

تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الصناعي الجزائري باستخدام نموذج دينيسون - دراسة حالة مجمع حسناوي الصناعي-

Diagnosing the prevailing organizational culture in Algerian industrial sector institutions using the Denison model a -case study of the Hasnawi Industrial Complex-

بن تخيصي عبد الرحيم

Bentekhici Abderrahim

مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي، جامعة عين تيموشنت (الجزائر)، abderrahim.bentikhici@univ-

temouchent.edu.dz

بن تخيصي مريم

Bentekhici Meriem

جامعة الجيلالي ليايس (الجزائر)، bentekhimeriem@gmail.com،

تاريخ النشر : 2024.07.06

تاريخ القبول : 2024.04.02

تاريخ الاستلام : 2024.02.18

مستخلص : تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الصناعي المحلية ومدى مطابقتها لثقافة الأداء العالي وفق نموذج "دينيسون"، ومن خلال عينة شركات (STRUGAL, ALLUMIX, MDM, BTPH)، التابعة لمجمع حسناوي الصناعي، تم جمع البيانات عبر 158 استجابة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، مع إتباع منهجية النمذجة بالمعادلة الهيكلية PLS.SEM لإختبار صلاحية أداة القياس، عبر برنامج SMART PLS 4، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في مجمع حسناوي يعكس ثقافة أداء قوي، إضافة لتأكيد صلاحية نموذج القياس لأداة دينيسون في تقييم الثقافة التنظيمية داخل بيئة الأعمال الصناعية المحلية مستقبلا، كما أوصت الدراسة مؤسسات القطاع الصناعي المحلية بتطوير الثقافة التنظيمية من خلال التشخيص الجاد للثقافة وتحديد الفجوة مقارنة بالثقافات الناجحة.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، نموذج دينيسون، النمذجة بالمعادلة الهيكلية.

تصنيف JEL : M 14

Abstract: This study aims to evaluate the prevailing organizational culture in local industrial sector institutions and the extent of its conformity with the culture of high performance according to the "Denison" model, and through a sample of companies (STRUGAL, ALLUMIX, MDM, BTPH) affiliated with the Hasnawi Industrial Complex. Data was collected via 158 responses of the study sample members and analyzed using descriptive statistics measures, while following the structural equation modeling methodology (pls.sem) to test the validity of the measurement tool, based on the smart.pls 4 programs. The results showed that the level of organizational culture in the Hasnawi Industrial Complex reflects a culture of strong performance, furthermore, the results confirm the validity of the measurement model of the Denison tool, to assess the organizational culture within the local industrial business environment in the future. The study recommends to local industrial sector institutions developing organizational culture through serious diagnosis of the culture and identifying the gap compared to successful cultures

Keywords: organizational culture, Denison model, structural equation modeling.

JEL Classification Codes: M 14

المؤلف المرسل : بن تخيصي عبد الرحيم، abderrahim.bentikhici@univ-temouchent.edu.dz

1. مقدمة

إن المكون الإستراتيجي الثقافي يعتبر كواحد من أهم المكونات التي ساهمت ولا تزال تساهم في نهضة وتطور الأمم والمؤسسات على حد سواء، وذلك لما تلعبه التحولات الثقافية من دور في التحول من اليوم إلى الغد، وكمثال على ذلك يرى الملاحظ في النهضة اليابانية السريعة بعد الحرب العالمية أو كما يطلق عليها المختصون "المعجزة اليابانية" أهمية الثقافة التنظيمية التي ميزت وغذت ذلك التحول، فدولة مثل اليابان لم تكن تملك أي من الموارد الإستراتيجية، لكنها عولت على قوة ثقافة أفرادها التي تتميز بالولاء والالتزام وحب العمل، وبالمقابل نجحت الإدارة اليابانية في استثمار وإيجاد التوليفة المناسبة بين قيم وأهداف وثقافة الأفراد ودمجها في ثقافة واحدة متميزة داخل المنظمة، وهو ما جعل الثقافة التنظيمية اليابانية متميزة وفريدة من نوعها، وبالحديث عن تميز الأداء فيمكننا القول أن تكوين أفراد متميزون يؤدون الأعمال بامتياز وفق طرق وأساليب وقواعد وقوانين مضبوطة هو ما يجعل المنظمة تكتسب ميزة شخصية تميزها عن غيرها، وبالتالي يمكن اعتبار ثقافة المنظمة الوسيلة المثلى لتحقيق أفضل مستويات الأداء عبر توحيد الجهود والأهداف والقيم التنظيمية والسلوكيات المثلى داخل المؤسسات الإقتصادية لتحقيق أفضل النتائج بأفضل الطرق.

من خلال ما سبق تتضح إشكالية الدراسة الرئيسية في صورة التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي الصناعي وفق نموذج دينيسون للتقييم، وهل هي ثقافة أداء عالي؟
- ما مدى مطابقة نموذج القياس لأداة التقييم دينيسون للواقع الميداني؟ وهل تعتبر الأداة صالحة لتشخيص الثقافة التنظيمية داخل بيئة الأعمال الصناعية المحلية مستقبلا؟

للإجابة على التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات الآتية:

- H1- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي الصناعي وفق نموذج دينيسون مرتفع، ويعبر عن ثقافة أداء عالي.
 - H2- نموذج دينيسون المقترح لتقييم الثقافة التنظيمية يتميز بصلاحيته وصدق نموذج القياس وفق منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية، ويمكن الاعتماد عليه مستقبلا لتشخيص الثقافة التنظيمية داخل بيئة الأعمال الصناعية المحلية.
- وتنبع أهمية هذه الدراسة انطلاقا من أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في المداخل الإدارية الحديثة، ومدى اهتمام الباحثين المتزايد بهذا الموضوع لما له من أثر إيجابي في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات والقدرة على التكيف وتحسين الأداء كما أثبتته جل الدراسات، ومما لاشك فيه أن الأهمية النظرية للدراسة ثابتة نظرا للتراكم المعرفي الكبير والدراسات المستفيضة حول الموضوع، وعلى العكس من ذلك فإن الأهمية العملية لموضوع الثقافة التنظيمية لا تزال غائبة أو غير مدركة أو لنقل مهملة في المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الصناعي مثلما توصلت إليه نتائج ميدانية لكثير من الدراسات المماثلة.
- وتماشيا مع الخطة الإقتصادية الجديدة التي سطرته الحكومة الجزائرية تحت شعار "2022 سنة الإقلاع الإقتصادي" لتطوير اقتصادها المرهون بشكل شبه كامل بتقلبات سوق النفط الدولية، فالتحديات التي تواجهها الجزائر في الوقت الراهن تفرض على مؤسساتها تغيير أساليبها التقليدية خاصة في القطاع الصناعي الذي يمثل محور خطة التنمية، فتبني المؤسسات الصناعية لأساليب إدارية قائمة على نشر ثقافة تنظيمية واضحة وقيم تساعد على الإبداع ودمجها وفق إستراتيجيتها وسياساتها، من شأنه أن يعزز من فرص تطورها وتحسين أدائها ومواجهة المشكلات التنظيمية التي عطلت هذا القطاع لسنوات متعاقبة.
- من خلال ما سبق ووفقا لموضوع الدراسة الذي يعبر في حد ذاته عن غرض الدراسة الرئيسي والمتمثل في تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الصناعي باستخدام نموذج دينيسون تبلورت جملة من الأهداف الأساسية أهمها:
- التنويه بالنواحي الإيجابية للثقافة التنظيمية في الارتقاء بمستويات الأداء.
 - استطلاع واقع الثقافة التنظيمية السائدة بعينة من مؤسسات القطاع الصناعي الجزائرية من خلال مقياس دينيسون.

- اختبار نموذج الدراسة القياسي ومطابقته لنموذج الدراسة المفاهيمي عبر منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية على أساس المربعات الجزئية الصغرى PLS. SEM.

2. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

1.2 الثقافة التنظيمية

عرف Peters & Waterman الثقافة التنظيمية بأنها "نظام القيم داخل المنظمة الذي يتضح خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها ويحدد الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة" (ربحي، 2013، صفحة 5) ويعرفها Govindarajan & Gupta بأنها "بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلتزمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها". (رياب محروس، 2022، صفحة 56) أما الكاتب Kirt Lewin فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها". (ياحي، 2017، صفحة 299) وكتعريف إجرائي للدراسة نعرف الثقافة التنظيمية بأنها تلك القيم والأهداف والرؤى والمعايير المشتركة بين الإدارة والأفراد، والتي تظهر في شكل سلوكيات واستجابات في مواجهة ظروف العمل المختلفة بطريقة تساهم بشكل فعال في تحقيق الأداء القوي والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.

2.2 نموذج دينيسون Denison model

يختلف الباحثون والمهتمون بتقييم الثقافة التنظيمية في تحديد الأبعاد المناسبة للتقييم، حيث يوجد العديد من نماذج القياس الكمية التي طورها علماء الإدارة، واستخدمت في تقييم العديد من ثقافات المنظمات عبر العالم وفي قطاعات متعددة، ومن بين أكثر النماذج المستخدمة حديثاً خاصة في مؤسسات القطاع الصناعي نجد نموذج دينيسون 1995. على مدار ما يقارب ثلاث عقود الماضية تم استخدام استبيان دينيسون للثقافة التنظيمية Denison's culture survey من قبل أكثر من 5000 مؤسسة، ولا يزال النموذج الكمي الرائد في الصناعة حيث يوفر أقوى الروابط لنتائج أداء الأعمال مثل (الربحية والنمو والابتكار ورضا العملاء ومشاركة الموظفين والجودة) من خلال تحديد أربع أبعاد رئيسية للأداء العالي (المهمة، والقدرة على التكيف، والمشاركة، والاتساق) كسمات ثقافية يتم تقييمها عبر 12 ممارسة إدارية، كما يوفر النموذج القدرة على مقارنة النتائج النهائية للتقييم مع قاعدة بيانات ضخمة تضم أكثر من 1000 تقرير لثقافات شركات ومنظمات دولية رائدة مثل: "AVAYA, LENOVO, NASA" (slidemodel, 2020)، ويهدف النموذج إلى خلق توازن بين المهمة والقدرة على التكيف والمشاركة والاتساق من خلال مساعدة المنظمة على تحليل الوضع الحالي و تطوير ثقافة المنظمة لموازنة جميع السمات الأربع بشكل فعال يسهل تحقيق الأداء العالي.

3. الدراسات السابقة

- دراسة (Sri Handari Wahyuningsih & Al) بعنوان: تحليل الثقافة التنظيمية من خلال نموذج دينيسون – مقارنة لتعزيز القدرة التنافسية الدولية، هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة مدى تطبيق الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للأعمال من خلال عينة من الفنادق ذات المستوى الدولي في إندونيسيا شملت العينة 248 فرداً من العاملين في هذه الفنادق بوظائف مختلفة من مديريين ومشرفين وموظفين، وباستخدام نموذج دينيسون لتقييم الثقافة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سلاسل

الفنادق العالمية لديها القدرة على تنفيذ المواءمة الداخلية كإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية من خلال برامج تمكين الموظفين، وتوجيه الفريق، وتنمية المهارات، ومواءمة قيم العمل، وتوضح نتائج الدراسة أهمية اتساق البعد الداخلي والخارجي للقدرة التنافسية للأعمال التجارية الدولية. (Handari & Al, 2019)

- دراسة (Irena Kokina & Inta Ostrovskaya) بعنوان: تحليل الثقافة التنظيمية من خلال نموذج دينيسون (دراسة حالة بلدية لاتفيا)، هدفت هذه الدراسة من خلال أداة دينيسون إلى تحليل نوع الثقافة التنظيمية السائدة في بلدية لاتفيا ومدى جودتها أو انحرافها عن تقرير دينيسون المعياري للثقافات الناجحة، وبالإعتماد على الإستمارة الإلكترونية تم استرجاع الإستجابات عبر عينة مكونة من 68 موظف من مجلس البلدية، وتوصلت الدراسة إلى أن من بين المؤشرات التي تميز الثقافة التنظيمية للبلدية، تم منح أعلى تقييم لمؤشرات "تنمية القدرات" و"التوجه الإستراتيجي"، وجميع العوامل الأخرى تؤثر على الثقافة التنظيمية، ومهمة لعمل بلدية المنطقة وتؤثر بشكل أساسي على كفاءتها. (Kokina & Ostrovskaya, 2013)

- دراسة (جواد عبد المحسن، و محمد كرار) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الإستراتيجي الإستباقي - دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة طريق الأفق للسفر والسياحة في النجف الأشرف: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية وفق نموذج دينيسون في التوجه الإستراتيجي الإستباقي في شركة طريق الأفق للسياحة والسفر في النجف الأشرف، ومن خلال أداة الإستبيان تم استرجاع 100 استجابة لعينة من الكوادر البشرية للشركة تم تحليلها إحصائياً وفق منهجية النمذجة بالمعادلة الهيكلية وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي تعكس حالة من التكامل الإستراتيجي بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (عبد المحسن و كرار، 2020)

4. الطرق والأدوات

1.4 منهجية الدراسة

بالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة ومن أجل اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة كان لابد من إتباع منهج بحث معين، وهو ما دفعنا للإعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل جمع البيانات الأولية من أفراد الدراسة وتحليلها إحصائياً لإختبار فروض الدراسة وتفسيرها.

2.4 عينة الدراسة

نظر لصعوبة حصر الدراسة اقتصادياً وعملياً لكافة المجتمع الذي تتجاوز مكوناته آلاف المؤسسات المنتشرة عبر كافة الوطن، فقد لجأنا إلى اختيار مجموعة جزئية كعينة ممثلة نسبياً لخصائص المجتمع الأصلي تمثلت في مجمع شركات حسناوي GSH الصناعي الذي يضم 18 شركة اخترنا منها أربع شركات هي: (MDM, STRUGAL, ALUMIX, BTPH). قمنا بتوزيع الاستبيان على العمال باختلاف رتبهم بطريقة عشوائية بسيطة، بحيث تم توزيع 200 استبيان في هذه الشركات استرجع منها 165 وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي يساوي 158 استبيان، أي 79 % من مجموع الاستبيانات الموزعة، والجدول التالي يبين ما سبق.

الجدول 1. عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل

عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	عدد الإستثمارات المستبعدة	عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل	إسم الشركة
71	61	2	59	BTPH
60	55	5	50	ALUMIX
46	27	1	26	MDM
23	23	0	23	STRUGAL
200	166	8	158	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

3.4 أداة الدراسة

تم الإعتماد على الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات حول الدراسة الميدانية، ونظرا لخصوصية موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقته الدائمة بطبيعة الأداء من جهة، ومن جهة أخرى حصرتنا لمجتمع الدراسة المستهدف في مؤسسات القطاع الصناعي، كل ذلك جعلنا نختار مقياس دينيسون للثقافة التنظيمية الذي نراه الأنسب، حيث يعتبر من أكثر المقاييس الحديثة استخداما في تشخيص ثقافات الشركات الصناعية وارتباطه مباشرة بالأداء العالي، وله عدة مميزات نذكرها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: مميزات مقياس دينيسون

اسم نموذج القياس	الباحث	مميزات النموذج
نموذج دينيسون للثقافة التنظيمية Denison Culture Model	Denison 1995.Daniel R	- تم تجربته على عدد كبير من الشركات حول العالم وأثبت (مرونة وموثوقية عالية رغم اختلاف البيئات الثقافية والصناعية). واقعي: يتحدث لغة الأعمال - عملي، سهل التفسير، يضم 4 سمات ثقافية رئيسية تفسرها 12 أبعاد فرعية. - تمت ترجمته إلى 50 لغة. يربط بين نوع الثقافة التنظيمية وتميز الأداء. - يوفر تقرير مرجعي للثقافة التنظيمية لأكثر من 1000 شركة ناجحة من خلال مؤسسة دينيسون الاستشارية.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على (slidemodel, 2020)

4.4 أساليب المعالجة الإحصائية

لغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا اعتمدنا في هذه الدراسة على مقاييس الإحصاء الوصفي من أجل إجراء تحليل وصفي لجميع جوانب الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي ومقارنتها مع تقرير دينيسون للثقافات الناجحة لتحديد نوع الأداء، ثم قمنا بإجراء اختبارات "نموذج القياس" و"جودة المطابقة" من خلال منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الجزئية الصغرى PLS.SEM بالإعتماد على برنامج (smart pls v.4) لإختبار مدى صلاحية وصدق مقياس دينيسون لتشخيص الثقافة التنظيمية داخل البيئة الصناعية المحلية.

5.3 ثبات وصدق أداة الدراسة

الجدول رقم 03: نتائج اختبارات أبعاد الاستبيان

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل α -cronbach	معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$
الثقافة التنظيمية	المشاركة التنظيمية	9	,797	,892
	التوافق	9	,607	,779
	التكيف	9	,717	,846
	المهمة	8	,867	,931
المعامل الكلي للمحور		35	,900	,948

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج smart pls 4.

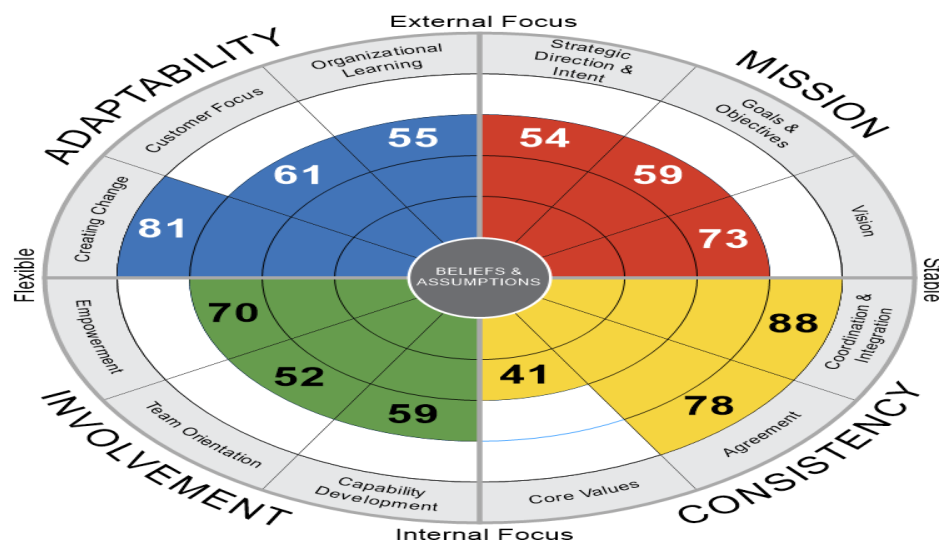
نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ alpha cronbach لكل أبعاد الاستبيان يستوفي الشرط الأدنى المتمثل في 0.60 حيث تراوحت قيمه بين 0.607 و 0.867 بالنسبة للأبعاد، في حين كانت القيمة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية عالية الثبات 0.900، أما معامل الصدق للاستبيان ككل فبلغ 0.948 وهي نتيجة عالية تؤكد الدرجة العالية لثبات المقياس ومدى صلاحيته لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

5. عرض النتائج

1.5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي الصناعي وفق نموذج دينيسون مرتفع، ويعبر عن ثقافة أداء عالي، ومن أجل التأكد من صحة الفرضية سنقوم بمقارنة نتائج التشخيص مع معايير دينيسون الدولية، حسب الموضع المقارن بالنسب المئوية لدرجة التوافق، وبناء على ذلك فإن كل مؤشر فرعي للبعد يوضح كيفية أداء الشركة مقارنة بالشركات الأخرى، ويحتوي تقرير دينيسون على أكثر من ألف شركة ناجحة من صناعات وأحجام ودول متعددة، وفق آخر تحديث لقاعدة البيانات سنة 2022 كما يوضح ذلك الشكل رقم 01:

الشكل رقم 01: نموذج دينيسون Denison's model of organizational culture



المصدر: (denisonconsulting, 2023)

كما نلاحظ من الشكل أعلاه فالثقافة التنظيمية الناجحة هي التي تسعى لتحقيق التوازن بين المهمة والاتساق والمشاركة والقدرة على التكيف، من أجل جعل الشركة عالية الأداء وضمان النمو التنظيمي الصحي، وهذا يتطلب التركيز الخارجي والداخلي على حد سواء، كما هو موضح في المحور العمودي.

يشير كل توازن بين أحد الأرباع الملونة (السمات ثقافية) المبينة في الشكل رقم 01 إلى توجه استراتيجي معين للثقافة التنظيمية كما يأتي:

- المهمة + القدرة على التكيف = تركيز خارجي (الابتكار، النمو التنظيمي)
- المشاركة التنظيمية + الاتساق = تركيز داخلي (أداء تشغيلي فعال: رضا الموظفين، جودة المخرجات)
- القدرة على التكيف + المشاركة = مرونة (الإبداع، رضا العملاء)
- المهمة + الاتساق = الإستقرار (زيادة الكفاءة والربحية)

مع العلم أن مقياس دينيسون للثقافة التنظيمية يقسم الثقافة إلى أربع سمات رئيسية (أبعاد) يتم تقييمها من خلال ثلاث مؤشرات رئيسية (أبعاد فرعية) لكل سمة، ويسمح بتحديد السمة الثقافية الأبرز والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة من خلال درجات الأبعاد الرئيسية والفرعية للمحور، التي حددنا مجالها وفق سلم ليكرت الخماسي كالتالي:

- من 20% إلى 36% ثقافة أداء ضعيفة جدا
- من 36% إلى 52% ثقافة أداء ضعيفة
- من 52% إلى 68% ثقافة أداء متوسطة
- من 68% إلى 84% ثقافة أداء عالي
- من 84% إلى 100% ثقافة أداء عالي جدا

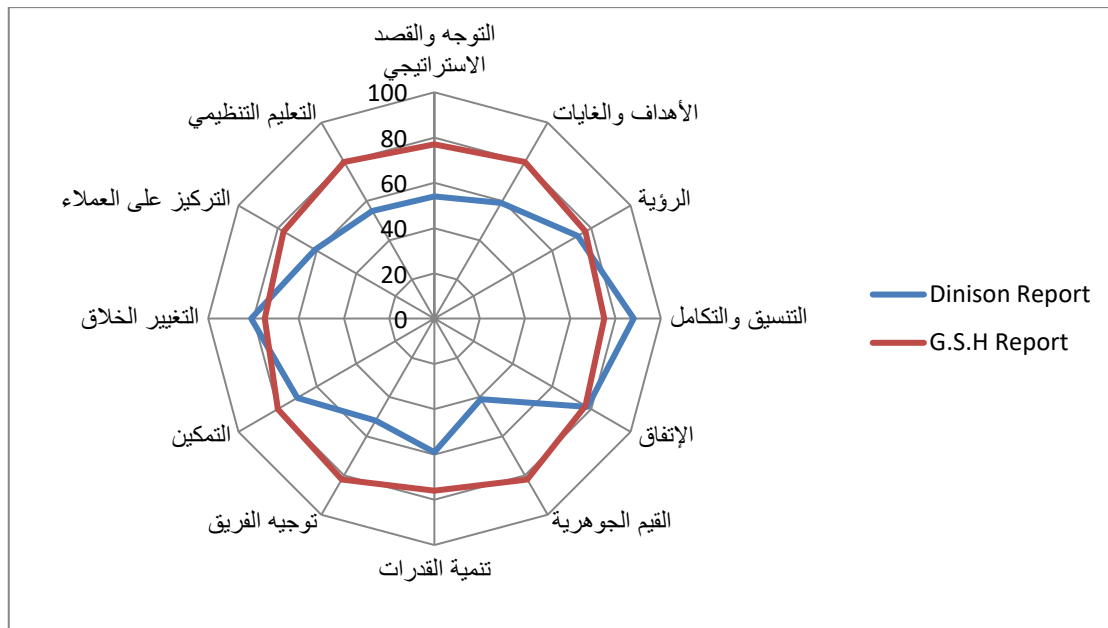
الجدول رقم 04: تقرير الثقافة التنظيمية في مجمع حسناوي وفق نموذج دينيسون

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	درجة التوافق / المؤشرات %	درجة التوافق / الأبعاد %	الفئة
المهمة	التوجه والقصد الاستراتيجي	77	78	عالية
	الأهداف والغايات	80		عالية
	الرؤية	77		عالية
الاتساق	التنسيق والتكامل	75	78	عالية
	الإتفاق	77		عالية
المشاركة التنظيمية	القيم الجوهرية	82		عالية
	تنمية القدرات	76	79	عالية
	توجيه الفريق	82		عالية
	التمكين	80		عالية
القدرة على التكيف	التغيير الخلاق	75	77	عالية
	التركيز على العملاء	77		عالية
	التعليم التنظيمي	80		عالية
الثقافة التنظيمية		78		عالية

المصدر: من إعداد الباحثين

في الجدول رقم 04 متوسطات قيم توافر الثقافة التنظيمية وفق كل بعد ومؤشر فرعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكما يظهر فمؤشر الثقافة التنظيمية الكلي بلغ 78 % وهو ما يقابل مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي الصناعي، ومن أجل التأكد من ذلك سنقوم بمقارنة الأوزان النسبية لمؤشرات الثقافة التنظيمية السائدة في المجمع مع آخر تحديث لتقرير الثقافات الناجحة بعنوان سنة 2022 الذي توفره مؤسسة دينيسون الدولية للإستشارات كما وضحنه سابقا.

الشكل رقم 02 : المقارنة القياسية بين تقرير دينيسون وتقرير مجمع حسناوي الصناعي للثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Microsoft Excel.

يوضح الشكل البياني رقم 02 التقرير النهائي لدرجة توافر الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الفرعية، والمتمثلة في الممارسات الإدارية المرتبطة بالنجاح التنظيمي في مجمع حسناوي الصناعي مقارنة بالتقرير المعياري لسنة 2022 الذي تصدره مؤسسة دينيسون الاستشارية، حيث تظهر النتائج النهائية تفوق واضح لتقرير مجمع حسناوي الصناعي على حساب تقرير دينيسون المعياري، مع ظهور توازن فعال للاتجاهات الإستراتيجية الأربعة للثقافة التنظيمية.

يرى دينيسون أن الثقافة التنظيمية المثالية تعكس التركيز الداخلي والخارجي المتوازن الذي قد يؤدي إلى إستراتيجية عمل وأداء فعال (Handari & Al, 2019, p. 149) وهو ما يبدو جليا في الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي الصناعي فالنتائج العالية لبعدي الاتساق والمشاركة التنظيمية تعكس تركيز داخلي أساسه تمكين الموارد البشرية واستثمار مهاراتهم وتنمية قدراتهم من خلال العمل الجماعي والتوجيه المحكم وضبطه وفق القيم الجوهرية مع توفير المناخ الاجتماعي والمادي الملائم وتحقيق اتفاق وجهات النظر لتعزيز التنسيق والتكامل، وهو ما يقود في النهاية إلى أداء تشغيلي فعال للمدخلات نتيجه جودة المخرجات.

بالنسبة للتركيز الخارجي والذي يمثله التوازن بين بعدي المهمة والقدرة على التكيف فالقيم العالية للأبعاد الفرعية التي يظهرها الجدول أعلاه تشير إلى مدى واقعية ووضوح التوجه الاستراتيجي للمجمع من خلال الأهداف المحددة بدقة وتوحيد الرؤى المستقبلية للمجمع وأفراده، ويتم تكييف المهمة مع مستجدات ومتغيرات البيئة التنافسية من خلال الفهم العميق للعملاء واحتياجاتهم وإحداث التغيير الفعال القائم على التعلم والتحسين المستمر مع تشجيع ومكافأة الابتكار والمخاطرة.

مما سبق يتضح لنا أن مجمع شركات حسناوي الصناعي ليس له سمة ثقافية واحدة بارزة أو توجه استراتيجي محدد للثقافة التنظيمية، بل يوازن بين كل السمات والتوجهات من خلال الممارسات الإدارية الأكثر ارتباطا بفعالية الأداء، هذا ما يدفعنا لتأكيد صحة الفرضية الأولى والقول أن الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي هي ثقافة أداء عالي متكاملة مستقرة ومرنة.

2.5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن نموذج دينيسون المقترح لتقييم الثقافة التنظيمية يتميز بصلاحية نموذج القياس وفق منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية، ويمكن الإعتماد عليه مستقبلا لتشخيص الثقافة التنظيمية داخل بيئة الأعمال المحلية ومن أجل التأكد من ذلك سنقوم بتقييم صلاحية وصدق أداة القياس ثم نقوم بفحص الجودة التنبؤية لنموذج القياس المعتمد في الدراسة مثل ما هو موصى به في التحليلات الإحصائية المماثلة.

1.2.5 تقييم نموذج القياس

يعد تقييم نموذج القياس الخطوة الأولى لتقييم نموذج الدراسة والتي تنقسم إلى مرحلتين أساسيتين هما فحص الصدق التقاربي وفحص الصدق التمييزي وهو ما سنقوم به بالإعتماد على برنامج smart-pls v.4.

الصدق التقاربي convergent validity

يقيس الصدق التقاربي مدى تقارب وتوافق المؤشرات items المكونة للبناءات constructs مع بعضها البعض وذلك من خلال مجموعة من العوامل التي يجب أن تستوفي الشروط الأدنى لجودة النموذج.

الجدول رقم 05: قيم اختبارات الصدق التقاربي

المتغير الرئيسي First order variable	المتغيرات الكامنة Latent Variables	الموثوقية المركبة CR≥0.70	متوسط التباين المستخرج AVE≥0.50
الثقافة التنظيمية	المشاركة التنظيمية	0,852	0,537
	الاتساق	0,758	0,440
	القدرة على التكيف	0,809	0,516
	المهمة	0,890	0,574

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

نلاحظ من الجدول رقم 05 أن كل قيم الموثوقية المركبة composite reliability تجاوزت عتبة المحك المعتمد في برنامج smart-pls v.4 بناءا على توصيات Joseph Hair & Al وهي 0.7 (Hair & Al, 2022, p. 77) الأمر الذي يؤكد أن جميع فقرات القياس تقيس نفس المباني باستمرار، كما أن قيم متوسط التباين المستخرج للمتغيرات الكامنة تجاوزت شرط الاختبار المطلوب ($AVE \geq 0.50$) عدا بعد الاتساق، وهو ما يدل في المجمل أن كل متغير كامن في هذه الدراسة يفسر أكثر من نصف التباين في مؤشراتته، هنا نكون قد تأكدنا بالفعل من صلاحية الصدق التقاربي لنموذج القياس.

الصدق التمييزي Discriminant Validity

يوضح الصدق التمييزي مدى تمايز كل مبني (متغير كامن) عن المباني الأخرى، بمعنى كل مبني له هويته الفردية الخاصة ولا يرتبط بشكل كبير بالمباني الأخرى في الدراسة، مثلما يوضح ذلك اختبار عدم تداخل الأبعاد حسب معيار Fornell-Lacker، واختبار مصفوفة الارتباطات HTMT.

الجدول رقم 06: مصفوفة قيم "Fornell-Lacker"

المتغيرات الكامنة	المشاركة التنظيمية	الاتساق	التكيف	المهمة
المشاركة التنظيمية	0,733			
الاتساق	0,461	0,663		
التكيف	0,498	0,557	0,718	
المهمة	0,498	0,483	0,526	0,758

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

وفق معيار Fornell-Lacker يتم اختبار صلاحية الصديق التمييزي من خلال مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) مع ارتباط المباني الكامنة، بحيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لكل مبنى قيمة أكبر من الارتباطات مع المباني الكامنة الأخرى (Hair & Al, 2022, p. 78)، وهو ما نلاحظ أنه محقق من خلال الجدول رقم 06 (تقاطع قيم كل متغير كامن مع نفسه أكبر من القيم التي تحيط به أفقيا وعموديا)، وعليه فكل متغير كامن في الدراسة مختلف ومتميز عن الآخر.

الجدول رقم 07: قيم مصفوفة الارتباطات "HTMT"

المتغيرات الكامنة	المشاركة التنظيمية	الاتساق	التكيف	المهمة
المشاركة التنظيمية	-			
الاتساق	0,668	-		
التكيف	0,644	0,849	-	
المهمة	0,595	0,678	0,670	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج smart-pls v.4

أظهر "Henseler & Ringler 2015" من خلال دراسة محاكاة نهجا جديدا لتقييم صلاحية التمييز بشكل موثوق، يعتمد على مصفوفة تقيس نسبة الارتباطات المتغيرة والأحادية بفحص العلاقة الخطية المتداخلة بين المباني الكامنة حيث يجب أن لا تتجاوز القيم (القيمة الحرجة 0.90) فكلما اقتربت القيم من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود مشاكل العلاقة الخطية المتداخلة بين البنيات الكامنة (Hair & Al, 2022, p. 79)، ومثلما نلاحظ من الجدول رقم 07 فكل القيم تجتاز شرط الاختبار، وبهذا نكون قد أنهينا مرحلة تقييم نموذج القياس بقسميه التقاربي والتمييزي من خلال المعايير السابقة، وتؤكدنا من صلاحية نموذج للقياس.

2.2.5 مؤشر جودة المطابقة (GoF) : Goodness of Fit

بعد إتمامنا لتقييم نموذج قياس الدراسة Measurement model Assessment والتأكد من صلاحيته ومطابقته للشروط المعتمدة، سننتقل لاختبار الجودة التفسيرية والتنبؤية للنموذج وذلك من خلال مؤشر جودة المطابقة، فقد تم وضع مؤشر جودة المطابقة كمقياس شامل للنموذج المناسب للنمذجة بالمعادلات الهيكلية على أساس المربعات الجزئية الصغرى PLS-SEM، ويعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج، وحسب "Wetzels & Van Oppen" حددت معايير جودة المطابقة على النحو التالي: أقل من 0.1 غير مناسب، من 0.1 إلى 0.25 ضعيف، 0.25 إلى 0.36 متوسط، أكثر من 0.36 جودة عالية. (سعداوي فيصل، دحماني عزيز، 2023، ص 69).

الجدول رقم 08: مؤشر جودة المطابقة (GoF)

Goodness of Fit (GoF)		
المتغيرات الكامنة Latent Variables	معامل التحديد R^2	قيم AVE
المشاركة التنظيمية	0,613	0,537
الإتساق	0,537	0,440
القدرة على التكيف	0,619	0,516
المهمة	0,716	0,574
	$\overline{AVE} = 0,621$	$\overline{R} = 0,516$
$GoF = \sqrt{\overline{AVE} \times \overline{R}} = 0,560$		

المصدر: من إعداد الباحثين

مثلما نلاحظ من الجدول أعلاه فالنتيجة النهائية لمؤشر جودة المطابقة GoF كانت 0,560 وهي أكبر من 0,36 حسب (Wetzels & Van Oppen) لذلك فهي تشير إلى جودة مطابقة عالية للنموذج، وإمكانية الإعتماد عليه في تفسير العلاقات بين المتغيرات الكامنة الداخلية والخارجية، وعليه يمكننا تأكيد الفرضية الثانية فالنتائج المتوصل إليها ميدانيا وفق النمذجة بالمعادلة الهيكلية تشير إلى صلاحية وصدق أداة التقييم دينيسون وإمكانية الإعتماد عليها مستقبلا في تشخيص الثقافة التنظيمية داخل بيئة الأعمال الصناعية محليا.

6. خاتمة

في بيئة أعمال معقدة شديدة التقلب مع ما تحمله من تطور معرفي وتكنولوجي مستمر، وفي ظل القيود التي تفرضها شدة المنافسة مع غزو المنتجات الأجنبية للسوق المحلي، أصبح من الضروري لمؤسسات القطاع الصناعي المحلية تخطي هذه العقبات والبحث عن تحقيق التكيف، وهنا جدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تعتبر الوسيلة الأبرز لتحقيق ذلك حسب ما أثبتته جل الدراسات الميدانية، لذلك يعتبر تطوير ونشر ثقافة تحمل قيم جوهرية ومعايير أداء قوي ورؤية واضحة متفق عليها من قبل كافة الأفراد في المنظمة، من شأنه أن يعزز من تطور مستوى الأداء على المدى البعيد، ويسهل عملية الاندماج مع ظروف متغيرات المحيط من خلال تحديد قواعد وأنماط سلوكية معينة يتبناها الأفراد في التفاعل مع هذه المتغيرات.

من أجل ذلك اقترحنا في هذه الدراسة استخدام نموذج دينيسون كأداة لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي الصناعي لفهم الوضع الحالي للثقافة ومقارنتها مع الثقافات الناجحة لقاعدة بيانات تضم أكثر من 1000 شركة من صناعات ودول مختلفة، مع اختبار صلاحية الأداة لتقييم مؤسسات القطاع الصناعي المحلية مستقبلا من خلال النمذجة بالمعادلات الهيكلية، لتتوصل في النهاية إلى نتائج مفادها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مجمع حسناوي الصناعي وفق نموذج دينيسون مرتفع، ويعبر عن ثقافة أداء عالي مقارنة بنموذج دينيسون للثقافات الناجحة حيث بلغت درجة التوافر الكلية للثقافة السائدة في المجمع 78%، كما أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية عبر منهجية النمذجة بالمعادلة الهيكلية مطابقة نموذج القياس لبيانات الدراسة وإمكانية الإعتماد عليه مستقبلا في تشخيص الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال الصناعية المحلية، حيث نقترح على الباحثين استخدامه في دراسات تحتوي على نماذج علاقات أكثر تعقيد، وهو ما لم تحتويه هذه الدراسة، كما تم طرح بعض التوصيات موجهة للمؤسسات الصناعية المحلية بناء على مخرجات الدراسة تمثلت فيما يلي:

- تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية من خلال التشخيص الجاد عبر نماذج القياس الكمية كنموذج دينيسون وتحديد الفجوة مقارنة بالثقافات الناجحة.

- من الأكيد أن مسببات ضعف الأداء في بعض مؤسسات القطاع الصناعي المحلية له مسببات عديدة ومتداخلة، لكن من بين أهم أسبابه تعارض التوجه والرؤية بين الأفراد والإدارة أو لنقل عدم التوافق، لذلك نوصي القادة وخاصة القائمين على الموارد البشرية في هذه المؤسسات بضرورة تبني الممارسات الإدارية التي تعزز من التوافق والمشاركة التنظيمية كالتمكين، وتساهم في وحدة الرؤية والتوجه كالمشاركة بالأهداف، ونشر القيم الجوهرية التي تجعل من سلوك الأفراد التنظيمي منسجما مع توجه المؤسسة الإستراتيجي.

7. قائمة المراجع

- denisonconsulting. (30 1,2023). Retrieved 8 1, 2024, from Report samples: <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2023/01/standard-culture-report.pdf>
- Hair, J., & Al. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3 ed). États-Unis: Thousand Oaks.
- Handari, S., & Al. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142-151.
- Kokina, I., & Ostrovska, I. (2013). The Analysis Of Organizational Culture With The Denison Model (The Case Study of Latvian Municipality). *European Scientific Journal*, 0 1, 362-368.
- slidemodel. (27 11, 2020). Retrieved 13 12, 2023, from Enhancing Organizational Effectiveness with the Denison Organizational Culture Survey: <https://denisonconsulting.com/fr/culture-surveys/>
- جواد عبد المحسن، و محمد كزار. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الإستراتيجي الإستباقي – دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة طريق الأفق للسفر والسياحة في النجف الأشرف. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، 14 (26)، 214-179.
- عبد الحميد رباب محروس. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر*، مجلد 01 (01)، 72-25.
- عبد المالك ياحي. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد. *مجلة آفاق للعلوم* (6)، 305-298.
- كريمة ربيعي. (2013). *تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية*، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

بن تخيسي عبد الرحيم وبن تخيسي مريم. (2024). تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الصناعي الجزائري باستخدام نموذج دينيسون - دراسة حالة مجمع حسناوي الصناعي -. *مجلة الاقتصاد الجديد*. المجلد 15 / العدد 02-2024.