

قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية

د. بلغماري مولاي إبراهيم^{1*}، د. كوديد سفيان²، ط.د. خلدون يوسف شمس الدين³

مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي¹، مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي²، مخبر الأسواق التشغيل التشريعي والمحاكات في الدول المغاربية³

¹ جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - (الجزائر)،

² جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - (الجزائر)،

³ جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - (الجزائر)،

Measuring organizational culture and diagnosing its gap in hotel establishments

Belghomari Moulay Ibrahim^{1*}, Koudid Soufyane², khaldoun yousouf chemesseddin³
¹ university Belhadj bouchaieb – Ain temouchent (Algerie) & ² university Belhadj bouchaieb –
Ain temouchent (Algerie), university Belhadj bouchaieb – Ain temouchent (Algerie)³

ملخص:

الهدف من هذا البحث هو قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الفندقية الجزائرية. وبشكل خاص، 120 عاملاً من خمسة فنادق ذات طابع خاص وعمام ضمن حدود الدراسة. وقد استخدمت أداة تقييم الثقافة التي يرمز لها بـ OCAI لتحديد ثلاث خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية. في هذه الورقة او ضحت نتائج اداة OCAI كيف يحدد الملاك في الفنادق الجزائرية ثقافة الحالية والثقافة المفضلة التي يجب ان تكون خلال خمس سنوات القادمة.

الكلمات المفتاح: الثقافة التنظيمية، فجوة الثقافة التنظيمية، المؤسسات الفندقية أداة تقييم الثقافة التنظيمية

Abstract:

The aim of this research is to measure organizational culture and explore the concept of the organizational culture gap at the level of Algerian hotel establishments. In particular, 120 workers from five hotels of a private and public nature were within the limits of the study. The OCAI culture assessment tool was used to determine three steps: measuring the current organizational culture, measuring the preferred and desirable organizational culture, and diagnosing the organizational culture gap. In this paper or the results of the OCAI tool, the owners of Algerian hotels determine the current culture and the preferred culture that should be in the next five years.

Key words: organizational culture, organizational culture gap, hotel establishments - a tool for evaluating organizational culture.

I- تمهيد:

السياحة في الوقت الراهن تعد من أهم الموارد للعملات الأجنبية خاصة الدول التي تفتقد للمورد الأولية أو التي تريد الخروج من التبعية النفطية، حيث أن المنظمة العالمية لسياحة ترى أن السياحة ستصبح أضخم صناعة في العالم وأكثرها جذبا للعملة الصعبة، وأنها ستوفر العمل للمئتي مليون شخص حول العالم، وأن الضرائب الناجمة من هذا النشاط تمد للحكومات مئات الملايين من الدولارات وتمتد الجزائر بمزايا ومقومات جغرافية وتاريخية وطبيعية تمكنها من أن تكون بلد سياحي بجميع الفصول لأنها يمكن أن تلي رغبات وأهداف الذي يشيدها السائح.

وتعتبر الفنادق من مقومات ومستلزمات النهضة السياحية، حيث شهدت في السنوات الأخيرة تطورا وأهمية واسعة بصناعة الفنادق فهي تستحوذ على أكبر نسبة من ميزانية الضيف حيث أوضحت الدراسات أن الفرد ينفق 31% من ميزانيته على الفنادق، وبالتالي تعد من أهم الموارد للعملة الأجنبية كونها من الصناعات المربحة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من الدعائم التي يحقق بها التفوق التنافسي وعليه تحتاج المؤسسات الفندقية لثقافة تنظيمية فعالة تمكنها من تجاوز كل المواقف، فهي التي تعزز من ولاء العاملين ومن إستراتيجية المؤسسة الفندقية.

فالفنادق من أكثر الأمكنة التي يجد فيها السائح مكانا مريحا وتسعى الجزائر جاهدة لمواكبة التطورات العالمية من خلال توفير بيئة فندقية مناسبة وبنية تحتية ملائمة، وتطوير سياسات التعليم وتأهيل الموارد البشرية وإنشاء معاهد ومراكز مختصة في السياحة، حيث أصبحت الخدمات الفندقية الجزائرية في تطور بحيث تسعى الفنادق لرفع من مستوى أدائها بتطوير خدماتها ومجارات تطورات السوق المحلية المشبعة بالفنادق التابعة للمجمعات الفندقية العالمية.

وتتجلى مشكلة الدراسة في إهمال الكثير من المديرين عملية تشخيص الفجوة الثقافية للمنظمات وأهمية دراستها، وبناء على ما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي:

هل هناك فجوة في الثقافة التنظيمية السائدة والمرغوبة بما في المؤسسات الفندقية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة التالية:

1 - ماهي الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟

2 - ماهي الثقافة التنظيمية التي يرغب التوجه لها

3 - هل تختلف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف ملكية المؤسسة؟

وفي ضل المشكلة البحثية السابق عرضها اعتمدت هذه الدراسة على فرضية رئيسية وحيدة

سيتم اختبارها بمحاولة إما إثبات أو نفي مدى صحتها في ما يلي:

لا يوجد فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والثقافة التنظيمية المرغوب فيها مستقبلا في مؤسسات الدراسة؛

ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية مستوحاة من الأسئلة الفرعية للمشكلة الدراسة وتمثل في:

1 لا تختلف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف ملكية المؤسسة؛

2 الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة السوقية؛

3 الثقافة التنظيمية المرغوب فيها هي الثقافة السوقية.

1. التأصيل المعرفي لثقافة التنظيمية

يعد موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات المهمة والحديثة في الأدبيات التنظيمية والإدارية التي حظيت باهتمام واسع، كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات العناصر البشرية ذات العلاقة بالمؤسسة، ولذلك يلعب العامل الثقافي داخل المؤسسة دورا متناميا واستراتيجيا في رسم معالم النجاح وتحقيق التميز.

تعتبر فترة السبعينات والثمانينات فترة بروز مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل إدارة المعرفة بحيث يعود هذا الظهور لأول مرة على لسان دافيد ستانلي David Stanley في كتابه *organizational and culture perspective comparative management* وكذا في مقال له في المجلة الاقتصادية *Busines Week* وبعدها تم إصدار كتاب *corporette culture* من طرف الباحثين تيرنس ديال واليان كينلي Terrence deal و Illein Keney، والذي يعد الحجر الأساس لمفهوم الثقافة التنظيمية (ناصر بن حمود، 2017، صفحة 35)، ثم أعاد نشر مقال يقارن فيه خمس مؤسسات بناء على ثقافته الداخلية (بروش و هدار، 2007، صفحة 55)، ومن الرواد في استخدام مفهوم ثقافة المنظمة هو اليوت سنة 1951 (بشير، 2007، صفحة 07).

ومن وجهة نظر عملية ساهمت عدة عوامل أساسية في بروز هذا المفهوم:

- ابتداء من 1930 وأبحاث ألتون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية والذي أبرزت أهمية الظواهر الغير الرسمية في عمل المؤسسة وهو ما ثبت حدود نماذج تايلور في تنظيم العمل العملي (Brangier, Lancry, & Louch, 2004, p. 504)
- في وقت لاحق أثارت أعمال *weick 1976* حول أنظمة مزدوجة الترابط *Loosely coupled system* والذي أثارت تساؤلات حول التنظيم الخاص بالمؤسسات المهنية على غرار المستشفيات والجامعات، والذي لا تخضع لنمط البيروقراطي في التسيير وبالتالي بحثت الدراسة على تحديد الميكانيزمات التي تمكن من ضمان الحد الأدنى من التماسك والعمل الجماعي (Brangier, Lancry, & Louch, 2004, p. 504)

لكن ظهور الثقافة التنظيمية لا يرتبط بتطور النظريات المهمة بالجانب الداخلي للمؤسسة فحسب، فهي تفسر أيضا بمتغيرات أخرى لها علاقة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والفكرية التي تنشط فيها المؤسسة ويمكن تمييزها كمايلي: (حليس، 2015، الصفحات 129-130).

- **الرأس المال البشري:** أثبتت الدراسات الحديثة أن الركيزة الأساسية لبناء أي تنظيم يكمن بالأساس في المورد البشري الذي أصبح يسمى بالرأس المال البشري، ولدى على المؤسسة العمل على الاستثمار فيه وتنميته ويعتمد هذا إلى حد كبير على نوعية التعليم والثقافة السائدة، فالاستثمار الأمثل يمر عبر الاهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية؛
- **المؤسسات متعددة الجنسية:** بتطور الرأسمالية وتراجع الاشتراكية سعت المؤسسة للنمو وفي إطار العولمة، فانتشرت المؤسسات متعددة الجنسيات عبر العالم إما للبحث عن أسواق جديدة أو لهتا وراء الموارد الأولية والعمالة الرخيصة لترصيد النفقات، ولدى سعت المؤسسات العملاقة لإنشاء فروع لها خارج بيئتها الأصلية في بيئات اقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة عنها، وبرفضها للأنظمة القيادة والتنظيمية المطبقة في مؤسسة الأم على الفروع بدأت تظهر المشاكل المتعلقة بالفعالية لصعوبة تأقلم الأفراد مع الأنظمة المستوردة، وقد تبين أن الحل الأنجع لهذه المشكلة هي العمل على بناء ثقافة تنظيمية للفروع تختلف نسبيا عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الأم، ومركزة على ثقافات مهنية

وذكر مينز أنه يوجد أكثر من 70 كلمة أو عبارة استعملت لتعريف الثقافة التنظيمية (Miha, 2010, p. 37)، أما جمال الدين مرسي فقد أشار إلى أنه هناك أكثر من 162 تعريف (مرسي، 2006، صفحة 135)، لذلك من الغير المجدي الإكثار من ذكر التعريفات بل سنكتفي بسرد الأكثر تداولاً وانسجاماً مع موضوع الدراسة.

فعرها شين shien على أنها مجموعة القيم والمبادئ الذي أنتجتها الجماعة أو اكتشفتها أثناء سعيها لحل مشاكلها والعمل على الاندماج الداخلي والتكيف مع الوسط الخارجي، والتي تلقن للأفراد الجدد (Laurnt, 1997, p. 240).

أما هوفسالده Hofslde فعرها على أنها ذلك الكتاب الغير مدون للقواعد اللعبة الجماعية التي يتم تمريرها إلى القادمين الجدد من أعضائها لتستقر في عقولهم، وبالتالي تحل إشكالية حفظ المجتمع لثقافته والعمل على نقله. (عبد اللطيف و أيت جودة، 2010، صفحة 124)

أما السيد خطاب فقد عرفها بأنها نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملهم، ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول (بن عودة، 2018، صفحة 265).

2. قياس الثقافة التنظيمية

كون الدور الرئيسي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، يستوجب عنه إمكانية قياسها وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، والمقدرة على مقارنتها مع ثقافات التنظيمية للمؤسسات الأخرى، وقد اختلف أهل الاختصاص حول المقدرة على قياس الثقافة التنظيمية، تبعاً لمنطقهم المنهجي والاستمولوجية، وفي الأدبيات هنالك مدخلان أساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية مدخل النوعي Qualitative Approache وهذا المدخل يعكس وجهة نظر الداخلية للأعضاء المؤسسة، فمستخدم المدخل النوعي يهتم بالملاحظة المعمقة اتجاه الفرد، فالمدخل النوعي يقدم وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمؤسسة (علي العطوي و الشيباني، 2011، صفحة 43)، والمدخل الكمي Quantitative Approache الذي يهدف لوضع قواعد ونظم عامة تحكم الثقافة التنظيمية وقد اعتمد هذا المدخل على الأدوات الإحصائية كالأستبيان لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية وهو ما يمكن المقارنة بين مختلف الثقافات التنظيمية (Brangier, Lancry, & Louch, 2004, p. 522).

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة في الموضوع تبين أن المدخل الكمي هو الأكثر انتشاراً وتداولاً في الأبحاث كونه في المتناول ولا يحتاج لكثير من الوقت والمال، على عكس المدخل النوعي الذي يحتوي العديد من دراسات الحالة (ناصر بن حمود، 2017، صفحة 62)، وقد تعددت النماذج الكمية لقياس الثقافة التنظيمية حتى يتسنى لها أن تطبق في مختلف المؤسسات، ونستعرض النموذج المطبق في الدراسة وهو نموذج أداة تقييم الثقافة التنظيمية وقد صمم من طرف الباحثان الأمريكيين **Kim Scamraron and Robert Quin** سنة 1999 ويعرف أيضاً بنموذج قياس الفجوة الثقافية وبالمختصر **OCAI** وهو نموذج يقيس ستة جوانب لثقافة التنظيمية وهي:

- الخصائص التنظيمية؛
- القيادة التنظيمية؛
- إدارة العاملين؛

- التماسك التنظيمي؛
- التركيز الاستراتيجي؛
- معايير النجاح.

وكل أربعة فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تتمثل استجابة لواحد من أربعة أنواع الثقافة التنظيمية وهي ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، الثقافة السوق والثقافة الهرمية (Fralinger & Olson, 2007, p. 91).

ومن المهم أن نذكر أن المنهج الثقافي الذي يحصل عليه بتطبيق أداة التشخيص الثقافي OCAI يبرز العديد من الجوانب الهامة التي تساعد من يرى على المؤسسة التعامل مع التغيير التنظيمي (مزوي و زعيم، 2018، صفحة 30):

- التعرف على نوع الثقافة المهنية الحالية في المؤسسة وتحديد مدى ملائمتها مع مطالب البيئة الخارجية؛
- تقدير قوة الثقافة المهنية في المؤسسة؛
- تحليل الفجوة بين المنهج الثقافي الحالي والمنهج الثقافي المفضل لدى الأفراد والثقافات الممكنة بين وضع المؤسسة الحالي والوضع المأمول لها مستقبلا؛
- قياس درجة انسجام وتنافر تصرفات الأفراد والجماعات لمختلف الخصائص الثقافية بمؤسستهم إضافة إلى مقارنة الملامح الثقافية للمؤسسة مع مثلتها في المؤسسات الأخرى المشتبهة.

II – الطريقة والأدوات:

إن غرضنا من هذه الدراسة هو تعميم النتائج على المؤسسات الفندقية الجزائرية بمختلف دراجتها ومستوياتها لتمكينها من مواكبة السوق العالمي ومجارات السلاسل الكبرى، وتحسين صورتها ومصداقيتها أمام الرأي العام الوطني والدولي كما أن المؤسسات الفندقية المصنفة تحتوي على عدد كبير من الإطارات الذي يشكلون مجتمع ثري للدراسة فهم المسؤولين على تطوير الثقافة التنظيمية كما هو موضح في أدبيات الفكر الإداري بخصوص هذا الموضوع، وهي تعرف منافسة خارجية شديدة. إن الأصل في البحث العلمي هو دراسة جميع مفردات مجتمع البحث، ولصعوبة الوصول لكافة المفردات ولكبر حجمها يكتفي الباحثون عادة بعدد محدود من المفردات وهو ما يعرف بالعينة (لظفي، 2011، صفحة 20).

ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة في موظفي الفنادق الجزائرية بمختلف درجاتها وأنواعها، وفي الدراسة الحالية تم اختيار العينة العشوائية البسيطة بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، وقد تم التوجه إلى خمسة فنادق في الغرب الجزائري واختيار العشوائي لمجموعة من الإطارات في مستوياتهم الثلاثة العليا والوسطى والتنفيذية لكونهم على احتكاك دائم بالقادة الاستراتيجيين وهم من يقومون بتنفيذ السياسات والاستراتيجيات والرؤى المحددة من القادة، كما أنهم على احتكاك دائم مع بقية العمال في المستويات الأدنى ما يجعلهم همزة وصل بين القادة وبقية العمال، وقد تم توزيع أكثر من 200 استبياناً على موظفي الفنادق الجزائرية استرجعت منها 153 استبانة تم حذف منها 33 استبانة بسبب عدم إكمال الإجابة على بعض الأسئلة فيها، مما أبقى 120 استبانة صالحة للتحليل.

واستخدمت أداة تقييم الثقافة التنظيمية الحالية و المستقبلية OCAI الذي طورت عن طريق سلسلة من الدراسات، وتعتمد جذورها الفكرية على نموذج القيم التنافسية (The Framework Values Competing) للفاعلية التنظيمية الذي طور بشكل تطبيقي من قبل الباحثين الأمريكيين Quinn. E Robert and Cameron. S Kim سنة 1981، وتستخدم حاليا في أكثر من 10.000 منظمة ناشطة في كافة القطاعات الخدمانية والإنتاجية والصحية، وطبقت في ثقافات مختلفة وفي كل أنحاء العالم، حيث ترجمة إلى عدة لغات منها الإنجليزية والعربية، فضلا على أنها أداة قياس مخبرية ذات مصداقية عالية بحيث تقيس هذه الأداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي:

- 1 - الخصائص المهنية (DC)؛
- 2 - القيادة التنظيمية (OL)؛
- 3 - إدارة العاملين (ME)؛
- 4 - التماسك المنظمي (OG)؛
- 5 - التركيز الاستراتيجي (SE)؛
- 6 - معيار النجاح (CS)؛

وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية التالية:

- 1 - ثقافة القبيلة؛
- 2 - الثقافة الإبداعية؛
- 3 - ثقافة السوق؛
- 4 - الثقافة الهرمية.

ويجب أن يوزع المحيبي 100 نقطة لهذه الأداة على الجوانب الستة التي تم ذكرها ويتم تشخيص القيم المختلفة للثقافة التنظيمية بالاعتماد على محورين أساسين، بحيث يكون المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيري والاستقرار)، أما المحور الأفقي فيشير إلى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بني داخل المنظمة والبيئة الخارجية)، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج الأنواع الأربعة من الثقافات التنظيمية.

وسبب إختيار أداة تقييم الثقافة التنظيمية الحالية والمستقبلية OCAI هو:

- الدراسات المماثلة الذي استوتحت منها دراستنا الأداة على غرار دراسة (كريم أمينة 2018)، (Atwelle, 2016)، (Jermy Blake O Dell, 2014)، (عامر علي العطوي، 2011)
- تمكننا من معرفة الثقافة الحالية والثقافة المفضلة مستقبلا.

III- النتائج ومناقشتها:

- نص الفرضية: لا يوجد اختلاف في الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف ملكية المؤسسة.

الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام

الجدول رقم 01 : الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام.

<u>الثقافة الحالية</u>		
<u>الانحراف المعياري</u>	<u>المتوسط الحسابي</u>	<u>البديل</u>
6.70	20.76	ثقافة القبلية A
6.20	18.48	ثقافة الإبداعية B
6.40	28.63	ثقافة السوقية C
6.70	32.13	ثقافة الهرمية D

من إعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

يتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن ثقافة التنظيمية التي تهيمن في المؤسسات الفندقية التابعة للقطاع العمومي هي ثقافة الهرمية المرتكزة على الرسمية بمتوسط حسابي قدره 32.13، ثم تليها الثقافة السوقية بمتوسط حسابي قدره 28.63 وهو التنظيم الذي يستهدف تعظيم الربح و كسب مكانة سوقية، يليها الثقافة القبلية بمتوسط حسابي قدره 20.76 وأخيرا الإبداعية بمتوسط حسابي قدره 18.48.

1 - الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الخاص

الجدول رقم 02 : الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الخاص.

<u>الثقافة الحالية</u>		
<u>الانحراف المعياري</u>	<u>المتوسط الحسابي</u>	<u>البديل</u>
7.08	17.26	ثقافة القبلية A
6.50	17.56	ثقافة الإبداعية B
6.34	37.22	ثقافة السوقية C
5.84	27.96	ثقافة الهرمية D

من إعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

وقد بينت نتائج في المؤسسات ذات الطابع العمومي وهي التي تكون مسير إداريا من طرف الدولة أن الثقافة التنظيمية السائدة بالأساس هي الثقافة الهرمية التي تركز على الرسمية في العمل والتنظيم الهرمي وهذا ما ظهر لنا في العيان وتم تأكيده من

طرف المدير اثر المقابلة التي أجريت معه، بحيث أن المرؤوسين لا يتهم إلا بالخوافز المادية ولا تربطهم إلا العلاقات الرسمية، ثم جاءت الثقافة القبيلية بنسبة أكبر من الإبداعية لأن المؤسسة الفندقية تعد ذات طابع خدماتي الذي يغلب عليها الجمود والانغلاق أما الأفكار الجديدة، ويحافظون على النمط التقليدي في التسيير المبني بالأساس على التحفيز المادي.

أما في القطاع الخاص فبينت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة فيها بالأساس هي الثقافة السوقية وهو ما يعد أمر طبيعي نظرا لطبيعة ونشاط هذه المؤسسات، كونها تسعى لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن والمستخدمين، فالثقافة التنظيمية السوقية تؤكد على تعظيم الربح ومواجهة التحديات، كما تتبنى هذه المؤسسات الثقافة الهرمية بمستوى ثاني والذي يعتمد بالأساس على رسمية الإجراءات والسعي لتوجه نحو القواعد والأوامر وهي التي تعزز من المكانة الذي يحضها بها القادة وأصحاب المناصب العليا وهو ما يزيد من صعوبة التواصل بين القادة والمرؤوسين، أما الثقافة الإبداعية والقبيلية فكانا متقاربين فيما بينهما وبعيدتين بأكثر من 10 درجات على الثقافة الهرمية والسوقية وهو ما يعني ضعف وجودها في المؤسسات الفندقية الخاصة مما يعني أن المؤسسات الفندقية الخاصة لا تولي الاهتمام الكبير للعلاقات الإنسانية، وهذا ما برز لنا من خلال بعض المقابلات وينظر للقادة كأمرين ومسيرين فقط، فمحيط العمل رسمي فقط، وهي لا تدعم بشكل كبير الإبداع والمخاطرة، بالرغم من أنه في مجال السياحة حين كبير من الإبداع وخلق نماذج جديدة.

● **نص الفرضية:** لا يوجد فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والثقافة التنظيمية المرغوب فيها مستقبلا في مؤسسات الدراسة.

● **المعالجة الإحصائية للفرضية:** بغية التحقق من صحة هذه الفرضية كان لابد من مقارنة المتوسطات الحسابية ترتيبها. من قياس الثقافة التنظيمية السائدة الحالية في المؤسسة الفندقية محل الدراسة والثقافة التنظيمية المستقبلية أو المرغوبة ومقارنتها.

تتضمن عملية تشخيص الفجوة الثقافية التنظيمية للمؤسسات المبحوثة ثلاث خطوات أساسية تعتمد بالأساس على بيانات الوصف الإحصائي:

● تشخيص الثقافة التنظيمية الحالية.

● قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة مستقبلا للمؤسسة محل الدراسة.

● تحديد الفجوة بالمقارنة بين الثقافة التنظيمية الحالية و المستقبلية.

لقد تم تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية الخاصة والعامة محل الدراسة في تحليل الفرضية السابقة سنقوم بتشخيص الثقافة التنظيمية المستقبلية في هذه المؤسسات.

● الثقافة التنظيمية المستقبلية في القطاع العام

الجدول رقم 03: الثقافة التنظيمية المرغوب فيها في القطاع العام.

الثقافة المستقبلية		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البديل
5.4	27.940	ثقافة القبلية A
6.53	25.580	ثقافة الإبداعية B
5.88	22.279	ثقافة السوقية C
5.64	24.201	ثقافة الهرمية D

من إعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

بالنسبة لثقافة التنظيمية الفضلة وهي التي يرغب أن يصل إليها عمال الفنادق العامة محل يهيمن عليها الثقافة القبلية بمتوسط حسابي مقداره 27.940 تليها الثقافة الإبداعية بقيمة 25.580 ثم الثقافة السوقية الذي بلغ متوسطها الحسابي 22.279 وأخيرا الثقافة الهرمية مقدار 24.201.

● الثقافة التنظيمية المستقبلية في القطاع الخاص

الجدول رقم 04 : الثقافة التنظيمية المرغوب فيها في القطاع العام.

الثقافة المستقبلية		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البديل
10.96	26.31	ثقافة القبلية A
8.67	24.941	ثقافة الإبداعية B
8.93	24.736	ثقافة السوقية C
8.7	24.011	ثقافة الهرمية D

من إعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

بالنسبة لثقافة التنظيمية التي يأمل أن يصل إليها أفراد العينة المستجوبين في الفنادق الخاصة محل يهيمن عليها الثقافة القبلية بمتوسط حسابي مقداره 26.31 تليها الثقافة الإبداعية بقيمة 24.941 ثم الثقافة السوقية الذي بلغ متوسطها الحسابي 24.736 وأخيرا الثقافة الهرمية مقدار 24.011.

بعد قياس الثقافة التنظيمية الحالية و المرغوب فيها سنتم مقارنتها.

● قياس فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع العام

الجدول رقم 05: فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع العام.

البديل	الفرق في المتوسط الحسابي
ثقافة القبلية A	7.18
ثقافة الإبداعية B	7.11
ثقافة السوقية C	6.311
ثقافة الهرمية D	8.109

من إعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه وحسب آراء عينة الدراسة في القطاع العام هناك فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و المرغوب فيها وأن أكبر فارق مقدر هو 8.109 في الثقافة الهرمية ثم 7.18 في الثقافة القبلية و 7.11 في الثقافة الإبداعية وأخيرا هناك فارق مقدر ب 6.311 في الثقافة السوقية

● قياس فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص

الجدول رقم 06: فجوة الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص

البديل	فروق المتوسط الحسابي
ثقافة القبلية A	9.06
ثقافة الإبداعية B	7.387
ثقافة السوقية C	12.48
ثقافة الهرمية D	3.949

إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل أداة OCAI

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه وحسب آراء عينة الدراسة في القطاع العام هناك فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و المرغوب فيها وأن أكبر فارق مقدر هو 12.48 في الثقافة السوقية ثم 9.06 في الثقافة القبلية و 7.387 في الثقافة الإبداعية وأخيرا هناك فارق مقدر ب 6.311 في الثقافة الهرمية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الثقافة السائدة حاليا في المؤسسات الفندقية ذات طابع العام هي الثقافة الهرمية أما في القطاع الخاص فيتضح أن ثقافة السوق هي السائدة تليها الثقافة الهرمية وفي حين أن ما تحتاجه المؤسسة الفندقية محل الدراسة وتفضله هو ثقافة متوازنة تجمع الأنواع الأربعة (القبلية و الإبداعية والسوق والهرمية)، وعليه نقول أن الفرضية لم تتحقق و أنه يوجد اختلاف أو

فجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية المنتمة حاليا للقطاعين الخاص والعام والثقافة التنظيمية الخفضلة أو المرغوبة مستقبلا.

وقد بين نتائج دراسة المؤسسات الفندقية بنوعها الخاصة والعامة أن الثقافة التنظيمية المفضلة عند أفرد عينة الدراسة، أي المرغوب فيها هي الثقافة القبيلية بالمقام الأول، ثم الثقافة الإبداعية، ثم السوقية وأخيرا الثقافة الهرمية، بنسب متقاربة بين القطاعين وهو ما يعني أنه بالرغم من اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة حاليا إلا أنه عينة الدراسة يفضلون في المستقبل تطوير ثقافتهم الحالية لصالح الثقافة الإبداعية والقبيلية، بدون إهمال تحقيق الأهداف ورفع من الحصة السوقية كون هدفهم الأساسي هو استقطاب أكبر عدد من المتعاملين، وكذلك يسعون لاحترام الأنظمة واللوائح والقوانين التي تساعد على تطوير الأداء يكون متفق عليها بالإجماع، كونهم مدركون لأهميتها في التسيير الحسن للقطاع.

أما بنسبة لتحليل فجوة الثقافة التنظيمية في كلا القطاعين وحسب آراء عينة الدراسة هناك فجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة فيها، كان أكبر فرق مرغوب فيه فالمؤسسات الفندقية الخاصة كان في الثقافة السوقية بمقدار 12.48 وأصغرهما عرفتها الثقافة الهرمية بقيمة 3.954، ونظرا لبلوغ أحد الفروق قيمة أكبر من 10 وحسب مبدأ كامرون فعلى المؤسسة أن تبدأ في التحرك نحو استدراك هذه الفجوة قبل أن تتسع أكثر ويصبح أمر التدخل صعبا جدا، أو مستحيل لأن حسب كامرون فان نجاح المؤسسة قائم على تقارب بين ثقافتها الحالية والمستقبلية.

أما في القطاع العمومي كان أكبر فرق لثقافة الهرمية بفارق قدره 8.109 وحسب مبدأ كامرين فلا يوجد داعي لتدخل السريع للإدارة، على أنه لا يوجد مانع من أن تسعى القيادة من تقرب وجهات النظر و تدارك هذه الفجوة بالعمل على امتصاصها.

IV- الخلاصة:

المؤسسة الفندقية بحاجة لتأسيس ثقافة تنظيمية ملائمة برأس مالها البشري ومتماشية مع نظامها القيادي، أي على المديرين تغير المعنى الجوهرى لمعنى القيادة في المؤسسات وجعلها معاصرة تمكّنهم من تأسيس ثقافة تنظيمية، باعتبار أن الثقافة التنظيمية الواضحة تساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

● تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بمزيج متنوع من الأنماط ولكن النمط السائد في المؤسسات الفندقية العامة هي الثقافة الهرمية التي تركز على الرسمية في العمل والتنظيم الهرمي أما في القطاع الخاص فالثقافة التنظيمية السائدة فيها بالأساس هي الثقافة السوقية.

● تميز الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الفندقية الجزائرية بضعف اهتمامها بالعلاقات الإنسانية وبال مورد البشري وعدم تشجيعها لروح المبادرة والإبداع والابتكار والمخاطرة المدروسة في اتخاذ القرارات.

● الثقافة التنظيمية المرغوب فيها مستقبل من طرف عمال المؤسسات الفندقية الجزائرية الخاصة منها والعامة هي ثقافة القبيلة والإبداعية في المقام الأول دون إهمال الثقافة سوق وثقافة الهرمية وما يعين أن أفراد عينة الدراسة يرغبون في أن تهتم قيادتهم بال مورد البشري والتركيز على العلاقات الإنسانية في العمل، مع دعمها لإبداع والابتكار.

● هناك فجوة بين الثقافة التنظيمية طالما لا يوجد تطابق بني الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة وقد تكون هذه الفجوة آخذة في الاتساع ما لم يتم تداركها.

ومن خلال هذه الدراسة وصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات، نرجو أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات الفندقية محل

الدراسة، أو المؤسسات التي تمتلك نفس هذه الموصفات والظروف:

- الاهتمام بتشكيل منظومة قيم فعالة تمازج باين الشخصية منها والتنظيمية وتعكس مادا قوة ثقافتها التنظيمية حتى يكون لها التأثير الفعال في تقليل الصراع التنظيمي و زيادة مستويات العدالة التنظيمية.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الفندقية.
- توضيح أكثر للإجراءات المطبقة وكيفية اتخاذ القرارات للموظفين وإشراكهم في القرارات التي تمس المخرجات التي يتحصلون عليها مثل قرارات الترقيات، المزايا التدريبية، المزايا الأخرى، الأعباء الوظيفية، الأجور.....) وترك فرصة ومرونة للموظفين للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظائفهم
- تقديم مبررات وشرح أكثر لأسباب القرارات المتخذة للموظفين خاصة تلك المرتبطة بوظائفهم
- العمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة وتبتعد عن الجمود من خلال مشاركة العاملين في جميع المستويات الإدارية.
- أي عملية تغيير ناجحة تقوم بها المنظمة تحتاج إلى برنامج مخطط ومصمم بصورة فاعلة بغية تحقيق أهداف هذا التغيير، وعملية التغيير الثقافي هي عملية تغيير تنظيمي ولكن من نوع خاص وصعب، أنها تحتاج إلى مشاركة كل الجهود ومن كل الأطراف داخل المنظمة بغض النظر عن منصبهم ودورهم.

الإحالات والمراجع

1. Brangier, E., Lancry, A., & Louch, C. (2004). *Les dimensions humaines du travail theories et pratiques de la psychologie du travail et des gestion*. Nancy: presses universitaire de nancy PNU.
2. Fralinger, B., & Olson, K. V. (2007). Organizational Culture at the university level a study using the OCAI instrument. *Journal Of college teaching and learning* , 04 (11), pp. 85-100.
3. laurnt, p. (1997). *Ecomic d'entreprise* (Vol. 2). paris: edition d'organisation .
4. Miha, s. (2010). learning culture innovative culture and innovation is south Korean firms. *journal expert systemes with application* , pp. 30-40.
5. لشريف حمراوي، و سمية زعيم. (2018). تشخيص الثقافة التنظيمية للمؤسسة صناعية جزائرية. *التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون* ، 24 (03)، الصفحات 20-40.
6. مال الدين مرسي. (2006). *إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير*. مصر: الدار الجامعية.
7. ين الدين بروش، و لحسن هدار. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة EMAC بالعلمة. *أبحاث اقتصادية وادارية* ، الصفحات 50-60.
8. سمير حليس. (2015). التعبير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. كلية علم الاجتماع، سطيف : جامعة محمد مين ديعين سطيف 02.
9. عامر علي العطوي، و الهام ناظم الشيباني. (2011). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 13 (01).
10. عبد اللطيف عبد اللطيف، و محفوظ أيت جودة. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والفانونية* ، 26 (02)، الصفحات 120-140.
11. لطفى، أ. م. (2011). *مقدمة في الإحصاء الاجتماعي*. الرياض: النشر العلمي والمطابع.
12. محمد بشير. (2007). *الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية .
13. مصطفى بن عودة. (2018). دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. *مجلة دراسات العاد الاقتصادية* ، 15 (02).
14. ناصر بن حمود. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بلمبنة نوديا قسنيطة. كلية العلوم الاجتماعية، باتنة: جامعة باتنة 01.