

---

## Organizational Culture According to the Competing Value Framework The Case of Mohammed Seddik Benyahia University – ALGERIA

Dr. **KAOUACHE Raouf**, Department of Sociology, College of Arts, Humanities and Social Sciences – University of Sharjah- United Arab Emirates.

[rkaouache@sharjah.ac.ae](mailto:rkaouache@sharjah.ac.ae)

Dr. **BOUGHERZA Redha**, Department of Sociology, College of Arts, Sciences and Information Technology, University of Khorfakkan - United Arab Emirates.

[redha.bougherza@ukf.ac.ae](mailto:redha.bougherza@ukf.ac.ae)

Dr. **KAOUACHE Djamel Eddine**, Department of Management Sciences, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Jijel, ALGERIA.

[kaouache.djameleddine@univ-jijel.dz](mailto:kaouache.djameleddine@univ-jijel.dz)

Dr. **BOULFELFEL Ibrahim**, Department of Social Sciences, College of Arts and Sciences, Qatar University. [Ibrahim@qu.edu.qa](mailto:Ibrahim@qu.edu.qa)

**DOI:** <https://doi.org/10.31973/aj.v2i146.3953>

### Abstract:

The current study aimed to identify the existing organizational culture at Mohammad Seddik Benyahia, Jijel, University, Algeria via using the Competing Value Framework of “Cameroon” and “Quinn”. It investigated differences in the level of the most spread culture according to the respondent’s perspective. The study employed the descriptive method, and the study data were collected from 430 employees through the use of a questionnaire. Data were analyzed using Mean, t-test and ANOVA one-way tests to measure differences in the participants’ view. The study revealed the existence of all types of culture proposed by “Cammeron” and “Quinn ” (hierarchy, tribe, market, innovative). In addition, the spread of hierarchy culture (M 32.5), tribe culture) (M 28.1), Market culture M 23.2 ( creative culture) M 16.1 respectively. Furthermore, a significant statistical difference in the hierarchy of culture is found due to gender, job type, age, education level, maturity, salary, and number of promotions. Finally, the study concluded that the performance development of Mohamed Seddik Benyahia University requires consolidation of information flux, procedures simplification and the rise of the level of coordination at work.

**Key words:** Culture, Creative culture, Hierarchy culture, Market culture, Tribe culture.

**\*The authors has signed the consent form and ethical approval**

## الثقافة التنظيمية على وفق منظور إطار القيم التنافسية دراسة حالة جامعة

محمد الصديق بن يحيى، الجزائر

د. كعواش رؤوف/قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الشارقة - الإمارات العربية المتحدة. [rkaouache@sharjah.ac.ae](mailto:rkaouache@sharjah.ac.ae)

د. بو غرزة رضا/قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم وتقنية المعلومات، جامعة خورفكان، الإمارات العربية المتحدة. [redha.bougherza@ukf.ac.ae](mailto:redha.bougherza@ukf.ac.ae)

د. جمال الدين كعواش قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر. [kaouache.djameleddine@univ-jjel.dz](mailto:kaouache.djameleddine@univ-jjel.dz)

د. بو الفلعل إبراهيم قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب والعلوم، جامعة قطر. [Ibrahim@qu.edu.qa](mailto:Ibrahim@qu.edu.qa)

## (مُلخَصُ البَحْث)

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الثقافة التنظيمية الموجودة في جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر بالاعتماد على إطار القيم التنافسية لـ "كامرون" و "كوين"، وكذلك التعرف على وجود فروق دالة في مستوى تواجد الثقافة التنظيمية السائدة بدلالة الخصائص الشخصية والمهنية للمبحوثين. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث، كما تم جمع البيانات الميدانية بالاعتماد على استبانة تم توزيعها على 430 موظفا وعضو هيئة تدريس بالجامعة. تم تحليل البيانات بالاعتماد على المتوسط الحسابي، اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي. توصل البحث إلى وجود جميع أشكال الثقافة التنظيمية التي حددها "كامرون" و "كوين" (الثقافة الهريراركية، ثقافة القبيلة، ثقافة السوق، ثقافة الإبداع) بدرجات مختلفة، وقد جاءت مرتبة كما يلي: الثقافة الهريراركية (32.5 M)، ثقافة القبيلة (28.1 M)، ثقافة السوق (23.2 M) وأخيرا ثقافة الإبداع (16.1 M) على التوالي. كما بينت النتائج وجود فروق دالة في درجة توافر الثقافة الهريراركية تعزى إلى متغيرات الجنس، نوع الوظيفة، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الراتب وعدد الترقيات في الدرجة. يتطلب تطوير أداء جامعة محمد الصديق بن يحيى تطوير الثقافة التنظيمية الهريراركية من خلال التحول إلى دعم تدفق المعلومات، تبسيط الإجراءات والرفع من مستوى التنسيق في العمل.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، ثقافة القبيلة، الثقافة الهريراركية. \* وقع المؤلفون على نموذج الموافقة والموافقة الأخلاقية الخاصة بالمساهمة البشرية في

البحث

## المقدمة:

تسعى التنظيمات المعاصرة إلى تطوير ثقافة تنظيمية خاصة تساعد على بلوغ الإنسان الداخلي لمنسوبيها، والتكيف الخارجي مع السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي تعمل في إطاره بشكل يقود إلى بلوغ الأهداف المرجوة بكفاءة. تصور أخذ في الترسخ على مستوى برامج وممارسات الأعمال، لينتقل إلى مجالات العمل الأخرى بالتوازي مع ما حققه هذا التوجه الجديد من نتائج إيجابية.

لهذا تختلف الثقافات التنظيمية باختلاف البيئة أو قطاع النشاط، فإذا كان الهدف الأول لإدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية هو تحفيز العاملين، وهي مقاربة تجد تبريرها في إدارة الأداء. فإن تطور إدارة الموارد البشرية في أوروبا يتم بتفضيل النظام الاجتماعي، السياقات الاقتصادية، فضلا عن طبيعة العلاقات بين الفواعل المفتاحيين (حكومات، نقابات إدارة)، الأمر الذي يشجع على تأسيس ديمقراطية في العمل (Schneider and Barsoux, 2003).

يمكن أن تنشأ الثقافة التنظيمية عن مؤسسيها ومدرائها من خلال فرض آرائهم وتوجهاتهم على مرؤوسيه، ونقل عاداتهم، وقيمهم وافترضاها حول الطريقة الصحيحة للعمل من أجل تطبيقها. كما يؤثر مناخ العمل السائد في قطاع معين في القرارات التنظيمية، وفي جميع الجوانب المتعلقة بالتنظيم. فضلا عن ذلك، بينت دراسات العلاقة بين السياق الثقافي والهيكل ونظم العمل الداخلية. حيث تؤثر جوانب الفرق السلطوي، التوجه بالعمل، المخاطرة في العمل، الافتراضات المتعلقة بالأفراد، وكذلك نوع المشاركة في إنتاج هياكل ونظم متلائمة مع ما تفرضه البيئة من قيود (Schein, 2004).

تعمل الثقافة التنظيمية ضمن نسيج علائقي يربط أجزاء التنظيم، يراقب وينظم العمليات، قد تمثل الافتراضات الصحيحة للمنظمة والسلوكيات التي تجسد الثقافة التنظيمية بوضوح. فهي تمثل الجزء الخفي الذي يضم حزمة من التفاعلات المتشابكة المتداخلة ما بين عوامل الثقافة التنظيمية ومتغيراتها، تأتلف بصور وأشكال مختلفة، وتسهم جميعا في أدائها لوظائفها بدرجات متفاوتة.

## 1- مشكلة البحث:

عرف المدخل الثقافي في دراسة التنظيمات انتشارا كبيرا مطلع ثمانينيات القرن الماضي. فقد أدى تفوق الشركات اليابانية على نظيرتها الأمريكية إلى التركيز على فهم دور ثقافة المجتمع في الرفع من كفاءة الإدارة وبلوغ الفعالية التنظيمية. تصور إداري جديد ركز على ما يمكن أن يقدمه امتلاك ثقافة تنظيمية واسعة الانتشار و متجذرة لدى الأفراد في

العمل من مساهمة في تنسيق جهود الإدارة والأفراد في العمل وصهرها بشكل يمكن من بلوغ الإنسجام الداخلي والتكيف الخارجي.

ضمن هذا التصور تبنت الجامعات الجزائرية خلال العقدین الأخيرین استراتيجية جديدة خلال العقدین الأخيرین، عبر التركيز على امتلاك مرونة وفعالية أكبر في تنظيم وإدارة عملياتها الداخلية من جهة، والانفتاح بشكل أكبر على محيطها الاقتصادي والاجتماعي من جهة أخرى. فقد سعت إلى اعتماد نظام لامركزي وتعزيز المشاركة، وكذلك ربط علاقات مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية من أجل مسايرة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد والمجتمع. تغيرات مهمة أسهمت في تفاعل ثقافة إدارية مع ما اكتسبه منسوبها خلال مراحل طويلة من التنشئة الاجتماعية، وأنتجت ثقافة تنظيمية جديدة تحاول الجامعة توظيفها من أجل الاستمرار وبلوغ الكفاءة في العمل. على ضوء ما سبق، نسعى من خلال بحثنا الرهن إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1- ما هي الثقافة التنظيمية الموجودة بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر من وجهة نظر الموظفين وأعضاء هيئة التدريس؟.

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل حول الثقافة التنظيمية السائدة تعزى خصائصهم الشخصية والمهنية؟.

## 2- أهمية البحث:

يكتسي بحثنا الرهن أهميته النظرية والتطبيقية من كونه أحد المواضيع الحيوية والمتجددة في الدراسات الاجتماعية والثقافية، والذي لا يزال يلقي اهتماما كبيرا من خلال الدوائر العلمية والأكاديمية في مجالات الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع والأنثروبولوجيا. حيث يسمح التراكم المعرفي حول الموضوع في التعرف على جوانبه المختلفة وتفاعلات المتعددة ضمن سياقات مختلفة بشكل يتيح فهمه بشكل أفضل. أما من الناحية التطبيقية، سوف يسمح فهم الموضوع بمساعدة إدارات الجامعات العربية بشكل عام والجامعات الجزائرية على وجه التحديد بالتنصير بمدى ملائمة الثقافة المسيطرة مع الاستراتيجية المتبناة في العمل والإدارة، وكذلك جوانب التدخل المطلوبة من أجل دمج جهود العاملين والنجاح في إحداث التغيير التنظيمي.

## 3- أهداف البحث:

يحاول بحثنا الرهن تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية التي يمكن تحديدها فيما يلي:

1- حصر التصورات النظرية التي تعرضت لموضوع الثقافة التنظيمية، وكذلك الأبحاث الميدانية التي ركزت على فهم وتفسير موضوع الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

2- محاولة التعرف على الثقافة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر حسب إطار القيم التنافسية لـ "كامرون" و "كوين".

3- محاولة التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر تعزى إلى الخصائص الشخصية والمهنية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس.

#### 4- مفاهيم البحث:

##### 4. 1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي تطورت عندما واجه المجتمع الأمريكي بشكل متصاعد مشاكل الاثنيات الجديدة، الأعراق، الهويات الدينية الفرعية، زيادة مشاركة المرأة في العمل وزيادة المنافسة الدولية (Hamada, 1994). وتستعمل أحيانا للتدليل على تأثير الثقافة الاجتماعية في التنظيم، حيث يعرفها "أوثن" بأنها " تلك الثقافة التي توجد في المنظمات شيء ذي علاقة بالثقافة الاجتماعية، وتستمد مصدرها من مفاهيم كالقيم، والمعتقدات والافتراضات وأنماط السلوك (الدوسري، 2007).

ويعرفها "أوشي" بأنها " مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، فيكون إيمان موظفيها بهذه الاعتقادات إيمانا كاملا... وهي تعطي الأفكار التجريدية معناها ( أوشي: ترجمة يس عامر، 1999).

كما يعرفها " كيرت لوين" أيضا بأنها " مجموعة من الافتراضات، والقيم والاعتقادات، والقواعد، والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة ( الدوسري، 2007). تشير التعاريف السابقة إلى أن التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع، وأن الثقافة التنظيمية جزء من ثقافة المجتمع أو امتداد لها والتي تتطور مع مرور الوقت، وأن دراستها تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من الجوانب المادية والهيكليّة للمنظمات.

كما يتم توظيف مفهوم الثقافة التنظيمية للتدليل على أن مصدرها الإدارة، حيث يعرفها "بيترز ووترمان" على أنها " قيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز ( الخفاجي، 2009). كما يعرفها "باسكال وآتس" بأنها " فلسفة رسمية تؤطر السياسات العامة، والمبادئ الإيديولوجية التي تعدّ كدليل لنشاطات المجموعات نحو حاملي الأسهم، الموظفين و المستهلكين (Schein, 2004). تدلل هذه التعاريف على أن

الثقافة التنظيمية مصدر لفعل مؤسساتي يتم من خلاله صهر الأفكار والقيم والمعتقدات وفق توجه الإدارة، وأن دراستها تركز كذلك على الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات وطرق الإدارة المتبعة. ويعرفها " شاين " بأنها " مجموعة الافتراضات الأساسية يتم اكتشافها وتطويرها، وتعد طرقاً صحيحة للتفكير يتم اعتمادها لمواجهة مشاكل الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي (Charreire and Huault، 2002).

بالاستناد إلى التعاريف السالفة نعرف الثقافة التنظيمية في بحثنا الراهن على أنها مجموعة من المعتقدات والأفكار والقيم والمعايير الخاصة التي تحكم الطريقة التي تمارسها الإدارة في التعامل مع مشكلات الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي، بحيث تسود ثقافة مسيطرة إلى جانب ثقافات فرعية.

### 5- الدراسات السابقة:

سعت عديد الدراسات والبحوث منذ بداية ثمانينيات القرن الماضي إلى رصد ظاهرة الثقافة التنظيمية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في بيئات مختلفة بالاعتماد على نموذج " كامرون و كوين " ومنها:

دراسة " آنجل بوريو (2003) الموسومة بـ " قياس الثقافة التنظيمية بإستعمال إطار القيم التنافسية في ملحقة جامعة أوهايو " والتي سعت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية المسيطرة في الجامعة بالاعتماد على إطار القيم التنافسية OCAI. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد شملت 434 مبحوثاً يعملون بمختلف فروع الجامعة. توصلت إلى أن ثقافة الفريق هي الثقافة الأكثر انتشاراً في المؤسسة من وجهة نظر الإداريين وموظفي الدعم في الجامعة.

دراسة " فاليري أولسون و باربارا فرالينغر " (2007) المعنونة بـ " الثقافة التنظيمية في الجامعة: دراسة باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية " سنة 2007. هدفت الدراسة إلى استكشاف مفهوم الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة بالاعتماد على أداة قياس الثقافة التنظيمية OCAI، والمنهج الوصفي، والتي شملت 50 طالباً ينتسبون إلى قسم العلوم الصحية بجامعة روان. توصلت الدراسة إلى أن ثقافة الفريق هي الثقافة المسيطرة وكذلك الثقافة المرغوبة في الجامعة.

دراسة " عامر علي العطوي والهام ناظم الشيباني ( 2010) " التي جاءت بعنوان " قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية " والتي حاولت قياس الثقافة التنظيمية واكتشاف الفجوة الثقافية في جامعة كربلاء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واشتملت الدراسة على 120 عضو هيئة تدريس من خلال إجاباتهم

على بنود أداة قياس الثقافة التنظيمية OCAI. وقد بينت الدراسة بأن أعضاء هيئة التدريس يرون أن الثقافة الهرمية هي الثقافة المهيمنة في الكليات التي شملتها الدراسة.

دراسة " هانوك بايان (2012) الموسومة بـ " الثقافة التنظيمية في كلية جامعة سانت ماري: تقييم باستخدام أداة OCAI " والتي سعت إلى التعرف على تصورات مفهوم الثقافة في مبنى الرئيسي للجامعة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على أداة قياس الثقافة التنظيمية OCAI التي تم توزيعها على 40 مبحوثاً بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات. بينت النتائج أن الثقافة الهيراركية هي الثقافة الأكثر انتشاراً في الجامعة من وجهة نظر مختلف الأصناف المهنية العاملة.

دراسة بودغان وزملائه (2013) المعنونة بـ " دراسة الثقافة التنظيمية في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة بليخانوف الروسية للعلوم الاقتصادية" والتي هدفت إلى التعرف على مشاركة الطلاب في ثقافة الجامعة ومعرفة مبادئ الثقافة التنظيمية التي يكتسبها الطلبة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي في البحث، كما تم جمع البيانات من خلال تطبيق أداة قياس الثقافة التنظيمية OCAI، وقد توصلت الدراسة إلى أن الطلاب يعتقدون بأن الثقافة الهيراركية هي الثقافة المسيطرة في الجامعة.

دراسة " سامية محمد أبو أجيلا " (2015) والتي قدمت بعنوان بـ " تأثير الثقافة التنظيمية على أنظمة قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على قبول وأهمية استعمال أنظمة قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي بدولة ليبيا من وجهة نظر الموظفين الإداريين. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات باعتماد أداة قياس الثقافة التنظيمية OCAI، والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 257 مفردة. تم التوصل إلى أن الثقافة الهيراركية هي الثقافة الأكثر انتشاراً في الجامعات الحكومية في ليبيا.

دراسة " كوفمان جايسون " (2016) الموسومة بـ " الثقافة التنظيمية في كليات الماستر والجامعات في أعالي الغرب الأوسط في أمريكا" والتي هدفت إلى التعرف على مدى انتشار أنواع الثقافة التنظيمية حسب مقياس الثقافة التنظيمية OCAI. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما شملت الدراسة 23 عميداً و 20 موظفاً قاموا بملاً النموذج بشكل الكتروني. وقد توصلت الدراسة إلى أن ثقافة الدور هي الثقافة المسيطرة، تليها الثقافة الهيراركية. توصلت كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى انتشارها .

دراسة " كاليسكان وشانغ زهو" (2016) المعنونة بـ " نوع الثقافة التنظيمية في الجامعات التركية باستخدام أداة قياس الثقافة التنظيمية OCAI: تصورات الطلاب " والتي هدفت إلى التعرف على تصورات الطلبة حول نوع الثقافة التنظيمية الموجودة في أربعة

جامعات حكومية رئيسية في تركيا. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وشارك فيه 964 مبحوثا من خلال الإجابة على الاستمارة المعدة، وكذلك 19 مبحوثا من خلال مقابلات. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة الهريركية هي الثقافة الأكثر انتشارا في الجامعات الحكومية في تركيا، تليها ثقافة السوق من وجهة نظر الطلاب.

دراسة " بركة مشنان" ( 2016) التي جاءت بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر" والتي هدفت إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية تطبيق نظام الجودة في جامعة باتنة. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الهرمية هي الثقافة السائدة في الجامعة من وجهة نظر عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومساعديهم الإداريين).

دراسة "صالح أحمد الحربي و سألمة سيد أحمد عبد الرحيم" (2018) الموسومة بـ " قياس الثقافة التنظيمية باستعمال إطار القيم التنافسية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة جامعة تبوك" والتي هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية المسيطرة في الجامعة باستخدام أداة قياس الثقافة التنظيمية .OCAI. تم تطبيق المنهج الوصفي و شملت الدراسة 322 مبحوثا من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعة، وتوصلت إلى أن ثقافة الفريق هي الثقافة المهيمنة.

دراسة محمد لطرش (2019) المعنونة بـ " الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية حسب نموذج (OCAI) والتي سعت إلى التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وشملت 425 مبحوثا ينتسبون الى مؤسسات اقتصادية حكومية ، لاسيما ، وقد توصلت الى وجود ثقافة السوق، ثقافة المجموعة، الثقافة الهرمية على التوالي بدرجة مرتفعة.

دراسة محمد عدمان (2019) الموسومة بـ " دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام (OCAI)" والتي هدفت إلى التعرف على مدى انتشار الثقافات التنظيمية في مؤسسة صناعية. تم تطبيق الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وشملت 300 موظف يعملون في المؤسسة المتوسطة لصناعة الزجاج، وقد توصلت إلى سيادة الثقافة الهرمية في المؤسسة، مع انتشار متوسط لكل من ثقافة السوق، ثقافة المجموعة وثقافة الإبداع على التوالي.

## 6- نظريات الثقافة التنظيمية:

تتعدد النظريات التي عنيت بتحليل وفهم موضوع الثقافة التنظيمية كنتيجة لتعدد مدلولاتها، مقاربتها، عناصرها والجوانب التي يتم التركيز عليها. وهو ما أنتج جملة من المقاربات النظرية التي ضمت رؤى، افتراضات، أفكار واهتمامات خاصة.



## 6-1- المنظمة كأنظمة سوسيو- ثقافية:

تنظر هذه المقاربة إلى التنظيمات على أنها مالكة لثقافة منسجمة مع ثقافة المجتمع. فقد افترضت بشكل مضمّر بأن المكونات الاجتماعية والبنائية في حالة اندماج تام، متزامنة و منسجمة مع الأبعاد الفكرية والرمزية للتنظيم. لهذا فقد ركزت هذه النظريات على البنى والعمليات التطورية للأنظمة السوسيو- ثقافية.

نظرت المدرسة الوظيفية إلى الثقافة التنظيمية على أنها مسارح للعب خارج حاجات الفرد، وأن التنظيم يعمل على أقلمة بنيته من أجل تحقيق الرضى الوظيفي. فقد نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الإنسان باعتباره كائن يسعى إلى إشباع حاجاته المتعددة وفق رشد محدود، بحيث يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبقية. كما أنه كائن ينتمي إلى جماعة عمل اكتسبت قيمها ومعاييرها الخاصة من جماعات توجد خارج التنظيم (السلمي، 1980). وبينت نظرية الدوافع الإنسانية "لأبراهام ماسلو" دور الدوافع الفردية في العمل، وإسهام كيفية إشباعها في تحقيق المتطلبات الوظيفية وبلوغ مستويات رضى معقولة خلال كل مرحلة من مراحل حياته في التنظيم (ماسلو، ت: رشيد و الأصبحي، 1980). وفي نفس الإتجاه بين "ماكلياند" بأن تعلم حل مشكلات الحاجة إلى الإنجاز، الإلتناء والقوة التي يتم اكتسابها وتطويرها اجتماعيا من خلال ثقافة كل فرد وخبرته في بيئة العمل هو ما سوف يؤهله لحل مشكل الإنسجام وزيادة مستوى الأداء الفردي ( راوية حسن، 1999).

كما اعدت المدرسة البنائية الوظيفية التنظيمات أنظمة سوسيو- ثقافية فرعية مقصودة في تفاعل وظيفي مع بيئتها، وتسعى إلى شرعنة قوانينه وأساطيره وتزويد الأفراد بميكانيزمات التكيف. فقد نظر "تالكوت بارسونز" إلى التنظيمات أنساق فرعية ذات أهداف واضحة نسبيا تستمد مشروعيتها من قيم وأهداف المجتمع ككل، وتسود فيها علاقات مبنية على الأدوار الذي تحدد من خلاله الإلتزامات في مقابل الحقوق المرتبطة بالأدوار تنظيمية (مرسي بدر، 2006). كما ربط "ميشال كروزير" بين مشكلة البيروقراطية والإطار الثقافي والحضاري العام للمجتمع، إذ عد بأن الفاعل يمتلك حرية في التنظيم، وأن سلوكه سلوك متحول لينكامل مع البناء التنظيمي (Crosier, 1963). فضلا عن ذلك، اعتبر "إدغار شاين" الثقافة التنظيمية كمحصلة تفاعل وظيفي بين الافتراضات والقيم، لتنتج سلوكيات ورموز تعكس سعي التنظيم لبلوغ فعالية أداء فريق العمل من جهة، وتعديل السياسات والبنى والعمليات التنظيمية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية من جهة أخرى. (Schein, 2004)

أعدت مدرسة التكيف الإيكولوجي التنظيمات تشريعات اجتماعية لتصاميم مثالية للفعل، توجد في بيئات خاصة، تتطور عبر الزمن، وأن ثقافتها هي محصلة لتبادل جدلي سببي مع مكان وجودها الإيكولوجي. إذ نظر "كاتز وكان" إلى التنظيمات باعتبارها أنساق تتفاعل مع نظم اجتماعية وذات علاقات اعتمادية داخل التنظيم من أجل الاستمرار والتوازن والتكيف مع بيئة متغيرة باستمرار. وأن فهم التحول الثقافي يأتي عبر فهم العلاقة التبادلية والسببية للتنظيم مع بيئته، مع إدخال تحويرات وتعديلات مع المجتمع الذي يعيشون فيه) كاتز وكان، 2009). كما اهتمت نظرية "بيرو" بعامل التكنولوجيا، الحجم والبيئة التي تسود في مرحلة ومكان معين باعتبارها متغيرات موقفية رئيسية مؤثرة في الفعالية التنظيمية. كما ربطت بين نوعية المهام المؤداة ونوع المؤسسة وتأثيرها في إنتاج بنى تنظيمية خاصة (Perrow, 1967)

نظرت مدرسة الانتشار التاريخي إلى التنظيمات باعتبارها تحديثات اجتماعية لأصلها، وكذلك للتحولات التاريخية التي تحدث في بيئتها. فهو نظام سوسيو- ثقافي يولد قيما مختلفة عن قيم المجتمع بسبب بدوره التاريخية وخصوصيته من أجل التحول الثقافي. فقد قدم "الفريد شاندر" نظريته في القدرات الديناميكية للشركة من خلال تتبع تطور تنظيم إنتاج وتوزيع الشركات وكيفية إدارته، وتوصل إلى أن الشركات أداة من أدوات الاقتصادات الرأسمالية التي تعكس فعل جماعي عقلائي يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج والتوزيع (Chandler, 1988). كما قدم "ستانشكومب" نظريته حول التأثير المتبادل للتنظيمات والمجتمع، من خلال الربط بين الحصول على المال والهيبة والقوة في المجتمع من جهة، وتأسيس تنظيمات ذات بنى جديدة. كما اهتمت بتأثير مستوى التعلم والخبرة التنظيمية، التحفز لدى الأفراد والبنى الاجتماعية في القدرة على التنظيم. (Stinchcomb, 2000)

## 2-6 المنظمة كنظام من الأفكار:

نظرت هذه المدرسة إلى ثقافة المنظمة باعتبارها نظام للأفكار غير الملموسة والافتراضات والمعتقدات، والقيم، والأيدولوجيا، التي تظهر من خلال التراكيب الإدراكية، والعمليات، والمنتجات الديناميكية. ركز "أرجيرس و شون" في نظريتهما على أهمية السلوكيات الواعية واللاواعية في التنظيم، وأهمية سلوكيات الأفراد وتأثيرها في التعلم داخل التنظيمات، كما يلعب القادة دورا كبيرا في وضع الخرائط الذهنية التي تزود بإطار للأفعال التنظيمية. (Argyris, 1976)

ونظرت المدرسة البنائية إلى الأشكال التنظيمية، البنى، والعمليات الإدارية كتمظهرات اجتماعية للعمليات العالمية اللاواعية للعقل الإنساني. فقد ركز "هربرت سيمون" على الافتراضات المعرفية التي ينشئها الأفراد في العمل. حيث يفرض التنظيم قيمه، وأهدافه

ويرسخها تدريجياً في التركيبة النفسية للأفراد واتجاهاتهم، الأمر الذي يكسبه شخصية مؤسسية مميزة (سايمون: ترجمة هيجان و بن أهمية، 2003)

كما ركزت مدرسة بنية التوازن المتبادل على العمليات المعرفية المعيارية، وتظهر الثقافة التنظيمية كنتيجة لترتيبات مؤسسية ترتبط بتطور التفاعلات والمعادلات والعلاقات بين الأعضاء. فقد اهتم "فيليب سلزنيك" بالمشاركة الشعبية ودورها في إحداث تغييرات في قيادة، هيكل وسياسة التنظيم (Selznick, 1948). كما ربط وليم أوشي بين ثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع الذي تعمل فيه، و اعتبرتها امتداداً متكاملًا له وكذلك السياسات الإدارية وأنماط القيادة المتبعة. لهذا تتميز المنظمات من النوع "Z" بممارسات إدارية خاصة موجهة لتطوير والمحافظة على مواردها البشرية من جهة، وكذلك توطيد الأواصر مع المجتمع الذي تعمل فيه من جهة أخرى. (أوشي: ترجمة يس عامر، 1991).

كما اعتبر "جيرت هوفستد" ثقافة المؤسسة تمثيل لثقافة المجتمع، وركز على إقامة نماذج إدارية تتلاءم مع القيم المجتمعية السائدة. لهذا فإن تغيير ثقافة المؤسسة يمر عبر تغيير القيم الثقافية للعاملين (Hofstede, 1994). في نفس الاتجاه، ترى المدرسة الرمزية بأن التنظيم نظام أمر من الرموز والمعاني العامة المقسمة الناتجة عن تأريخها الخاص وقيادتها الحالية أو السابقة. فقد ربط "شارل هاندي" بين التوجهات الفردية للأفراد المفتاحيين والثقافة، وقدرتهم على الربط بين البيئة والأفراد (Handy, 1999). ونظرت "سميرتس" إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها بنية ضمنية للمعنى، تستمر بمرور الوقت وتعيد إدراك الأفراد وتأويلاتها وسلوكهم. تصور يوظف في اكتشاف الطرق التي تمكن من التنشئة إجتماعية، بلوغ فعل منسق، الإحساس بالهوية التنظيمية والموائمة، وكذلك بلوغ تأويلات مشتركة للوضعيات من أجل تنسيق السلوك (Deshpande and Frederik, 1989).

### 6-3- المنظمة كبنية تمتلك ثقافة:

ينظر هذا الاتجاه إلى الثقافة باعتبارها مهارة يتحكم فيها التنظيم من أجل تحقيق الفعالية. حيث اعتبر "توم بيترز" التنظيمات مركزاً لإعادة إنتاج ثقافي يعد محصلة لتفاعل عناصرها الداخلية، وأن إقامة ثقافة تنظيمية موحدة ومنسجمة قائمة على قيم ومعايير قوية سوف يؤدي إلى تكوين تنظيمات مبدعة، متميزة، وقادرة على فرض وجودها واستمرار رأيتها (في السوق) (توم بيترز، 1998). وينظر "ديول وكندي" إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها طريقة تأدية أعمال تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، وتنتج قيماً وأفكاراً وممارسات تنظيمية تختلف باختلاف مدى انتشارها في التنظيم ودرجة تمسك الأفراد بها. كما أن بلوغ ثقافة قوية يتطلب دعم الإبداع في العمل ومدى تحقيقه للأهداف التنظيمية (العزاوي، 2009). ضمن نفس الإطار اعتبر "ترومبون دار" الثقافة التنظيمية بمثابة أسلوب إداري لحل مشاكل

العلاقة مع الآخرين، العلاقة مع الوقت والعلاقة مع البيئة. والتي تؤثر على السلوكيات، وكذلك الممارسات الإدارية الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية. لهذا فإن لكل تنظيم ثقافته الخاصة التي يمكن أن تقوده إلى النجاح (أبو قحف، 2002). في نفس الاتجاه ركز " كامرون و كوین" على تأثير البيئة في تشكيل ثقافة تنظيمية مسيطرة اعتماد على متغيرات القرارات الإدارية، السلطة، القوة، التقدير ونمط القيادة. واعتبر بأن تغييرها لمواكبة التحولات المستمرة في البيئة الخارجية عامل مهم لزيادة الفعالية (Cameron and Quinn, 2006).

### 7- أشكال الثقافة التنظيمية:

تصنف أداة قياس الثقافة التنظيمية لـ " كامرون و كوین" ، ضمن المدخل الكمي في التعرف على الثقافة. حيث تم التعرض إلى ستة أبعاد هي الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة الأفراد، التماسك المنظمي، التركيز الإستراتيجي ومعايير النجاح، و توصلنا الى وضع تصنيف لأربعة أنواع من الثقافة التنظيمية هي:

#### 7-1 ثقافة القبيلة:

تتميز هذه الثقافة اللارسمية، اللامركزية، مع التركيز على الداخل، وذلك من خلال الإعتماد على التماسك والمشاركة وروح الفريق الواحد. إذ تتم القيادة من خلال نمط أبوي يعطى الأهمية للإخلاص، الولاء والعلاقات غير الرسمية في العمل كعوامل تحفيزية. كما يتم الاعتماد على مشاركة واسعة في القرارات التنظيمية و التركيز على تطوير الموارد البشرية أكثر من الإنجاز (Cameron and Quinn, 2006)..

#### 7-2 ثقافة الإبداع:

تتميز هذه الثقافة اللارسمية، اللامركزية، مع التركيز على الخارج. إذ تهتم بالإبداع والمخاطرة من أجل التكيف السريع مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية. يتسم القادة في هذا النوع من التنظيمات باعتبارهم مبتكرين ومبدعين يعتمدون على تطوير قدرات ومهارات مرؤوسيههم ودفعهم إلى العمل (Cameron and Quinn, 2006)..

#### 7-3 ثقافة السوق:

تتسم هذه الثقافة بالرسمية، اللامركزية، مع التركيز على الخارج من أجل بلوغ الكفاءة. حيث يتم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على التنافس والتبادل مع البيئة التي تعمل في إطارها. تركز القيادة الإدارية في هذا النوع من الثقافة على صرامة التوجيه نحو تحقيق الأهداف، كما أن استراتيجيتها تتمحور حول امتلاك ميزة تنافسية والتفوق في السوق. وإن إدارة الأفراد تركز على البلوغ الناجح للأهداف من أجل تحفيز الأفراد في العمل (Cameron and Quinn, 2006).

## 4-7- الثقافة الهيراركية (الهرمية):

من ميزات هذه الثقافة الرسمية، المركزية، مع التركيز على الداخل. إذ يتم التركيز على الالتزام بالقواعد والقوانين والإجراءات الرسمية من أجل القيام بالعمل. يركز القادة في هذا النمط من الثقافة على التنسيق بين الأفراد، ترتيب وتنظيم الأعمال بشكل رسمي، مع التركيز على تلبية المتطلبات الرسمية للتنظيم. تتميز القرارات بالمركزية مع الاعتماد على الاتصالات النازلة من أجل تبليغها (Cameron and Quinn, 2006).

## 8- حدود الدراسة:

## 1-8- الحد المكاني:

تم إجراء البحث بجامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، وهي جامعة جزائرية حكومية تقوم بالتعليم العالي والبحث العلمي في مجالات العلوم الإنسانية، والاجتماعية والعلوم الأساسية.

## 2-8- الحد البشري:

اشتمل البحث على عينة مكونة من 113 عضو هيئة تدريس من أصل 1057، وكذلك 317 موظفا وعون دعم من أصل 1025 ممن يمارسون مهامهم التدريسية والبحثية والإدارية بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.

## 3-8- الحد الزمني:

أجري البحث الميداني لمدة شهرين (من ماي 2017 إلى جويلية 2017) خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

## 9. الطريقة والإجراءات (منهج البحث):

## 1-9- منهج البحث:

بالاعتماد على أهداف البحث والتساؤلات التي يسعى إلى الإجابة عنها، تم استعمال المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على وصف الظاهرة والتعبير عنها كمياً وكيفياً من أجل توضيح خصائصها، حجمها ومدى انتشارها بغية الوصول إلى استنتاجات حول الظاهرة قيد الدراسة. فقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر. قياس درجة توافر أشكال الثقافة التنظيمية حسب إطار القيم التنافسية لـ "كامرون" و "كوين". فضلا عن التعرف على وجود فروق ذات دلالة حول درجة انتشار الثقافة الهيراركية في الجامعة.

## -2-9 مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر والذين بلغ عددهم 2082 فردا حسب احصائية ادارة الجامعة للسنة الأكاديمية 2017 - 2018. وقد تم اختيار هذا الموضوع بسبب قلة الأبحاث التي اهتمت بهذا الجانب في الجامعة الجزائرية. كما أن الحاجة الى رصد انتشار الثقافة التنظيمية من شأنه أن يساعد على التعرف على الخريطة الثقافية، ومدى قدرتها على المساهمة في إنجاح التغيير التنظيمي.

## -3-9 عينة البحث:

تتكون عينة الدراسة من 430 فردا يمثلون ما نسبته 20.65% من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الذين شملهم البحث. تميزت عينة البحث بضمها (73,72%) موظفا و (26,27%) عضو هيئة تدريس، جاءت موزعة إلى (43,5%) ذكور و(65,5%) إناث، وقعت أعمار غالبيتهم بين 30 و40 سنة (66.7%). تم توظيف أغلب المبحوثين خلال السنوات العشر الأخيرة (64.2%)، يحوزون على شهادة الليسانس (بكالوريوس) (25.6%)، شهادة الماجستير (24.7%) وشهادة الدكتوراه (21.2%)، كما حصل أغلب المبحوثين على أقل من ثلاثة ترقيات في الدرجة (60.5%) سمحت بحصولهم على أجور تقل عن 45.

## الجدول (1): الخصائص الديمغرافية والمهنية للعينة

النسبة %	التكرار	المتغير	
43.5	187	ذكر	الجنس
65.5	243	أنثى	
06.7	29	من 20 إلى أقل من 30 سنة	السن
66.7	287	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
21.9	94	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
4.7	20	أكثر من 50 سنة	
64.2	276	أقل من 10 سنوات	الأقدمية في العمل
29.8	128	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
04.7	20	من 20 إلى أقل من 30 سنة	
01.4	06	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
26.27	113	عضو هيئة تدريس	الوظيفة الحالية

73.72	317	موظف	
29.5	127	من 15.000 دج إلى أقل من 30.000 دج	
24.2	104	من 30000 دج إلى أقل من 45000 دج	الراتب الشهري
18.6	80	من 45000 دج إلى أقل من 60000 دج	
12.6	54	من 60000 دج إلى أقل من 75000 دج	
07.4	32	من 75000 دج إلى أقل من 90000 دج	
07.7	99	أكثر من 90000 دج	
60.5	260	أقل من 3 ترقيات	
32.8	141	من 3 إلى أقل من 6 ترقيات	
06.7	29	6 ترقيات فأكثر	
100	430	المجموع	

#### أداة البحث (طرق التحقق من الصدق والثبات):

تم الاعتماد على أداة الاستبانة للتعرف على الثقافة التنظيمية لجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر. تضمنت الاستبانة محوري البيانات الشخصية التي تضمن الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة، الراتب وعدد الترقيات في الدرجة من جهة، وكذلك نموذج تقييم الثقافة التنظيمية حسب إطار القيم التنافسية لـ "كامرون" و"كوين". الرباعي الذي يقاس أربعة أشكال للثقافة التنظيمية هي ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية من جهة أخرى. تتم عملية قياس الثقافة بالاعتماد على ستة أبعاد هي الصفات المهيمنة، نمط القيادة، إدارة الموظفين، عوامل الترابط، التوجه الاستراتيجي ومعايير النجاح (أنظر الجدول رقم 03). يتم تقديم إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس رباعي يتم من خلاله تقسيم مائة نقطة على البدائل الأربعة التي يحددها كل بعد من خلال إعطاء قيمة 40 نقطة للخيار الأكثر انتشارا، 30 نقطة للخيار الذي يليه، 20 نقطة للخيار الذي يكون أقل منه وأخيرا 10 نقاط للخيار الذي يوجد بدرجة أقل في الجامعة.

#### أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم قياس الثقافة التنظيمية بالاعتماد على المتوسط الحسابي الخاص بكل عبارة وكذلك المتوسط الحسابي العام الخاص بكل شكل من أشكال الثقافة التنظيمية التي حددها " كامرون" و" كوين". كما تم تطبيق اختبار "ت" للتأكد من صدق توزيع إجابات المبحوثين. فضلا عن ذلك، تم القيام باختبار التباين الأحادي من أجل التعرف على وجود فروق دالة حول درجة توافر الثقافة الأكثر انتشارا بدلالة الخصائص الشخصية والمهنية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وكذلك اختبار LSD لتحديد مكنم الفروق. تم قياس الثبات العام الخاص بالأشكال الأربعة من الثقافة التنظيمية، وقد تم التوصل الى النتائج كما هو مبين في الجدول 2:

الجدول (2): معامل ثبات الاستبانة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
ثقافة القبيلة	06	0.777
ثقافة الابداع	06	0.851
ثقافة الفريق	06	0.642
الثقافة الهيراركية	06	0.834

كما بينت النتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات نموذج " كامرون" و" كوين" بدرجة عالية حسب ما هو مبين في الجدول الآتية :

الجدول (3): اختبار صدق الاتساق الداخلي بين درجات أبعاد الثقافة التنظيمية

المجال	البعد	معامل الارتباط
الأول	الصفات المهيمنة	0.703
الثاني	نمط القيادة	0.652
الثالث	إدارة الموظفين	0.598
الرابع	عوامل الارتباط	0.742
الخامس	التوجه الاستراتيجي	0.698
السادس	عوامل النجاح	0.761

متغيرات البحث:



تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغيرات الوسيطة:

- 1- الجنس وله فئتين ( ذكر، أنثى).
- 2- الوظيفة وله فئتين ( الموظف، عضو هيئة التدريس).
- 3- السن وله أربع مستويات ( 20 - أقل من 30 سنة)، (30 - أقل من 40 سنة)، (40 - أقل من 50 سنة)، (50 سنة فما فوق).
- 4- الراتب وله ستة مستويات (15000 دج إلى أقل من 30000 دج)، (30000 دج إلى أقل من 45000 دج)، (45000 دج إلى أقل من 60000 دج)، (60000 دج إلى أقل من 75000 دج)، (75000 دج إلى أقل من 90000 دج)، (90000 دج فما فوق).
- 5- عدد الترقيات في الدرجة وله ثلاث مستويات ( أقل من 3 ترقيات)، (3 - 6 ترقيات)، (6 ترقيات وأكثر). المتغير التابع: تصورات أفراد عينة البحث حول العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية.

9- نتائج البحث:

تم تقسيم إجابات المبحوثين إلى بيانات خاصة بجانب الثقافة التنظيمية، وأخرى خاصة بالفروق في درجة توافر أبعادها كما سوف يتم توضيحه من خلال العناصر التالية:

9-1 نتائج السؤال الأول: ما هي الثقافة التنظيمية الأكثر انتشارا بجامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر من وجهة نظر العاملين؟. وقد تم تسجيل البيانات كما هو مبين في الجدول 3.

الجدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية

الثقافة الهيراركية		ثقافة السوق		ثقافة الابداع		ثقافة القبيلة		الأبعاد
SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
0.902	32.3	0.93	22.4	0.834	15.4	0.903	30.2	الصفات المهيمنة
0.762	34.0	1.128	27.3	0.891	16.3	0.832	22.3	نمط القيادة
0.839	34.3	1.009	23.0	0.917	17.8	0.895	25.0	إدارة الموظفين
0.859	31.6	0.893	21.1	0.995	16.3	0.945	31.3	العوامل المساعدة على الترابط
0.787	32.2	1.010	24.2	0.833	14.0	0.878	29.6	الإهتمام والتوجه الاستراتيجي
0.876	31.0	0.956	21.2	0.983	17.3	0.971	30.6	معايير النجاح
0.54	32.5	0.57	23.2	0.49	16.1	0.46	28.1	المجموع الكلي

يلخص الجدول (3) المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لتصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين حول الثقافة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر بالاعتماد على نموذج "كامرون" و"كوين". وقد بين المتوسط الكلي للثقافات الفرعية بأن الثقافة الهيراركية هي الأكثر انتشارا في الجامعة حسب تصورات أعضاء العينة التي شملتها الدراسة ( $k(M = 32.5)$ ) تليها ثقافة القبيلة ( $M = 28.1$ )، لتأتي بعدها ثقافة السوق ( $M = 23.2$ )، وأخيرا ثقافة الإبداع ( $M = 16.1$ ).

كما بين الجدول كذلك المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأبعاد الستة للثقافة التنظيمية، والتي جاءت جميعها لصالح الثقافة الهيراركية. فقد سجلت أعلى قيمة متوسط ( $M = 34.3$ ) لدى المبحوثين الذين يرون بأن إدارة الموظفين تتم بالاعتماد على التوظيف مدى الحياة واستقرار العلاقات في العمل، تليها إجابة من يرون بأن القادة يعتمدون على التعاون والتنظيم وأداء العمل بشكل فاعل ومرن في قيادة المؤسسة ( $M = 34.0$ )، لتأتي بعدها الاعتماد على الإجراءات الرسمية من أجل تنظيم ما يقوم به الموظفون والأساتذة داخل الجامعة، والاهتمام باستقرار واستمرار العمل وسيره بكفاءة وبلا مشاكل على التوالي ( $M = 32.2 = 32.3$ ). أما في المرتبة الخامسة، فقد جاء الاعتماد على القواعد والسياسات الرسمية كعوامل مساعدة على ترابط جماعات العمل. وفي المرتبة الأخيرة، فقد عرف النجاح في الجامعة بالكفاءة والفعالية عبر تقديم المنتجات بأقل تكلفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين شملتهم الدراسة ( $M = 31.0$ ).

2-10 نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود الثقافة التنظيمية الأكثر انتشارا تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفية الحالية، الراتب الشهري وعدد الترقيات في الدرجة؟

الجدول (4): اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في الثقافة باختلاف الجنس

والوظيفة الحالية

مستوى الدلالة	قيمة t	المتوسطات		
دالة	3,351-	31.693	ذكر	الجنس
		33.278	انثى	
دالة	6,682-	30.915	عضو هيئة تدريس	الوظيفة
		33.952	موظف	

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

يتضح من بيانات الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من 0.05) في درجة وجود الثقافة الهيراركية في الجامعة بدلالة متغيري الجنس ونوع الوظيفة. فقد بينت النتيجة المبينتين في الجدول اعتقاد الإناث بوجود هذه الثقافة ( $M = 33.2$ ) بمستوى أكبر مما يعتقد الذكور ( $M = 31.6$ ) على اعتبار أن عدد كبير منهم يشتغلن كمؤسسات مطالبات باتباع الإجراءات الرسمية واحترام القوانين والنظم المعمول بها. كما أن الموظفين الإداريين ( $M = 33.9$ ) يرون بأنه مستوى انتشار الثقافة الهيراركية أكبر مما يعتقد أعضاء هيئة التدريس ( $M = 30.9$ ) بسبب طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب احترام القواعد البيروقراطية والقوانين الرسمية.

الجدول (5): تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الثقافة باختلاف الخصائص

الشخصية والمهنية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	
دالة	2,595	1,005 387,	18 411 429	18,099 159,262 177,360	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	السن
دالة	2,325	932, 401,	18 411 429	16,780 164,764 181,544	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الأقدمية في العمل
دالة	4,605	9,741 2,115	18 411 429	175,334 869,431 1044,765	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الراتب الشهري
دالة	3,370	11,468 3,403	18 411 429	206,431 1398,630 1605,060	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	عدد الترقيات في الدرجة

مستوى الدلالة:  $\alpha = 0.05$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5) وجود فروق دالة عند مستوى (0.05) في مستوى الثقافة الهيراركية الموجود في جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، تعزى إلى متغيرات السن، الأقدمية في العمل، الراتب وعدد الترقيات في الدرجة، وهو ما سوف نبينه فيما يلي:

الجدول (6): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير السن باستخدام اختبار LSD

الفئة العمرية	المتوسط	الفئة 1	الفئة 2	الفئة 3	الفئة 4
من 20 إلى أقل من 30 سنة	33.6	-			
من 30 إلى أقل من 40 سنة	33.0	0,0538	-		
من 40 إلى أقل من 50 سنة	31.6	0,1949	0-,1412*	-	
أكثر من 50 سنة	29.5	0-,4063*	0-,3525*	0-,2114	-

يبين الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية الثانية (من 20 إلى أقل من 30 سنة)، وباقي الفئات العمرية الأخرى لصالح الفئة الثانية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، ثم الفئة الثالثة (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، ثم الفئة الرابعة (أكثر من 50 سنة) على التوالي، كما يشير إلى ذلك المتوسط الحسابي لكل الفئات العمرية. فضلا عن ذلك، تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة الرابعة (أكثر من 50 سنة) و الفئتين الأولى والثانية، وذلك لصالح الفئة الأولى والثانية على الترتيب. نتيجة تبين بأن الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الشباب هم الأكثر اعتقادا بسيادة الثقافة الهريراركية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

الجدول (7): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير الأقدمية في العمل باستخدام

## اختبار LSD

فئات الراتب	المتوسط	الفئة 1	الفئة 2	الفئة 3	الفئة 4
أقل من 10 سنوات	32.8	-			
من 10 إلى أقل من 20 سنة	32.9	0-,0253	-		
من 20 إلى أقل من 30 سنة	30.0	0-,2844*	0-,2591*	-	
من 30 إلى أقل من 40 سنة	29.4	0-,3400	0-,3147	0-,0556	-

يبين الجدول (7) بأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة الثالثة ( من 20 إلى أقل من 30 سنة) و الفئتين الأولى ( أقل من 10 سنوات) والثانية ( من 10 إلى أقل من 20 سنة) لصالح الفئة الأولى ثم الثانية على التوالي كما يشير الى ذلك المتوسط الحسابي لكل فئة. وهو ما يعني بأن الموارد البشرية الذين تقل أدميتها عن 20 سنة هي التي تعتقد أكثر في سيادة الثقافة التنظيمية الهريراركية بالجامعة مقارنة بالفئات الأخرى.

الجدول (8): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير الراتب باستخدام اختبار LSD

الفئة 6	الفئة 5	الفئة 4	الفئة 3	الفئة 2	الفئة 1	المتوسط	فئات الراتب
					-	33.9	15000 دج إلى أقل من 30000 دج
				-	0-,0107	33.8	30000 دج إلى أقل من 45000 دج
			-	0-,164*3	0-,1749*	32.2	45000 دج إلى أقل من 60000 دج
		-	0-,0521	0-,2163*	0-,2270*	31.7	60000 دج إلى أقل من 75000 دج
	-	0-,1615	0-,2135*	0-,3778*	0-,388*5	30.6	75000 دج إلى أقل من 90000 دج
-	0,1618	0-,3232*	0-,3753*	0-,539*6	0-,550*3	28.4	أكثر من 90000 دج

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من 0.05) بين فئة الراتب الشهري السادسة (أكثر من 90000 دج) والفئات الأولى (من 15000 دج إلى أقل من 30000 دج) والثانية (من 30000 دج إلى أقل من 45000 دج) والثالثة (من 45000 دج إلى أقل من 60000 دج) والرابعة (من 60000 دج إلى أقل من 75000 دج) وذلك لصالح الفئات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة على التوالي. لهذا فان التوجه نحو الاعتقاد بسيادة الثقافة الهيراركية في الجامعة يرتبط عكسيا بمستوى الراتب الذي يحصل عليه الموظفون وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

الجدول (9): المتوسطات الكلية والمقارنات البعدية لمتغير عدد الترقيات في الدرجة

#### باستعمال اختبار LSD

فئات عدد الترقيات في الدرجة	المتوسط	الفئة 1	الفئة 2	الفئة 3
أقل من 3 ترقيات	33.1	-		
من 3 الى أقل من 6 ترقيات	32.9	-,0766	-	
6 ترقيات فأكثر	30.0	-,3053*	-,2287*	-

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (أقل من 0.05) بين الفئة الأولى (أقل من 3 ترقيات) والفئات الثانية (من 3 إلى أقل من 6 ترقيات) والثالثة (6 ترقيات فأكثر) وذلك لصالح الفئات الأولى والثانية على التوالي. وهي بيانات تشير إلى ميل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الجدد إلى الاعتقاد بتوافر الثقافة الهيراركية في الجامعة بشكل أكبر مما يعتقده القدامى.

#### 11 - مناقشة نتائج البحث:

تم تصميم هذا البحث من أجل التعرف على الثقافة التنظيمية في جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر من خلال جمع تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين في الجامعة بالاعتماد على نموذج "كامرون" و"كوين" حول الثقافة التنظيمية. لهذا فقد تم البحث في مستوى انتشار الثقافة في المؤسسة: ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، والثقافة الهيراركية بأشكال للثقافة التنظيمية حسب نموذج القيم التنافسية بغرض التعرف عليها، بشكل الثقافة التنظيمية الأكثر انتشارا في الجامعة وكذلك التعرف على وجود فروق في مستوى وجودها بدلالة الخصائص الشخصية والمهنية للمبجوثين. ركز الجزء الأول من البحث على التعرف على الثقافة التنظيمية في الجامعة، وقد وضحت البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات المبجوثين على استمارة البحث بأن الثقافة الهيراركية هي الثقافة التي يشترك فيها أغلب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد الصديق بن يحيى. نتيجة تبين تميز الجامعة الجزائرية بأنها أقل قدرة على الاستجابة الى الوضعيات

المتغيرة التي تعرفها وكذلك متطلبات السوق مقارنة بالتنظيمات الأخرى حسب ما بينه " كامرون" و " كوين". وهي نتيجة تتسجم مع تصورات نظرية الأبعاد الثقافية لـ " هوفستيد" التي ترى بأن الثقافة في البلدان العربية تميل الى تركيز السلطة، إعطاء الأوامر والرقابة وهي ثقافة تجد تبريرها في ثقافة المجتمع. وهي نتيجة تتوافق مع توصلت اليه دراسات (العطوي والشيباني، 2010: أبو أجيلا، 2015: مشنان، 2016: لطرش، 2019: عدمان، 2019) بأن الثقافة الهرمية هي الثقافة الأكثر شيوعا في الجامعات الحكومية العربية. لقد سمح لنا تطبيق نموذج " كوين" و "كاميرون" بالتعرف على المكون الثقافي وخارطة الثقافة المهيمنة والثقافات الأقل انتشارا في الجامعة. تتسم الثقافة الهيراركية حسب نظرية " كامرون" و " كوين" بالاعتماد على قيادة إدارية مركزية تصدر الأوامر وتعطي التعليمات من أجل القيام بالعمل. لهذا يحوز الالتزام واتباع الإجراءات الرسمية على أهمية كبيرة في العمل ضمن التنظيمات التي تشتغل على وفق هذه الثقافة. فضلا عن ذلك، تعتمد الإدارة على تنسيق الجهود بين العاملين من أجل انسيابية العمل والوصول إلى مستوى تنظيم داخلي عال.

وتأتي ثقافة القبيلة في المرتبة الثانية من حيث درجة الانتشار حسب ما يعتقد الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وهو ما يبين التركيز على الولاء، العلاقات غير الرسمية، والمشاركة في العمل على نطاق واسع. بعد الثقافة الهيراركية وثقافة القبيلة، يعتقد المبحوثون في انتشار ثقافة السوق وثقافة الإبداع على التوالي. تركز ثقافة السوق على التبادل مع البيئة والتميز من أجل القدرة على التنافس والتفوق على المنافسين، أما ثقافة الإبداع فتعطي الأولوية للأفكار الجديدة التي يمكن أن تقدم زيادة في العمل تقود إلى تطوير طرق وأساليب عمل جديدة من شأنها أن تقود إلى التميز والنجاح في العمل.

ضمن نفس الجزء، أوضحت النتائج الخاصة بنوع الثقافة التنظيمية تبعا لأبعادها بأن المبحوثين يركزون على الانتشار الأكبر للثقافة الهيراركية، وفي جميع الأبعاد التي حددها نموذج قياس الثقافة التنظيمية لـ " كامرون" و " كوين" ( الصفات المهيمنة، نمط القيادة، إدارة الموظفين، العوامل المساعدة على الترابط، الاهتمام والتوجه الاستراتيجي ومعايير النجاح).

في الجزء الثاني من البحث، والذي يبحث في وجود فروق دالة في مستوى انتشار الثقافة الهيراركية في جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، تم التوصل إلى وجود فروق معنوية بدلالة جميع الخصائص الشخصية والمهنية التي تم التعرض إليها. فقد بينت النتائج اعتقاد الإناث، الموظفين، الموارد البشرية التي تقع أعمارهم بين 20 و 30 سنة، الذين أمضوا أقدمية عمل تقل عن 10 سنوات والذين يحصلون على أدنى الرواتب في اعتماد الجامعة الأكبر على عناصر الثقافة التنظيمية الهيراركية.

**12- مساهمات وحدود البحث:**

توصل البحث الى مجموعة مهمة من النتائج التي من شأنها أن تدعم التراث النظري حول الموضوع. فقد ساعد على تشخيص الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية من وجهة نظر منسوبها. كما أن التعرف على الثقافة التنظيمية الأكثر انتشارا من شأنه أن يبصر بالجوانب التي يمكن تطويرها في المؤسسة وإحداث التغيير المطلوب لرفع الكفاءة في العمل. فضلاً عن ذلك، يسمح تشخيص الثقافة الأكثر انتشارا بالتعرف على المشكلات التي تعترض عملية العمل واقتراح التدخلات التنظيمية التي من شأنها التعامل معها بكفاءة.

يعد البحث الراهن من المساهمات العلمية الأولى التي تهتم بالجانب الثقافي في الجامعة الجزائرية بالاعتماد على نموذج القيم التنافسية لـ "كوين" و"كاميرون"، وأن النتائج التي تم التوصل إليها من شأنها دعم القيادات الادارية في مجال التعليم العالي في الجزائر عند وضع استراتيجيات وتبني سياسات وبرامج من أجل إدخال تغييرات في بنية ووظائف الجامعة، وكذلك الأساليب التي يمكن أن تقود إلى تحقيق ذلك بكفاءة. إلى جانب المساهمات التي يقدمها البحث، فهو ينطوي على بعض الحدود التي يجب التنبيه إليها. أولاً، بلغت نسبة المبحوثين الذين شاركوا في البحث 20.65% من مجموع أفراد مجتمع البحث، لهذا فإن حجم عينة أكبر من شأنه أن يسمح بالتعرف على وجهات نظر أخرى. ثانياً، تم إجراء الدراسة في جامعة حكومية واحدة، وأن توسيع مجال الدراسة من شأنه أن يسمح بالتعرف على الثقافة التنظيمية في جامعات أخرى. ثالثاً، اقتصر البحث على التعرف على الثقافة الموجودة، وأن البحث في الثقافة المرغوبة لدى منسوبها بالاعتماد على نفس الأنموذج من شأنه أي يجسر الفجوة الثقافية ويزيد من مستوى الكفاءة في العمل.

**13- التوصيات والمقترحات:**

- انطلاقاً من الإشكالية التي أثارها البحث وتماشياً مع الأهداف التي تم تبنيها والنتائج التي تم التوصل إليها، يقدم البحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها تطوير الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية والتي يمكن حصرها في العناصر الآتية :
- تعريف الفاعلين في الجامعة بالنمط القيادي المتبع، الثقافة السائدة والأهداف التي تسعى الجامعة الى تحقيقها.
  - تعزيز نمط الإدارة اللامركزي في المؤسسات الجامعية في الجزائر، وتبني مقاربة تشاركية تساهم في مشاركة أكبر لمختلف الفاعلين في الجامعة.
  - دعم الابتكار وتشجيع الإبداع بما يزيد من فرص التطوير التنظيمي.
  - غرس ثقافة العمل الجماعي من خلال نشر القيم والمعتقدات والممارسات الادارية التي تدعم التعاون والشراكة.



- خلق فضاء أنسب للتفكير الابتكاري الذي يأخذ بزمام المبادرة والتغيير، والقادر على تحمل هامش المخاطرة.

- العمل على إعداد قيادات مبادرة متمكنة تملك رؤية استشرافية للجامعة.

#### قائمة المصادر والمراجع:

- أبراهام، ماسلو، (2009)، نظرية في الدوافع الإنسانية. ترجمة مازن فارس رشيد ومحمد منير الأصبحي، مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- أبو قحف، عبد السلام، (2002)، إدارة الأعمال الدولية، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- توم، بيترز، (1998)، ثورة في عالم الإدارة. ترجمة محمد الحديدي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، نعمة، (2009). ثقافة المنظمة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدوسري، جاسم بن فيحان، (2007)، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- راوية، محمد حسن، (1999)، السلوك في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، (1980)، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب للنشر.
- العزاوي، سامي، (2009)، ثقافة المنظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عدمان، مريزق، (2019)، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام (OCAI)، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، (13)، 138-154.
- العطوي، ع و الشيباني، ن (2010)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (4)، 37-65.
- غراهام، داوولينغ، (2003)، تكوين سمعة الشركة، ترجمة وليد شحادة، الرياض، مكتبة العبيكان.
- كاتر، و كان، (2009)، المنظمات ومفهوم الأنظمة مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، ترجمة محمد قاسم القريوتي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- لطرش، محمد، (2019)، الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية حسب نموذج (OCAI) مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة: 02 (02)، 128-144.
- مرسي، سعد عيد، (2006)، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- مشنان، بركة، (2016)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: منشورات جامعة الحاج لخضر، 18، 220.
- هيربرت، سايمون، (2003)، السلوك الإداري دراسة لعملية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة عبد الرحمن هيجان و بن أحمد، بن هنية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- وليم، أوشي، (1999)، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z. ترجمة محمد يس عامر، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- Abdelrahim, S. S. (2018). Organizational Culture Assessment using the Competing Values Framework (CVF) in Public Universities in Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University. International Journal of Business and Management, 6(2), 1-16.
- Bonjela, S. M. (2015). The influence of organizational culture on performance measurement systems in Libyan higher education (Doctoral dissertation, University of Huddersfield).
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. Administrative science quarterly, 363-375.

- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Age*, 2(699), 1-052.
- Beyene, H. (2012). Organizational Culture at St. Mary's University College: An Assessment Using the OCAI Instrument (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2019). Organizational culture type in Turkish universities using OCAI: Perceptions of students. *Journal of Education Culture and Society*, 10(2), 270-292.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organisational culture, Revised Edition edn.\_
- Chandler, A. D. (1988). *La main visible des managers: une analyse historique*. Economica.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 4(11).
- GEERT Hofsted (1994). *Cultures and Organizations*, Harper Collins publishers, LONDON.
- Hamada, T. (1999). Practicing anthropology in business organizations. *Practicing anthropology*, 21(4), 2-4.
- Handy, C. (2007). *Understanding organizations*. Penguin Uk.Charreire
- Kaufman, J. (2016). Organizational culture among master's colleges and universities in the upper midwest. *Teacher-Scholar: The Journal of the State Comprehensive University*, 7(1), 2.
- Masson, P. (2017). III. Le Phénomène bureaucratique de Michel Crozier, 1963. Dans : Philippe Masson éd., *Les enquêtes sociologiques en France depuis 1945* (pp. 67-83). Paris: La Découverte.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.
- Sandra et HUAULT Isabelle : *Les Grand Auteurs en Management* Edition de Boeck Université, Paris 2002, p 347.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Jossey-Bass business & management series) (p. 416). San Francisco, CA, USA: Jossey Bass Incorporated.
- Schneider, S, & Barsoux, J L. (2003). *Management Interculturel*. Pearson education, FRANCE.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.
- Snellman, C. L. (2015). University in knowledge society: role and challenges. *Journal of System and Management Sciences*, 5(4), 84-113.
- Stinchcombe, A. L. (2000). *Social structure and organizations*. Emerald Group Publishing Limited.
- Vasyakin, B. S., Ivleva, M. I., Pozharskaya, Y. L., & Shcherbakova, O. I. (2016). A Study of the Organizational Culture at a Higher Education Institution [Case Study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)]. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(10), 11515-11528.