذكور                                                                                                                                                                                                                             | 13                                                 | %43.33         |                |        |    |        |        |    |        |         |    |      |                                                                                   |
| الإناث                                                                                                                                                                                                                             | 17                                                 | %56.66         |                |        |    |        |        |    |        |         |    |      |                                                                                   |
| المجموع                                                                                                                                                                                                                            | 30                                                 | %100           |                |        |    |        |        |    |        |         |    |      |                                                                                   |

المصدر: من إعداد الباحثين

| جدول رقم (06): توزيع عينة الصدق والثبات حسب الرتبة العلمية |         |
|------------------------------------------------------------|---------|
| الرتبة العلمية                                             | التكرار |
| أستاذ محاضر أ                                              | 1       |
| أستاذ محاضر ب                                              | 3       |
| أستاذ مساعد أ                                              | 15      |
| أستاذ مساعد ب                                              | 11      |
| المجموع                                                    | 30      |

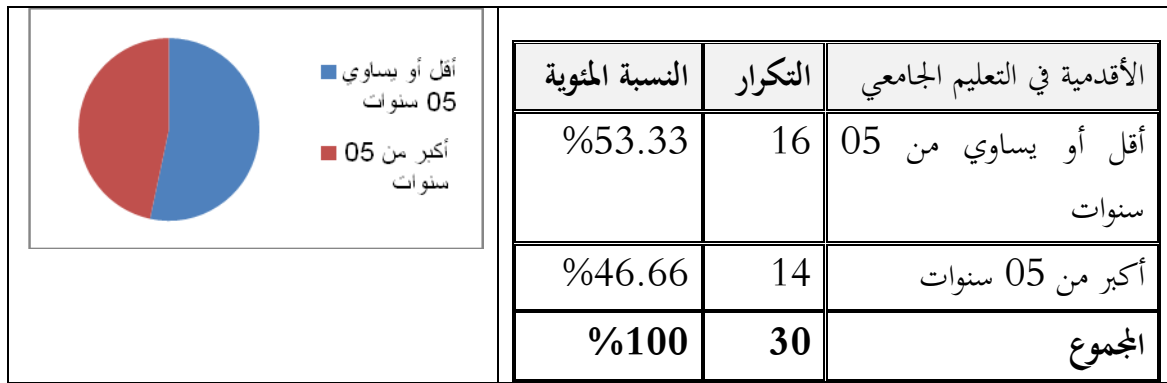
| الشكل رقم(06): توزيع عينة الصدق والثبات حسب الرتبة العلمية |         |
|------------------------------------------------------------|---------|
| النسبة المئوية                                             | التكرار |
| %3.33                                                      | 1       |
| %10                                                        | 3       |
| %50                                                        | 15      |
| %36.66                                                     | 11      |
| %100                                                       | 30      |



|                 |
|-----------------|
| ■ أستاذ محاضر أ |
| ■ أستاذ محاضر ب |
| ■ أستاذ مساعد أ |
| ■ أستاذ مساعد ب |

المصدر: من إعداد الباحثين

| جدول رقم (07): توزيع عينة الصدق والثبات حسب سنوات الأقدمية. | الشكل رقم (07): توزيع عينة الصدق والثبات حسب سنوات الأقدمية |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                             |                                                             |



المصدر: من إعداد الباحثين

ويوضح الجدول رقم (08) معاملات ارتباط كل بند من بنود أداة تقييم الثقافة التنظيمية بالجامعة بالبعد (النمط) الذي ينتمي إليه؛ حيث يظهر من خلاله أن جميع معاملات الارتباط إما دالة عند مستوى دلالة 0.01، أو عند مستوى 0.05، أو تفوق 0.25، باستثناء البنود رقم 10، و12، و15 التي تقل عن محك إيبيل.

جدول رقم (08): معاملات ارتباط بنود نمط أداة البحث بالأنماط التي تنتمي إليها

| نمط القبيلة | رقم البند | قيمة معامل ارتباط بيرسون | نمط الثقافة الإبداعية | رقم البند | قيمة معامل ارتباط بيرسون |
|-------------|-----------|--------------------------|-----------------------|-----------|--------------------------|
|             | 01        | **0.593                  |                       | 02        | *0.387                   |
|             | 05        | **0.532                  |                       | 06        | **0.517                  |
|             | 09        | **0.540                  |                       | 10        | 0.162                    |
|             | 13        | **0.694                  |                       | 14        | **0.947                  |
|             | 17        | **0.672                  |                       | 18        | *0.425                   |
|             | 21        | **0.760                  |                       | 22        | 0.339                    |
| نمط السوق   | 03        | **0.467                  | نمط البيروقراطية      | 04        | *0.424                   |
|             | 07        | 0.093                    |                       | 08        | 0.234                    |
|             | 11        | **0.503                  |                       | 12        | 0.196                    |
|             | 15        | 0.143                    |                       | 16        | 0.278                    |
|             | 19        | **0.627                  |                       | 20        | **0.517                  |
|             | 23        | *0.402                   |                       | 24        | **0.467                  |

\*\* مستوى الدلالة 0.01 \* مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين

## 3.4.2. ثبات أداة تقييم الثقافة التنظيمية بالجامعة:

للتأكد من ثبات أداة تقييم الثقافة التنظيمية بالجامعة تم تطبيقها على عينة من 30 أستاذًا، هي نفسها المذكورة في عنصر الصدق؛ وقد تم اعتماد طريقة التطبيق لمرة واحدة، عن طريق التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون، ومعامل ألفا كرونباخ.

ويبين الجدول الموالي قيمة معامل الثبات في كلتا الحالتين؛ وهي قيم تدل على ثبات مقبول لهذه الأداة.

## جدول رقم (09): نتائج ثبات أداة تقييم الثقافة التنظيمية بالجامعة

| معامل الثبات |             | طرق حساب الثبات |
|--------------|-------------|-----------------|
| 0.79         | بعد التصحيح | التجزئة النصفية |
| 0.65         | قبل التصحيح | ألفا كرونباخ    |
| 0.97         |             |                 |

المصدر: من إعداد الباحثين

## 5.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

بغرض المعالجات الإحصائية المختلفة في هذا البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معادلة سبيرمان براون لتصحيح الطول.
- معادلة ستيفن ثامبسون.

## 3. عرض النتائج ومناقشتها:

## 1.3. النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

الذي مفاده: ما هي طبيعة نمط الثقافة التنظيمية السائد في جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي من خلال

مدركات هيئة التدريس بها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية المعبر عنها من خلال مدركات هيئة التدريس أفراد العينة، والجدول رقم (10) يوضح هذه النتائج.

## جدول رقم (10): أنماط الثقافة التنظيمية السائدة حالياً مرتبة تنازلياً

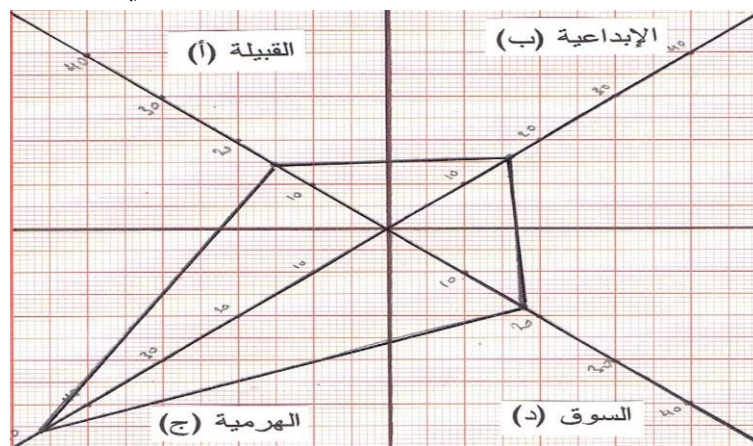
| أماط الثقافة التنظيمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|------------------------|-----------------|-------------------|---------|
|------------------------|-----------------|-------------------|---------|

|    |       |    |                                |
|----|-------|----|--------------------------------|
| 01 | 11.14 | 46 | الثقافة الهرمية (البيروقراطية) |
| 02 | 6.98  | 18 | ثقافة السوق                    |
| 03 | 5.36  | 17 | الثقافة الإبداعية              |
| 04 | 6.79  | 15 | ثقافة القبيلة                  |

المصدر: من إعداد الباحثين

حيث يتضح من خلاله أن الثقافة الهرمية تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (46)، وانحراف معياري قدره (11.14). وعليه، فإن نمط الثقافة التنظيمية السائد بجامعة العربي بن المهيدي من خلال مدركات عينة البحث من هيئة التدريس هو الثقافة الهرمية، تليها ثقافة السوق بمتوسط الحسابي قدر بـ (18)، وانحراف معياري بلغ (6.98)، لتأتي بعدها كل من الثقافة الإبداعية، وثقافة القبيلة في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي يساوي على التوالي (17)، (15)، وانحراف معياري قدره (5.36)، (6.79) على التوالي.

شكل (08): تمثيل للثقافة التنظيمية الحالية في جامعة العربي بن المهيدي



القبيلة (أ) = 15

الإبداعية (ب) = 17

الهرمية (ج) = 46

السوق (د) = 18

كما يتضح من الشكل البياني رقم (08) أن الثقافة الهرمية هي النمط الثقافي الأكثر انتشاراً؛ وهذا راجع حسب الطالب الباحث إلى النظام البيروقراطي السائد بمختلف مؤسسات المجتمع الجزائري بغض النظر عن كونها ذات تعليمية أو غير ذلك، فلا يزال السعي نحو الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات يسود الجامعة، مما قد يحد من نشاطها وتقدمها.

### 2.3. النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

الذي مفاده: ما هي طبيعة نمط الثقافة التنظيمية المرغوب فيه مستقبلاً في جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي من خلال مدركات هيئة التدريس بها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية حسب مدركات أفراد العينة من هيئة التدريس؛ ومن خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن الثقافة الإبداعية حلت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (45)، بانحراف معياري قدره (12.74)، وهي بذلك تعبر عن النمط الثقافي المرغوب أن يسود في الجامعة، وهو النمط الإبداعي، الذي يتبين من خلال الشكل رقم (09) أن هنالك تباينا كبيرا بين النمط الثقافي الإبداعي الذي حل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 45، وباقي الأنماط الثقافية الأخرى (الهرمية، والسوق، والقبيلة).

| جدول رقم (11): أنماط الثقافة التنظيمية المرغوبة |                 |                   |         |
|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| مستقبلا مرتبة تنازليا                           |                 |                   |         |
| أناط الثقافة التنظيمية                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
| الثقافة الإبداعية                               | 45              | 12.74             | 01      |
| ثقافة السوق                                     | 20              | 5.40              | 02      |
| ثقافة القبيلة                                   | 18              | 11.66             | 03      |
| الثقافة الهرمية (البيروقراطية)                  | 16              | 7.32              | 04      |

القبيلة (أ) = 18

الإبداعية (ب) = 45

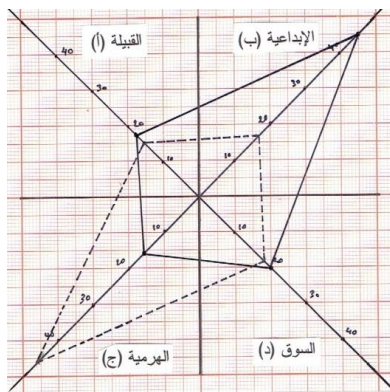
الهرمية (ج) = 16

السوق (د) = 20

### 3.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الذي مفاده: هل هناك فجوة ثقافية بين نمط الثقافة التنظيمية السائد والنمط المرغوب فيه مستقبلا بهذه الجامعة؟

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها سابقا فيما يخص النمط الثقافي السائد حاليا والمرغوب فيه مستقبلا بجامعة العربي بن المهدي، يمكن أن تحدد فجوة الثقافة التنظيمية للجامعة محل الدراسة وذلك عن طريق رسم بياني يدمج بين الثقافة التنظيمية الحالية السائدة في الجامعة والثقافة المستقبلية المفضلة والمرغوبة لعمل الجامعة؛ حيث يلاحظ من خلال الشكل رقم (10) أدناه أن الفجوة والاختلاف والانحراف هو شكل أساسي بين إتباع الجامعة حاليا ثقافة هرمية في حين ترى العينة أنها تحتاج مستقبلا حتى تعمل بشكل ناجح ثقافة تنظيمية إبداع



شكل (10): تمثيل لحجم الفجوة الثقافية التنظيمية بجامعة العربي بن مهيدي

### – الثقافة التنظيمية الحالي – الثقافة التنظيمية المرغوب فيها

فالثقافة الإبداعية إذا هي مطلب ومقصد هيئة التدريس، ذلك أن النخبة العلمية داخل الجامعة تسعى دوماً إلى إيجاد معارف جديدة من خلال الوصول إلى حقائق ونتائج علمية هي ثمرة دراسات ومسار بحثي شاق وطويل، فالأستاذ اليوم بحاجة إلى محيط تعليمي يحث ويشجع على الإبداع ويعمل على وضع الميكانيزمات والآليات المجسدة لذلك. فالإبداع ليس بالأمر البسيط كما يعتقدده الكثير وإنما هو فلسفة وسياسة واستراتيجية تقوم على التخطيط الجيد المبني على إعداد المورد البشري من خلال انتقاء الكفاءات والأشخاص ذوي القابلية للإبداع باستخدام الطرق العلمية كالاختبارات والروايات النفسية.

ولبناء ثقافة إبداعية بالجامعة محل الدراسة ينبغي التشجيع على الإبداع كفلسفة وإيديولوجية وذلك من خلال:

- توفير الهياكل المشجعة والبنى التحتية المساعدة على الإبداع كالمخابر العلمية المجهزة والمكتبات والقضاء على بيروقراطية تسييرها.
- ربط كل من التحفيز والترقية بالإنتاج العلمي الإبداعي الملموس، الذي يلبي الحاجات الحقيقية للمجتمع.
- القضاء على الصراع التنظيمي والتكتلات السلبية من خلال معرفة أسبابه ومن ثم إزالتها.
- تبني نمط قيادي إبداعي والابتعاد كل البعد عن البيروقراطية القاتلة.
- تفعيل قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي المساهم في سرعة انتقال المعلومات.
- أن تتخذ الجامعة على عاتقها مسؤولية تجسيد البحوث العلمية المتوصل إليها بالبحث عن شريك اقتصادي أو اجتماعي حتى لا تبقى أبحاث علمائنا حبيسة الأدراج.
- تأسيس مسابقات جادة بالمبدعين من أساتذة وطلبة، وضع معايير خاصة بالأعمال الإبداعية وذلك للتفريق بين العمل الإبداعي والعمل العادي.
- إيجاد نوع من العلاقة بين مخابر الجامعة والمخابر الصناعية الكبرى.
- تشجيع حرية المبادرة الفردية ومحاورة الجمود الفكري.
- الاهتمام بجودة التعليم من خلال التركيز على النوعية والابتعاد عن الكمية.
- تشجيع البحوث العلمية القائمة على المنهج التجريبي.

- اقتناص الكفاءات العلمية داخل الوطن وخارجه.
- التقييم والتقويم الدوري للثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة.
- إشاعة مبادئ العدالة والإنصاف والابتعاد عن مبدأ المساواة المطلق في الأداء.
- عقد دورات تكوينية لتحسين المستوى لكل أفراد الجامعة بغض النظر عن مكانتهم العلمية ورتبتهم الوظيفية.
- التطبيق الجاد لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### الخاتمة:

توصل الباحث من خلال هذا البحث إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من مكونات وعناصر التي لطالما كانت مجهولة المعالم متداخلة المتغيرات، ومن خلال قيامنا بدراسة ميدانية سبقت بدراسة استطلاعية تم من خلالها، اكتشاف ميدان البحث والذي بدوره سهل لنا بلورة كل من الإشكالية والفرضيات والضبط المفاهيمي لإجراءات البحث وذلك بعد إن تم تحديد أهم أهدافه، هذه الأخيرة كانت بمثابة البوصلة التي ساقطنا نحو انجاز الدراسة الميدانية والتي اشتملت على تحديد المنهج ونوع العينة وعددها وكذا الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة للتوصل في الخير إلى تحديد نمط الثقافة التنظيمية السائد والمرغوب واللذان مكنا من الوقوف على حجم الفجوة الثقافية للجامعة محل البحث ليختتم البحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات .

#### قائمة المراجع:

##### المراجع باللغة العربية:

1. جين تاو، هو. مؤتمر الذكرى الخمسين للجمعية الصينية للعلوم والتكنولوجيا. أستررغ بتاريخ 23، ديسمبر 2011 من: <http://arabc.people.com.cn/31664/6553931.html>
2. حسين، أحمد عاطف طاه، وأحمد، تامر علي (ديسمبر 2012). هجرة العقول البشرية العربية إلى الغرب واقع مخيف وأمال ممكنة، ندوة الشباب والهجرة، تونس.
3. مسعي، سمير والسعيد، بركة. (2015). منظومة البحث والتطوير في الجزائر دراسة تحليلية تاريخية لواقع البحث العلمي في الجزائر. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، 29(35)، 319-342.
4. مدونة التوظيف في الجزائر. التصنيف العالمي للجزائر أول البلدان العربية في البحث العلمي. مسترجع بتاريخ 2015/07/27 من: [www.dzemploi.org/](http://www.dzemploi.org/)
5. سحنون، 2015، مدخل إلى الثقافة التنظيمية (ط1)، عمان: دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع
6. ربح، البشير. (2015). السياسة العامة للبحث العلمي تحتكم إلى منطق الكم. صحيفة الوطن الجزائري في 2015/02/06.
7. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (جانفي 2003). ملف إصلاح التعليم العالي.

##### المراجع باللغة الأجنبية:

8. Cameron, Quinn.(1999). Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based Framework. Addison Wesley Longman on the Competing Values.
9. Cameron.(1989). Measuring Organization Effectiveness in Institutes of Higher Education Administrative Science Quarter
10. Koutter (J) and).Et James L L.Heskett : corporate culture and performance : the free press, New York ,1992.

Public administration. **Organizational Culture Instrument**, retrieved on Mai 31, 2010 from:  
<http://www.ocai-online.com/downloads/documents>