

الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

دراسة حالة : المؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة

ولاية برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وحكامة محلية

إشراف الأستاذ:

رداوي عبد المالك

إعداد الطالبة:

فالح غنية



السنة الجامعية: 2015/2014

يحتل موضوع الثقافة أهمية كبيرة و هذا ما يلاحظ من خلال تعدد و تنوع الدراسات و البحوث فيه ، و اتسع هذا الاهتمام ليدخل عالم المنظمات لأنها تسعى دوما لتحقيق الكفاءة و الفاعلية من أجل تحقيق أهدافها ، و ذلك من خلال إتباع أساليب جديدة و مختلفة ، و من الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة ، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة ، كما أنها أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها ، كما أن لها دور حيوي في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث ، حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تتصف بالتغيير و الدينامكية استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة ، أو في بيئة المنظمة الداخلية ، فالثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة فهي تمثل طريقة التفكير و أسلوب أداء العمليات ، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء و ضمان البقاء ، فهي بذلك تعتبر المحرك الأساسي للطاقات و القدرات لتحقيق أهداف الإدارة من خلال الموارد البشرية .

(1) أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من بين المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا ، لذلك ركزت هذه الدراسة على معرفة دور و أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية ، باعتبار أن الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات و القدرات و أهميتها في نجاح أو فشل المنظمات .

(2) أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- 1- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة .
- 2- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الاستشفائية
- 3- دراسة اتجاهات تأثير الثقافة التنظيمية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين
- 4- التعرف على العلاقة بين الثقافة المنظمة و إدارة الموارد البشرية .

(3) مبررات اختيار الموضوع : من اهم الاسباب التي دعتنا لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وادارة

الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية مايلي :

- 1- الميول و الرغبة العلمية لدراسة هذا الموضوع و التوسع فيه .

- 2- تزويد المكتبة بهذه الدراسة و تمكين الطلبة من الاستفادة منها مستقبلا .
- 3- الرغبة في الاطلاع على الآراء المختلفة داخل المؤسسة الاستشفائية حول الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية .
- 4- محاولة إثراء و تعميق الفهم فيما يتعلق بالرصيد المعرفي الذي تم تحصيله من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة الاستشفائية .

(4) الإشكالية :

إن دراسة مفهوم ثقافة المنظمة هو أحد المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات ، و يعتبر هذا المفهوم أحد أبرز المناهج الحديثة ، حيث تحولت دراسة المنظمات من التركيز على وسائل التحكم في السلوك التنظيمي إلى كيفية التعامل مع الفرد .

و لتعرف على الثقافة التنظيمية و تأثيرها في إدارة الموارد البشرية تم إجراء الدراسة التطبيقية في المؤسسة الاستشفائية ببلدية برج زمورة ولاية برج بوعرييج .

و عليه يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية :

- 01- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية .
- 02- إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية ؟
- 03- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية ؟

(5)

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة

للثقافة التنظيمية دور مهم في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة.

الفرضيات الفرعية :

- 01- يتأثر الهيكل التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الاستشفائية .
- 02- تؤثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية .
- 03- الثقافة التنظيمية تؤثر في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية .

(6) الإطار المنهجي:

إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، والمنهج التاريخي في دراسة التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وستتطرق إلى الإطار المنهجي كذلك في الفصل الثالث.

(7) صعوبات الدراسة :

تجددنا لإشارة إلى أنه في أغلب الحالات تواجه الباحث عند الإعداد لدراسة موضوع ما بعض

الصعوبات قد تكون نفسها لدى جل الباحثين الآخرين و من الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد بحثنا هذا ما يلي :

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع بحثنا خاصة المراجع التي تتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية .
- عدم التعاون من قبل المؤسسة الاستشفائية في تقديم المعلومات ، وعدم جدية المبحوثين في الإجابة عن أسئلة الاستمارة .

(8) الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و حاولت ربطه بعدة مواضيع أخرى كإداء الموارد البشرية ، الرضا الوظيفي ، الالتزام الوظيفي ، السلوك القيادي .

1- الدراسات العربية :

- الدراسة الأولى :

إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بفلسطين ، 2011 .

- الدراسة الثانية :

بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام الوظيفي ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005 .

- الدراسة الثالثة :

منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية .

2- الدراسات المحلية :

- الدراسة الرابعة :

سالم الياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة .

- الدراسة الخامسة :

عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في حوكمت الشركات ، جامعة تلمسان ، 2011 .

(9) تقسيم الدراسة : تم تقسيم دراستنا هذه إلى جانبين الأول نظري و الثاني تطبيقي، حيث يحتوي الجانب النظري على فصلين، يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية، تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول مفهوم الثقافة التنظيمية ، و المبحث الثاني مفهوم إدارة الموارد البشرية .

يتناول الفصل الثاني تأثير الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول اثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية و الهيكل التنظيمي، و المبحث الثاني تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء الموارد البشرية، و المبحث الثالث تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث فهو متعلق بالجانب التطبيقي حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول التعريف بالمؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة، و المبحث الثاني منهجية الدراسة ، و المبحث الثالث عرض و تحليل نتائج الدراسة، وفي الأخير الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة، حيث

تتضمن طقوس و ممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير و طرق انجاز العمل كما تعبر عن قيم الموظفين و سلوكياتهم التي يلتمسها المتعاملون مع المنظمة، في حين تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات العصرية و ذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة كما أنها تحظى بأهمية بالغة في تحريك جهود الأفراد نحو تحقيق الغايات التنظيمية من خلال مختلف أدوارها و مراحلها.

و عليه نستعرض في هذا الفصل عنصرين أساسيين هما:

- مفهوم الثقافة التنظيمية

- مفهوم إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً- تعريف الثقافة التنظيمية :

قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد عرفها الكاتب كيرت ليون بأنها "مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة".¹

كما عرف كوسن **KOSSEN** بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء و مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".²

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد، و الجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004، ص 327

² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 311

و تعرف كذلك: " بأنها مجموعة القيم و المعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة و إدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم و تفسيرهم للأشياء داخل المنظمة و خارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة و إستراتيجيتها"³.

كما تعرف بأنها: " مجموعة القيم و المفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها و تنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة و تعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم و إدراكهم و شعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية و الخارجية و تحديد سلوكهم و تؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم"⁴.

عرفها عبد السلام بأنها: "مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير بين فاد المنظمة و التي تعتبر غير مرئية و غير مكتوبة و لكنها محسوسة و يشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة"⁵

من خلال ما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية تعرف بأنها منظومة مشتركة من القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين الأفراد تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها"

ثانيا- أهمية الثقافة التنظيمية :

يمكن ان نلخص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء و العمل و الأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحيد: فالثقافة توحد السلوكيات و تعزز القيم المشتركة

- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء.

- زيادة التبادل بين الأعضاء: و هذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.⁶

³ مصطفى محمود أبو بكر ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،د م ن ،الدار الجامعية ،2002،ص406

⁴ مصطفى محمود أبوبكر ،دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ،الإسكندرية الدار الجامعية ،2000،ص131

⁵ وهيبه عيساوي ،اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة تلمسان،2011/2012،ص17

⁶ طاهر محسن منصور الغلبي و وائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل،د م ن ،دار وائل للنشر،2007،ص296

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع آفاق و مدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، فمن المعروف إن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً للثقافة، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها و بذلك يصعب التنبؤ بسلوكه.⁷

ثالثاً- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتمثل خصائص و مميزات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- نظام مركب: حيث يتكون من عناصر تتفاعل فيما بينهما و تشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل في القيم و المعتقدات و الأفكار) و جانب سلوكي (العادات، التقاليد و الممارسات و المراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني و الأدوات).

2- نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة و من ثم فأى تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- نظام تراكمي (مستمر و متصل): حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة و يتم تعليمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق انتظام و تفاعل في هذه الأخيرة.⁸

4- نظام مكتسب متغير و متطور: فاستمراريتها لا تعني تفاعلها كما هي عليه و لا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة.

5- لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف و الاستجابة لمطالب الإنسان و حاجته و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.

و هناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم و أهم هذه الخصائص و السمات هي:

* درجة المبادرة الفردية: و ما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل و حرية التصرف.

* درجة قبول المخاطرة: و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.

* درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين.

⁷محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص314

⁸مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص407

* درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

* مدى دعم الإدارة للعاملين.

-شكل و مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات و التعليمات و إحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

-مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.

-طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت و فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أو على الوساطة و المحسوبة.

* درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات النظر المعارضة.⁹

رابعاً- مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية: تتكون من نوعين من المكونات هما:

1-المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: نعني بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها

بحواسنا،و تتمثل هذه العناصر في:

- القيم التنظيمية:هي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية.

- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي.¹⁰

2- المكونات المادية للثقافة التنظيمية: تتمثل العناصر المادية في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه نحو إنسان و

تتمثل هذه العناصر في:

- الطقوس و العادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث و الأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة و التي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة و تعكس قيم رئيسية في المنظمة،و التي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية.

- الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها و التي تتجاوز الرمز في حد ذاته، و التي يصعب إدراكها بحواسنا،و تظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، و أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد مثل شعار المؤسسة أو عملها.

⁹ محمد قاسم القيروتي ، السلوك التنظيمي،دراسة سلوك الإنساني للفرد و الجماعة في المنظمات المختلفة ،ط4،عمان،دار الشروق،2003،ص152

¹⁰المدھون الجرزاوي ،تحليل السلوك التنظيمي ،ط1،عمان، دار النشر العربي،1995،ص399-400 .

3- المورث الثقافي للمنظمة: نقصد بالمورث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المؤسسة و

يتجسد هذا المورث الثقافي في:

- **القصص و الأساطير التنظيمية:** تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل و التي تفسر كل من العادات و القيم العميقة للثقافة، أما الأساطير فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها و تلك الفترات البطولية التي مرت بها بهدف التأثير على سلوك الأفراد و تدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة.

- **الأبطال:** هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم و يصبحون أحيانا رمز للصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة و ثقافتها.

- **المخظورات:** ترتبط بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الإخفاقات و بعض المشاكل و الأحداث المساوية التي مرت بها المؤسسة، و بالتالي فهي كل المواضيع و الأحداث التي لا يجوز الحديث عنها داخل المؤسسة.¹¹

خامسا- مستويات الثقافة التنظيمية :

تطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط و المنظمة.

1- ثقافة المجتمع : تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة ، و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارستها.

- **ثقافة النشاط/الصناعة :** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط ، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات ، نوع الملابس و الأشياء الأخرى

¹¹ زين الدين بروش و لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الأول، جامعة

السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول و غيرها.

- ثقافة المؤسسة: عادة ما تكون المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع و مكان العمل داخل نفس المؤسسة ،حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول مستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة، و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.¹²

سادسا- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية و الثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية و الثقافة التكيفية.

1- الثقافة القوية : هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة القبول من جميع الأفراد المنظمة و يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة،¹³ و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** و تشير إلى الدقة و التهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة و المودة:** يمكن للألفة و المودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.¹⁴

2- الثقافة الضعيفة : هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التواجد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.¹⁵

¹²مصطفى محمود أبو بكر ،إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية،الدار الجامعية ،2008،ص 90 .

¹³مصطفى محمود ابو بكر ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،مرجع سبق ذكره ،ص412.

¹⁴الibas سالم ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية،قسم العلوم التجارية،2006)،ص21.

¹⁵ مصطفى محمود ابوبكر ، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ،مرجع سبق ذكره ،ص 145 .

3- الثقافة المثالية : يرى كل من بريكر و وترمن أوشي (OUCHI WATERMAN et BRUKER) ضرورة

وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة ، و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.

4- الثقافة التكيفية : يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري و دراكر مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة

أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع ظروف البيئة ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمد بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (FIT WOY) ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و لكل الظروف البيئية.¹⁶

سابعاً- وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى كل من سكينسن و بدرسون (PEDERSON , SCYENSEN) أن للثقافة أربع وظائف ، و هي كالتالي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة و أيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددتها الإدارة.
- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية المضطربة.
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي.

كما نجد وقمن (WOGMON) يرى أن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:

- تحديد هوية المؤسسة و إعلامها لجميع الأعضاء ، حيث ساهم في خلق العادات و القيم ، و إدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية و قبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل و التعاون بين أعضاء التنظيم و تطابق الهوية.
- توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة و فهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة و ينسق السلوك في العمل.¹⁷

¹⁶ الياس سالم ، مرجع سابق، ص 23 .

¹⁷ نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة . 17- حسن حريرم، مرجع سابق، ص، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية، 2014/2013)، ص 82-83 .

يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم بمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فتثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها.¹⁸

ثامنا- وسائل تطوير و تكوين و تغيير الثقافة التنظيمية :

عندما يحاول المديرين تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات و الأساسيات و المعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما ،وقد قدم **proter and steehs** أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة كما يلي:

- 1- **مشاركة العاملين:** تعتبر النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة فهي تشجع على الانغماس في العمل مما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال ،و يزيد التزام الفرد في الجانب النفسي ،فالمنظمات التي تهيمى مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، و تحفيزهم على أداء أعمالهم :و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.
- 2- **الإدارة عمل رمزي(ريادي):** يعتبر ظهور أفعال واضحة و مرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم و إحدى الوسائل لذلك هي مراقبة ، و سماع السلطة ،و القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط و أفعال الإدارة العليا،والتي تعزز أقوالها و تجعل الأفراد يصدقون و يؤمنون بما تقوله.

ج- **المعلومات عن الآخرين :** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة و الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة فعندما يشعر الفرد بان الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فانه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

د- نظم العوائد و المكافآت الشاملة : نظم العوائد لا يقصد به المال فقط، وإنما تشمل الاحترام و القبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل لها و رفع روحه المعنوية كما أنها تركز على الجوانب الذاتية و العمل و الشعور بالانتماء للمنظمة.¹⁹

والثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة و العاملين و بالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها و من الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير و التغيير تمثيا مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية من اجل تحقيق أهداف المنظمة .

ويتم إجراء التغيير و التطوير للثقافة التنظيمية باستخدام الخطوات التالية:

- حصر و تحديد الثقافة و السلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- تعديل و تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة .
- تحديد الفجوة و الاختلاف بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة و مدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي.

و قد أكد الكاتب شين على الدور الحيوي التي تقوم به قيادة المنظمة في مجال تغيير ثقافة المنظمة ، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ، و لديها القدرات و المهارات لتحقيق هذه الرؤية و يصف شين الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين:

1- وسائل أساسية.

2- وسائل ثانوية تعزز الوسائل الرئيسية.

اما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات و قضايا معينة في المنظمة ، من خلال القياس و الرقابة و التعليقات و التساؤلات بشأن تلك القضايا و المجالات.
- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة و الأزمات التنظيمية.
- القيام بدور نموذجي ، كمعلم و مدرب ، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني و افتراضات معينة للأفراد.
- وضع المعايير و الأسس لمنح العوائد و توزيع المراكز.

¹⁹ محمد بن الغالي العفوي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمن ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 2005)، ص25-26 .

- وضع المعايير و الأسس للتعيين و الاختيار و الترقية و التقاعد.²⁰

تاسعا- تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

كشفت دراسات أجراها الباحثون حول خصائص المنظمات المتميزة للأداء أن هناك علاقة إيجابية بين ثقافة المنظمة و فعالية المنظمة، فقد وجد هؤلاء أن أهمية الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الانجاز ففي المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا و السلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس و يرى الكاتب GAYBANNY جايباني أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون الثقافة المنظمة قيمة، بمعنى تساعد على الانجاز و الأداء الأفضل و أن تكون قابلة للتنفيذ كما أن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و الملائمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها و إستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية

احمد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، 433

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً- تعريف إدارة الموارد البشرية :

عرفت إدارة الموارد البشرية بطرق مختلفة :

عرفها صلاح الدين عبد الباقي بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و

علاقتهم داخل التنظيم ، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم".²¹

كما تعرفها راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة و لها نفس أهمية

تلك الوظائف و ذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية".²²

في حين يعرفها فليبو FLIPPO بأنها: "تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد

و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة بغرض تحقيق أهداف المنشأة".²³

²⁰ اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008)، ص82

²¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص16 .

²² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص19 .

²³ محمد قرية، إدارة الموارد البشرية و التكنولوجيا المتقدمة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدينة، 2005/2006)، ص10 .

أما سيكيلا SIKULA فيعرفها بأنها: "استخدام القوى العاملة بالمنشأة ، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء التدريب و التنمية ،التعويض و المرتبات،العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين ، و أخيرا بحوث الأفراد".²⁴

كما يعرفها احمد ماهر بأنها "الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى و مستويات الإدارة العليا".²⁵

و بناء على التعريفات السابقة ،يمكن أن نستخلص تعريفا خاصا لها بأنها "هي مجموعة من الممارسات و السياسات التي تتعلق بالموارد البشري في المنظمة ،هذه الممارسات ما هي إلا مجموعة من الوظائف متلاحمة فيما بينها تشمل التخطيط ،التوجيه،التنظيم و الرقابة و الانشغال بوظائف الأفراد كالتدريب و التوظيف و توحيد جهودهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا- أهمية إدارة الموارد البشرية :

من أهم النقاط التي تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- تقديم النصح و الإرشاد للمدرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين و ذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء و معدلات الغيابات و التأخرات و الدوران و معدلات الحوادث في العمل و معدلات الشكاوي و التنظيمات.
- تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثر على فعالية المنظمة.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل إعداد و تهيئة الأفراد العاملين و ما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.²⁶

● وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية نتيجة لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

²⁴صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، د م ن ،الدار الجامعية،2000/1999،ص20 .

²⁵احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،مصر ، دار الغريب، 1981،ص28

²⁶سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية،عمان،دار وائل للنشر،2000،ص24 .

- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل.

- ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية.

- نمو حجم المنشأة نتيجة التطور الفني و التكنولوجيا في مجالات الإنتاج، أدى إلى تزايد كبير في اليد العاملة في المنشأة و هذا أدى إلى زيادة المشاكل في العمالة و الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة ، تقوم بمعالجة هذه المشاكل و رعاية شؤون العاملين فيها.

- إن النمو و التطور التعليمي و الثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين و ثقافتهم، و بالتالي فان طبيعة رغباتهم و آمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري و وضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.

- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين و الأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المنشأة و العاملين فيها، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و أهميتها.²⁷

ثالثاً- أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها متعددة و متنوعة تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الكلية و الإستراتيجية للمنظمة و تحقيق رضا الأفراد و من أهم هذه الأهداف ما يلي:

1- أداء مهماتها و النشاطات التي صنعت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة و فعالية.

2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

1. ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية و العلمية و التنافسية.

2. ضمان كون الموظفين يفهمون و ينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.

3. ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف

عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً.

4. إتباع المقاييس و الأساليب الأخلاقية في العمل و العلاقات الاجتماعية.

5. وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة.

3-التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

1. المشاركة في توضيح كافة الحلول و اللوائح و التعليمات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.

²⁷عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية،الأردن،مؤسسة زهران ،1991،ص04 .

2. المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

3. إبداء النصح و الإرشاد ومدراء الإدارات الأخرى.

4. حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم.²⁸

رابعاً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديثة ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية، و سنحاول عرض هذه التطورات من خلال المرحل التالية:

- المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية :

لقد تطورت الحياة تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت، فالبرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى زيادة الإنتاج و رأس المال إلا أنها أهملت العامل كانسان و اعتبرته كآلة.

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية:

- من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور و الذي لقب ب "أبو الإدارة" و من أفكاره الواجب إتباعها نجد أربعة أفكار و هي كالتالي:
- إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق الإدارية القديمة البدائية القائمة على الخطأ و الصواب.
 - الفصل بين التخطيط و التنفيذ للخطط حتى يتسنى لكل فرد أن يعمل بأعلى كفاءة ممكنة.
 - اختيار العمال و تدريبهم حسب الأساليب العلمية و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

²⁸ محمد فالج صالح ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2004، ص28-29 .

و قد أضاف جانث بعض الأفكار الجديدة حول طريقة رفع الأجور و التي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور كما أن فكرة جانث بإعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.

و بالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل و تحسين طرق العمل و نظم الحوافز، إلا انه قوبل بهجوم فقد بني تايلور أفكاره على ما يعرف بنظرية الرجل الاقتصادي و عناصرها هي:

- الإنسان أناني في طبعه.

- الإنسان كسول في طبعه.

- الكسب المادي حافز هام.

- المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية ، و قد حاولت العمل على زيادة أجور العمال و توفير ظروف عمل مريحة لهم.²⁹

- المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

أظهرت هذه المرحلة الحاجة إلى استخدام طرق اختيار للموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظيفة.

و بتطور حركة الإدارة العلمية و تقدم علم النفس الصناعي ، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في ظهور المنشآت المساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف و الرعاية الاجتماعية و الأمن الاجتماعي و الرعاية الصحية و التدريب ففي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال.³⁰

المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة مايويلتون و كان الغرض من هذه الدراسات هم تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة و ظروف العمل و فترات الراحة على أداء العاملين ، و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني.

²⁹ محمد حافظ حجاري ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2005، ص36 .

³⁰ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص15 .

- الحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد إلى جانب الحوافز الاقتصادية.
- تطوير نظام الاتصال بين المستويات المختلفة كالمؤسسة في تبادل المعلومات.

رغم هذه التطورات التي ساهمت بها المدرسة السلوكية إلا أنها وجهت إليها انتقادات من حيث أنها ركزت على الجانب الإنساني و أهملت الجوانب الأخرى.³¹

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام و أصبح العمل فيها له طابع التخصص و الاحتراف، و تغيرت تسميتها إلى إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية، و ظهر في هذه الفترة تخصص الأفراد كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال.

و مما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل و التوظيف حيث أخذت سنة القوانين و التشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات ، و تلتزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد و في الفترة ما بين 1960 و 1980 زادت أهمية الأفراد، و أصبحت هذه الإدارة تنفيذ سياسات الإدارة العليا و أصبح نطاق وظائف و ممارسات إدارة الأفراد لا يشتمل العمال و قاعدة الهرم الإداري فقط و لكن جميع العاملين في المنظمة بمختلف المستويات الإدارية.

و بعد سنة 1980 تقريبا تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ، و أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بما ترجمتها فيما بعد مدخل إدارة الموارد البشرية الذي شكل أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد للمنظمة ، و تتمثل مبادئ هذا المدخل في:

- أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة و ميزة في نفس الوقت.
- تعتمد المنظمة في حصولها على المورد البشري على البيئة التي تعمل فيها.
- على الإدارة الموارد البشرية أن تركز على التكيف الداخلي و كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد في المنظمة و التكيف الخارجي و كيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة.³²

خامسا: وظائف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم وظائف الموارد البشرية إلى:

³¹ رفعت عثمان ، إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، القاهرة، دار الفكر العربي، 1982، ص14

³² خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية . ط2، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005، ص27-28

1. الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: و تنقسم إلى:

01- وظيفة التخطيط: تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما و نوعا التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة فالتخطيط يعني التحديد مقدما لبرامج القوى العاملة ، و قد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب و المشاكل إذا لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترة المستقبلية.

02- وظيفة التنظيم: و يقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم و تحديد الواجبات و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد و تحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل و الأفراد العوامل المادية في المنظمة.

03- وظيفة التوجيه: و يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة و قد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل MOTIVATION COMMAND و تحت أي مسمى من المسميات فان الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام و فعالية.

04- وظيفة الرقابة: إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة و التنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

2. الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية: تنقسم إلى:

1) وظيفة استقطاب العمالة: تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية و تهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما و نوعا، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة ، و يتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة .
- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.³³
- اختيار القوى العاملة و إجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة و ذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، و المقابلات الشخصية و غيرها.
- تعيين الأفراد.

2) وظيفة تنمية العاملين: بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كما و نوعا بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة و تحسين الأداء و هذا يتم من خلال التدريب المستمر و ذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

³³ سعيد شعبان حامد ، بحث مرجعي عن: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، د م ن، جامعة الأزهر، 2006، ص5-6 .

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تتضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل و أدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات و مهارات متخصصة و هذا لا يتوفر للمنظمة إلا من خلال تدريب و تنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة من جميع المستويات الإدارية.

3) وظيفة التعويض أو المكافأة : تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية و تختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة ،بمعنى أن مدير إدارة المورد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي و لضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من:

- تقييم الوظائف.
- تحديد نظام الحوافز.
- تحديد نظم دفع الأجور.
- تحديد لوائح الجزاءات.

4) وظيفة رعاية و صيانة القوى البشرية : تهتم هذه الوظيفة برعاية و صيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية و الثقافية و الترفيهية و الاجتماعية ،و كذلك الرعاية عند ترك الخدمة.³⁴

سادسا: أهم التحديات و التوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

1- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

واجهت و تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال الاستراتيجيات و السياسات الملائمة و يمكن تصنيف هذه التحديات الى ثلاثة مجموعات هي التحديات البيئية و التحديات التنظيمية و التحديات الذاتية أي المرتبطة بالعاملين أنفسهم، و من هذه التحديات:

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- التغيرات في تركيب القوى العاملة.
- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- تغير القيم و الاتجاهات.
- العائد و التعويض المادي للعاملين.
- زيادة حجم القوى العاملة.

³⁴ سعيد شعبان حامد ،مرجع سابق،ص6-7 .

- التشريعات و اللوائح الحكومية.
- تزايد و نمو أعداد الموظفين المتخصصين.
- عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
- تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية و الربحية.
- زيادة حجم المنشآت و تعقد علاقات العمل.
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
- الحاجة المتزايدة إلى تنمية تطوير قدرات العاملين.³⁵

ب- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية :

قصد الاستجابة للتحديات السابقة هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد و التي يمكن إنجازها فيما يلي :

- إيجاد ظروف عمل أفضل : يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل و إتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم و تحقيق ذاتهم من خلال التدريب، و برامج التنمية ، و تشجيع العمل الجماعي و أسلوب الفريق الواحد.

- التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين : حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي :

- حل مشاكل نقص العمالة.
- إسهامه في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبها.
- تكون استعدادات و اتجاهات كبار السن أكثر ايجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.

● التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.

● توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت.

- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: و هذا التحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما

يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا و متطلبات الجودة و الأسعار و عدم تجميد الأفكار و الجهود.

- مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية و الاتجاه نحو استخدام الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في هذا

المجال.

³⁵ بسمة احمد إبراهيم ابوزيد ، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصاريف العاملة في فلسطين و سبل تطويره،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة،2008)،ص11-12 .

- العلاقات مع النقابات العمالية: يستبدل الاتجاه السلبي تجاهها و يصبح ايجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات ،رفض النزاعات بأفضل الطرق.
- التركيز على التميز: و ذلك للنمو و البقاء و مواجهة المنافسة و التحديات البيئية وفق ما يلي:
 - تقليص مستوى الإدارة الوسطى.
 - تطوير المنتجات و تحسين الخدمات للعملاء ،و الجودة و تفويض السلطات .
 - زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - تحسين المنافع و الحوافز.
 - توفير الاستقرار الوظيفي.
 - تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
 - تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
 - توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.³⁶

خلاصة و استنتاجات:

تم التعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ،مكوناتها ،خصائصها ،مستوياتها، إضافة إلى عملية التغيير الثقافي داخل المنظمة و ذلك لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة كما أن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها و تم التطرق أيضا في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال تعريفها و ذكر أهم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها و مراحل تطورها ووظائفها الأساسية و أهم التحديات و التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

و نستنتج من كل ذلك ما يلي:

³⁶مراد رايس ، اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ،(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004/2005)،ص119- 120.

- من خلال المفاهيم التي تناولناها نستنتج أن وجود الفرد بشخصية كفاعل و كمؤثر و متأثر من خلال علاقاته و تفاعله المتبادل بينه و بين المجتمع أو جماعة و بينه و بين المؤسسات.
- الثقافة مرتبطة بمجموعة من الأفراد أو المجتمع ، فكلما كان هناك تنظيم بشري لابد أن تشكل الثقافة كما انه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية كان هناك نوع من التنظيم.
- تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف و التصرف فهي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم فالثقافة التنظيمية فمقتضى وجود العمل الجماعي المنظم للإنسان في إطار زمان و مكان معينين.
- إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية بالمنظمة و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة و في انتهاء خدمتها و عملها فيها.
- أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف خاصة تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف اعم و اشمل و هي الأهداف التي تسعى الإدارة بصفة عامة إلى تحقيقها كما تختلف المهام و الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية باختلاف موقفها في المنظمة.
- الاهتمام بالموارد البشري تغيير من مجرد عامل داخل المنظمة إلى مورد يمكن أن يضيف إلى المنظمة مزايا كثيرة.

**الفصل الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية
ففي إدارة الموارد البشرية.**

**المبحث الأول: اثر الثقافة التنظيمية
على العمليات التنظيمية و الهيكل التنظيمي.**

**المبحث الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على
سلوك و أداء الموارد البشرية.**

**المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد
البشري.**

يعتبر موضوع الثقافة من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام الكبير داخل المنظمة إذ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة و القيم و الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم و بيئتها الخارجية ، حيث أن سلوك الفرد و تصرفاته في نتيجة تحليلها تدفعها و تحركها قيم و معتقدات يكتسبها الفرد لذا تعد ثقافة المنظمة عنصرا هاما في النظام العام للمنظمات مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية تفهم إبعادها لكونها توجه سلوك العاملين فيها تزيد من فرص تحقيق نموها التنظيمي و الاستمرار في نجاحها بشكل متميز ، و انطلاقا مما تقدم سنحاول في هذا الفصل التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

● اثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية و الهيكل التنظيمي.

● تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء الموارد البشرية.

● تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: اثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية و الهيكل التنظيمي:

للتقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة و مكوناتها و العاملين بها و نقصد بمكونات المنظمة هيكلها و مجموع وظائفها بالإضافة للأساليب و الإجراءات التي يتم من خلالها الاتصال و اتخاذ القرارات.

أولا: اثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية :

هناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على العمليات التنظيمية أهمها:

1. توجهات المنظمة : يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث انه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فأتمها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها³⁷ حيث يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة ، فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة و إستراتيجيتها كانت قوة ايجابية و إذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية فقد تدفع الثقافة المنظمة نحو تحقيق أهدافها و إستراتيجيتها أو تدفعها بعيداً عنها³⁸.

2. الانتشار: يشير إلى مدى انتشار قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساساً للثقافة القوية ، وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام إما إذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام.

3. القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة³⁹. فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.⁴

4. المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة و العاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة، و يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها تحقيق التوافق بين قيم و مفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم و مفاهيم بيئة العمل و تحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها و الاستعانة بمختصين من الخارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة و المشاكل التنظيمية واقترح الأساليب و الأدوات التي تحقق الاتصال مع البيئة المنظمة و أخيرا تدرب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات و البرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم و التصورات و الممارسات الإدارية المختلفة و يتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لأحداث التكامل مع البيئة المنظمة و إستراتيجيتها.⁴⁰

5. الالتزام : تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الالتزام إلى درجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود و الولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة و لتحقيق أهدافها بمعنى آخر فان الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام

³⁷مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق الذكر، ص 120 .

³⁸عباس سمير ، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير، جامعة عنابة، كلية الأدب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس، 2007-2008)، ص 100-101.

³⁹ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق الذكر ، ص 301.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق الذكر ، ص 410

⁴⁰مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق الذكر، ص138.

بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة الرضي أو عدم الرضي⁴¹ ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة و تدعيم القيم التنظيمية و العمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيم المنظمة لدى الأفراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية و تقويتها بما تجعلها مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة.
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن يكون الثقافة التنظيمية قيمة و تؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة وحدها و أن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها و العاملة في نفس النشاط⁴².

فمن خلال هذه السمات يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرا مباشرا على العمليات التنظيمية و يظهر هذا من خلال فعالية المنظمة و كفاءة الأداء حيث كما اشرنا أن اتخاذ القرارات و نمط القيادة في علاقته بالهيكل التنظيمي و الاتصالات و انتقال المعلومات كلها تتأثر بمدى حضور الثقافة التنظيمية في سلوكيات و أنماط تفكير العاملين في المنظمة سواء إيجاب أو بالسلب.⁴³

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات و تتأثر نوعية و طبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي فالهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة و تنظيمها و تنسيقها حيث يرى غيبسون (GIBSOR) وزملائه أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأبعاد و جوانب لدى المنظمة و هي تتمثل في :

- تقسيم العمل و التخصص.
- أسس تكوين الوحدات.
- حجم هذه الواحات نطاق الإشراف.
- تفويض الصلاحية.

⁴¹ مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،مرجع سابق الذكر،ص410.

⁴² سالم الياس ، مرجع سابق الذكر،ص81.

⁴³عباس سمير ، مرجع سابق الذكر، ص101.

ومنه يعرف الهيكل التنظيمي على انه الإطار الرسمي العام الذي يحوي بداخله جميع خصائص الفعاليات و السلوكيات و الأدوار التنظيمية ليوّجهها باتجاه تحقيق غاية المنظمة و تتأثر تلك الخصائص بطبيعة تصميم الهيكل التنظيمي، و للهيكل التنظيمي تأثير على سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات فالطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال و التخصص و تحديد الأدوار و تكوين الوحدات التنظيمية و تفويض السلطة كلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجاباً أو سلباً على سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمة كما أن للهيكل التنظيمي متغيرات و أبعاد كثيرة و مترابطة و لكن العديد من الكتاب افترضوا ثلاث أبعاد خصائص رئيسية للهيكل التنظيمي وهي:

- التعقيد.

- درجة الرسمية.

- المركزية.

هناك ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي التمايز الأفقي و التمايز الرأسي و التمايز الجغرافي و يشير الأفقي إلى تعدد و تنوع الأنشطة التنظيمية و مجموع الوظائف المهنية المختلفة و التخصصات المتنوعة فيها إما التمايز الرأسي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي و يقاس بعدد المستويات التنظيمية إما التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى انتشار و التوزيع الجغرافي لعمليات التنظيمية و أنشطتها فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زادت الحاجة للاتصالات و التنسيق و الرقابة.

إما الرسمية فتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين و الأنظمة و القواعد و التعليمات و القرارات و الإجراءات و المعايير في توجيهه و ضبط سلوك الأفراد و أثناء العمل و تستخدم المنظمات الرسمية لتحقيق معيارية السلوك (الضبط و السيطرة عليه و التنبؤ به) وبالتالي تخفيض درجة التباين أو التنوع في السلوك.

إما المركز فهي تشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع القوة في المنظمة.⁴⁴

❖ يستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة ، اتخاذ القرارات ، الاتصالات و غيرها) وان مواءمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية للمنظمة و يذهب البعض إلى القول بان جوهر الثقافة (القيم و المعتقدات التنظيمية) تؤثر عمليات التفكير غير مرئية و في ضوء هذه القيم و المعتقدات سيحدد إطار الإجراءات و القواعد و الخصائص الهيكلية و الأنظمة لتنفيذ الإستراتيجية.⁴⁵

⁴⁴ ندى عبد المطلب جاسم ، «دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم و تحقيق النمو التنظيمي» ، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية، العدد 31، 2012، ص 235-236 .

⁴⁵ ندى عبد المطلب جاسم ، مرجع سابق الذكر، ص 234-235.

قد تضطر المؤسسة إلى تغيير هيكلها و ذلك لان تغيير داخل المؤسسة يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية ، أو دمجها أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات و إعادة تحديد المسؤوليات و غيره و ذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة⁴⁶ حيث أن الثقافة القوية على سلوك الأفراد و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة و الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل و الروح و الجسد و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد⁴⁷ فالثقافة التنظيمية تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي فالهيكل التنظيمي المتصف بدرجة عالية من المشاركة في صنع القرار يكون جيد التوفيق مع ثقافة متصفة بدرجة عالية من قيم التعاون.⁴⁸

المبحث الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على السلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم موقف الأفراد و إدراكهم و تحفيزهم و كذا إرشادهم في مواجهة الضغوط و التغييرات البيئية كما يري البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساس بتأثير الثقافة على أداء الموظفين و سلوكهم بالعمل⁴⁹ ومنه يتم توضيح التأثير فيما يلي:

01- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين :

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:

- تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث أن لثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية و كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة و زادهم شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تحفيز العاملين و خلق الدافعية على العمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للمنظمة.
- تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك و تعبير هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما

⁴⁶ زين الدين بروش و الحسن هدار ، مرجع سابق الذكر،ص50.

⁴⁷ حسن حريم ، مرجع سابق الذكر،ص340.

⁴⁸ ندى عبد المطلب جاسم، مرجع سابق،ص240.

⁴⁹ محمد أنور سلطان ، مرجع سابق الذكر،ص433.

ينبغي قوله أو عمله في حالة من الحالات و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع مع الفرد في الأوقات المختلفة و كذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.⁵⁰

02- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في الرقع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي و الرقع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال بينهم و ينتج عن ذلك كله مستوي من التعاون و الالتزام و التجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق و تحقيق أداء متميز ، وهناك تجارب و دراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم و المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح و تميز أدائهم ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من دال و كندي DEAL and KANNADY .

حول الأداء لثمانين شركة و وجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية و هي التي تتبع بما يلي :

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
- تكريم الأفراد المميزين و تشجيعهم.
- وجود معايير مرتفعة الأداء.

وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من بيترو و ترمان (PETER and WATERMANN) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى التحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي :

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله مع ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا العملة و يجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم و تقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
- الاعتقاد بقدرة الإجراء على الابتكار و تحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية لحضور للتعرف على التفاصيل.

⁵⁰ نورة عبد الرحمان ، الثقافة التنظيمية و أثرها على الانتماء التنظيمي ، تاريخ الاطلاع 2015/04/24

- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين وراء الاعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر و أحاسيس تحكم سلوكياتهم و تصرفاتهم.
 - تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتبار وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات:
 - إعطاء أهمية بالغة لمسالة النمو و تحقيق الأرباح و التي تعتبر من الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال.
 - الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجدد مخططين.
 - الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة و المؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.
 - إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى البعض الباحثين انه يعترف الثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:
 - تمتع الأفراد بحرية المبادرة و الإبداع و تحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل و ابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية مرتفعة.
 - إرساء نظام الحوافز و مكافآت يقوم على معايير موضوعية و علمية أي تحفيز الأفراد و مكافأتهم كل حسب جهده و مساهمته في انجاز أعماله و تحقيق أهداف المنظمة ، يرى بعض الباحثين أن نظم الحوافز هو الذي يعرف و بشكل كبير ثقافة المنظمة لذلك فالقيم المتعارف عليها من المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع و خلق و تقييم مساهمة العاملين بمكافأة ملموسة.
 - تحمل الاختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة و المعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة.
 - إرساء نضام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.⁵¹
 - ضرورة الاعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية و يعمل بروح الفريق و لا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤدي حرية المبادرة و الإبداع و قبول الاختلاف ، و على عكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية و الشديدة المركزية و الذي يغرس قيما ثقافية تقضي على كل محاولة للتجديد و التطوير .
 - ضرورة اعتماد الثقافة و ما يمكن أن تولد من ثقة بين الأفراد.
- رغم كل هذه القيم و المبادئ التي لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة و ليست الشعارات التي ترفعها فالممارسة هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة ، و يشكل ذلك

مؤشرا واضحا لدى العاملين و يدفعهم لبذل قصار جهدهم لنجاح المنظمة و تميزها إضافة إلى ذلك فان هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية و التي تتمثل في :

- أن الثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين و سلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال تناسب مع التوقعات التنظيمية.

- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة "الغراء" الذي يربط العاملين و يجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية و أن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.⁵²

- إن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فاعلية أداء مواردها البشرية فالأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة في مقابلة ذلك نجد أن المنظمة تهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين و سلوكهم في العمل.

المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية :

أصبحت تنمية الموارد البشرية تستحوذ على أهمية مدراء الموارد البشرية و ذلك نتيجة للواقع الجديد الذي تفرضه التكنولوجيا الحديثة من التغيير في أساليب العمل و استحداث الوظائف لم تكن موجودة من قبل ، فبدأت كل المنظمات تفكر في سد النقص الحاصل في المهارات القديمة للعاملين لديهم و تعويضهم بالمهارات الجديدة و ذلك بدمج عمالها في برنامج تأهيله في المنظمة أو في مراكز متخصصة في التدريب و التأهيل⁵³ فقد تتوفر للمنشأ مزايا

⁵² سالم الياس، مرجع سابق الذكر، ص 86-87.

⁵³ الصوفي ولد الهادي ، تنمية الموارد البشرية كأساس لرفع القدرة التنافسية في المنظمة، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، 2011-2012)، ص 03.

نسبية من نوع (الموقع المتميز ، التسهيلات الإئتمائية ، براءات الاختراع ، الوكالة عن طريق الشركات الكبرى)
و لكنها بدون العنصر البشري الكفاء المتطور تظل بغير قيمة و لذلك تهتم هذه الجزئية بعلاقة ثقافة المنظمة بتنمية
الموارد البشرية على النحو التالي :

- 01- **عملية الاختيار و التوظيف** : أولى خطوات استمرارية الثقافة التنظيمية يجب أن تبدأ قبل توظيف
الموظفين و على سبيل المثال يجب اختيار الموظف الذي يعطي انطباع بالاستمرارية و الكفاءة و الولاء و لديه
القدرة على الانخراط في عمل المجموعة و بالطبع التوقع بأنه اجتماعي النزعة
- 02- **نظم الأجور و المكافأة و الحوافز** : قد يكون الراتب الشهري بعناصره احد مصادر الثقافة التنظيمية
المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار و الاطمئنان من عدمه و خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصام
نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي و
الشعور بالجور التهديد من قبل الأفراد وقد يحدث العكس تمام هنا تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار
و الاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.⁵⁴

و الحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة وكما كانت الحوافز المقدمة
فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم و بالتالي يتواجد على
المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل و دفع مستوى
الأداء.

- 03- **تقييم أداء العاملين** : ويقصد بها مدى وجود معايير واضحة و عادلة لتقييم أداء العاملين، ومدى
محاسبته على النتائج و تحقيق الأهداف إذ يترتب على هذه المعايير الكثيرة من الإجراءات التي تهتم و تمس العاملين
من ترقيات و مكافآت و غيرها ، فيمثل و جود معايير واضحة بعيدة المحاباة حافزا كبيرا للاهتمام بالأداء و
جودته ، و على العكس فان شعور العاملين بعدم و جودها بالشكل المطلوب يؤثر على التزامهم و أدائهم و
بالتالي على المنظمة التي يعملون بها.

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة و استقرارها فان الأفراد يشعرون بالرضا و من
ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبب لإثارة المشكلات.

- 04- **حجم العمل و ملاءمته للقدرات الشخصية للفرد**:

⁵⁴ احمد كردي السيد ،علاقة ثقافة المنظمة بتطوير إدارة الموارد البشرية ،تاريخ الاطلاع 2015/04/24،

إذا كانت حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فانه تسود المنظمة ثقافة تنجم عن تحميل الأفراد لأعباء وظيفة أكبر من قدرتهم ، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، و هنا يكونون مستعدين لأثار المشكلات أما إذا أساءت المنظمة ثقافة تنجم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفة في حدود طاقتهم فإنهم يشعرون بالراحة و الرضا عن العمل.⁵⁵

05- الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي :

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تهتم بشعور جميع العاملين بالأمن و الاستقرار الوظيفي و انه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل أو توقف المنظمة، فان هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا أو قبول و التوافق و التعاطف مع المنظمة و من ثم المشاركة الايجابية و الفعالة مع الإدارة.

06- عدد ساعات العمل و مواعيدته :

قد يسود المنظمة شعور تام بأن عدد الساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة و المقررة ، و كانت مواعيدته غير مناسبة لظروف الأفراد فان هذا الشعور يولد ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي و من ثم يصبح الأفراد أكثر استعداد للقلق و إثارة المشكلات و تكرارها و العكس صحيح إذا سادت المنظمة الثقافة المواعيد المناسبة و ساعات العمل المقررة ، و أن المنظمة لا تستغل العاملين فان هذه الثقافة مدعاة للاستقرار و عدم التفكير في المشكلات.

07- العدالة و المساواة في معاملة العاملين :

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة و المساواة بين العاملين فان هذه الثقافة تكون مصدر للاضطرابات و التذمرات داخل المنظمة و تكثر الشكاوي و التصرفات السلبية و تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة و أهداف المنظمة أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة و المساواة فإنها تكون مصدر قوة و استقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص انه يأخذ حقوقه دون مطالبة و لن يقع في غبن و يتفرغ لعمله الأساسي.

08- المشاركة و العلاقات و تحقيق الانجاز :

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود في المنظمة وأن كل موظف فيها كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فان هذه الثقافة تشجع روح التعاون و المبادرة و الدافعية لدى العاملين فيها عكس ذلك إذا ساد في المنظمة ثقافة الإدارة الأتوقراطية و تسلسل الأوامر و التعليمات فان هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط و السخط الوظيفي و بالتالي ينعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.⁵⁶

⁵⁵ احمد كردي السيد ، مرجع سابق الذكر .

⁵⁶ احمد السيد كردي ، مرجع سابق الذكر .

وكذلك فانه إذا أساءت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة و المتبادلة المتمثلة في العلاقات الدور و ليس علاقات الوظائف بين الرؤساء فان هذه الثقافة تقوم على العلاقات ضعيفة تسودها الصراعات و المشاحنات و التربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية.

و من الناحية الأخرى أيضا فانه إذا سادت المنظمة ثقافة الانجاز و تحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة فان هذا الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي و توليد الدافع على الانجاز و تصبح المنظمة هي المكان الذي تحقق الرغبات و الطموحات بل و تحقق به الذات إما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الانجاز أو وضع مستويات للطموح و تحقيقها فإنها تصبح الثقافة سلبية مثبطة و بموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية و العلاقات السلبية.

09- التعليم و التدريب المستمر : قد يكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك و أن التطوير الذاتي لا يتاح للعدد محدود من العاملين و أن هذا المطلب يسعى إليه العاملون و لكنهم لا يحصلون عليهم إلا بصعوبة مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة و العاملين في الأجل الطويل إذا أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة و تعرف أهمية و قيمة مساندة و مؤازرة مواصلة التعليم لعمالها و توظيف الإدارة للمهارات و القدرات الخاصة بموظفيها و عمالها الى حدها الأقصى و تنتج لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية و التدريبية و تلبية هذه الاحتياجات .

وإذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع و أن ميزانيته محدودة و ينتظر إليه على أنه نشاط إداري عادي فان هذه الثقافة سوف تنعكس على الفرد بالنظر إليه بعدم الجدوية المصادقية إما إذا كانت هذه الثقافة تبني على أن التدريب استثمار و أن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل و ليست العبرة بالعائد قصير الأجل و توضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب كمنشأ في أولوياتهم و أن طريقتهم للتقدم و النمو و الزيادة و التغلب على المشكلات انخفاض مستوى الأداء و هو المدخل للتطوير و التنمية.

10- طبيعة و ظروف العمل : أن طبيعة العمل تعتبر عامل مهم في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل و زيادة الإهمال و اللامبالاة و عدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله إما الأعمال التي تتسم بالتحسين و التطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقتهم و قدرتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات و الإمكانيات الكامنة لديهم في نجاح العمل و تحقيق الأهداف.

11- العلاقات غير الرسمية في العمل : و التي يمكن رصدها في كافة الأنشطة الاجتماعية و اللقاءات الأسرية في المناسبات المختلفة بين العاملين كما يحدث في تناول الطعام على مائدة واحدة أو عند حضور الحفلات كما يمكن أيضا أن يحدث ذلك من خلال الأنشطة الثقافية سواء عند حضور الندوات و اللقاءات أو من خلال تبادل الرسائل على الانترنت بما يتضمنه من عرض للآراء و تبادلها حول القضايا الثقافية ذات الاهتمام المشترك للمجموعة لكل و عرض مناقشة جوانب القصور و الخلل و نقاط الضعف لملاقاتها بقدر أكبر من الحرية و بدون حساسية أو خوف من اللوم أو التقليل بشأن الجهد المبذول.

أن تكرر ما سبق بمرور الوقت و الممارسة المتصلة له سيحقق التلاقي من الأجل البعيد و يضمن الحد الأدنى من التلاقي اللازم لعملية التنمية و التطوير الوظيفي على الأقل في الأجل القصير.⁵⁷

خلاصة و استنتاجات :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تطرقنا إلى اثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية حيث أن لثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة و مكوناتها و العاملين بها و منه فهي تؤثر على إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم أجزاء المنظمة و ذلك لاهتمامها بالموارد البشرية الذي يعتبر المحرك الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة و كذلك تؤثر الثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي حيث أنها تؤثر في نوع و تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة و عليه لا بد أن يؤثر على الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية كما أن أداء العاملين يتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و في الأخير تطرقنا إلى علاقة الثقافة التنظيمية بتنمية الموارد البشرية و أنه لنجاح إدارة الموارد البشرية و جب توفر ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتماشى فعلا مع الواقع و الصور التي يتمناها أعضاءها و تصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا و ارتباطا على أداء العاملين .

ونستنتج من كل ذلك:

- أن الثقافة ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب ادوار عديدة و مختلفة في المنظمة.
- على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف و قيم الأفراد لخلق ثقافة تشجعهم على روح الانتماء و تقوية السلوك الايجابي.

- أن الثقافة التنظيمية تعكس المستوى العميق من الافتراضات و المعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة و بالتالي يظهر اثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي و الأداء و تنمية الموارد البشرية.

**الفصل الثالث: دراسة تطبيقية ،الثقافة التنظيمية و إدارة
الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية.**

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية ببلدية
برج زمـورة.**

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

هدف القطاع الصحي تقديم الرعاية و التوعية و التوجيه سعيا لرفع المستوى الصحي لأفراد المجتمع و كذا
تأمين الوقاية الصحية المناسبة ناهيك عن توفير الاحتياجات الخاصة و الرعاية الأولية للمرضى ،زيادة عن تقديم

الخدمات الطبية لأهالي القرى النائية من خلال التوجه و الوصول إليهم لخدمتهم و لأهمية هذا القطاع و العاملين به سعيا لمعرفة اثر الثقافة التنظيمية السائدة به على إدارة الموارد البشرية و هذا من خلال المباحث التالية:

- التعريف بالمؤسسة الإستشفائية.
- منهجية الدراسة.
- عرض و تحليل نتائج دراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية:

يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الحيوية و الأساسية في كل بلد، بل إنها احد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم كما أنها قطاع أساسي في الحياة اليومية للحفاظ على سلامة و صحة الناس.

أولاً- مفهوم المستشفى:

يتباين مفهوم المستشفى تبعاً إلى تباين الأطراف المتعامل معها، و بالتالي فإن كل طرف يمكن أن يعرف المستشفى تبعاً لتلك العلاقة القائمة بينهما، و كما يتضح ذلك من وجهة نظر:

1. **المرضى:** ينظرون إلى المستشفى على أنه الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج و الرعاية الطبية لهم و استشفائهم.
 2. **الحكومة:** إحدى مؤسساتها الخدمية و المسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.
 3. **إدارة المستشفى:** منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة بها و متفاعلة مع متغيراتها المختلفة في ضوء ما حدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفاء و فعال.
 4. **الكادر الطبي:** هم الموقع الذي يمارسون فيه أعمالهم و مهامهم الإنسانية و بما يملكونه من خبرة و مهارة و قدرة على إعادة الابتسامة لمرضاهم.
 5. **الطلبة و الجامعة:** موقع تدريسي و عملي لإكسابهم المهارة و المعرفة الميدانية عن أسرار المهنة و لإجراء التجارب و البحوث المستقبلية في مجال الطب.
- و في ضوء كل ذلك ينظر إلى المستشفى على أساس كونه نظاما مفتوحا لأنه يعتمد على المجتمع و يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها و بكل ظروفها حتى أطلق كست (KAST) على المستشفى نظام الإنسان الاجتماعي، و حجته في ذلك:
- الإنسان هو أساس النظام كونه لا يعمل إلا بوجوده.
 - الإنسان هو صانع الخدمة بيده و بعقله و بذات الوقت هو المنتفع منها.⁵⁸
 - كل الجهود التي تبذل من مختلف الأطراف موجهة إلى الإنسان بهدف إشباع حاجاته الصحية و إرضائه، و تقديم ما يساعده على البقاء و الاستمرار و تجاوز السبب الذي جاء من اجله.

ثانيا- وظائف المستشفى: تتمثل وظائف المستشفى في:

- 1- **الخدمات الوقائية:** يمكن تصنيف هذه الخدمات إلى ثلاث مستويات و هي:
- (1) **الخدمات الوقائية الأولية:** و هي خدمات محددة و مباشرة و يجرى التخطيط لها و تقديمها لوقاية الأفراد من مرض معين.

(2) خدمات الوقاية الثانوية: و تشمل خدمات التشخيص

و الكشف المبكر للأمراض قبل استفحالها.

(3) خدمات الوقاية من الدرجة الثالثة: و هي خدمات

متخصصة تهدف إلى إعادة تأهيل المرضى و المصابين لتمكينهم من ممارسة حياة طبيعية نشطة إلى حدها.

2- الخدمات العلاجية: و تقسم هذه الخدمات إلى قسمين هما:

(1) خدمات الرعاية الطبية المقدمة للمرضى الخارجيين:

تقوم المستشفيات الحديثة بدور كبير في هذا المجال من خلال العيادات الخارجية التي تديرها المستشفى و من خلال المراكز الطبية و المستوصفات المرتبطة بها.

(2) خدمات الرعاية الطبية المقدمة للمرضى الداخليين: و

يمكن تصنيفها من حيث درجتها إلى ثلاث مستويات هي:

• خدمات الرعاية الأولية: و هي خدمات التي يجري

تقديمها عن طريق الأطباء العاملين و المراكز الطبية الملحقة بالمستشفى و العيادات الخارجية.

• خدمات الدرجة الثانية: و هي خدمات أعلى درجة من

سابقتها و يقدمها أطباء اختصاصيون و يجري تقديمها من خلال العيادات الخارجية أو العيادات الداخلية.

• خدمات من الدرجة الثالثة: و هي الخدمات التي تكون

أكثر تعقيدا و تتطلب درجة عالية من التخصص في العلاج و يجري تقديمها في مراكز طبية محددة و تقوم على أساس إقليمي أو وطني.⁵⁹

ج- خدمات التأهيل و الرعاية طويلة الأجل:

و تشمل هذه الخدمات الرعاية الطبية و إعادة التأهيل للمرضى و المصابين جراء الحوادث بسبب العمل أو بسبب حوادث طبيعية أو لأسباب أخرى إذ تتطلب عملية إعادة تأهيلها لممارسة حياة طبيعية نشطة إلى حد ما حقبة زمنية ليست بالقصيرة.

د/ خدمات الارتقاء بالصحة:

تركز على الارتقاء بصحة الفرد من خلال العوامل غير الطبية كالتركيز على أهمية الغذاء الصحي المتوازن، وأهمية الرياضة البدنية و الراحة و النظافة الشخصية و السلوك الصحي السليم للفرد.

ثالثا: أنواع المستشفيات : تتعدد أنواع المستشفيات و هي كالتالي:

- (1) **أنواع المستشفيات طبقا للملكية:** و يمكن تصنيف المستشفيات طبقا لملكيتها إلى نوعين أساسيين هما:
 1. **المستشفيات الحكومية:** يقصد بها المستشفيات التي تملكها و تديرها الأجهزة الحكومية في الدولة ، و ذلك وفقا للنظم و اللوائح الحكومية التي تحكم سير العمل بهذه المستشفيات.
 2. **المستشفيات الخاصة:** و يقصد بها المستشفيات التي تكون مملوكة لأفراد أو هيئات أو جمعيات خيرية أو دينية أو شركات خاصة و هي تدار وفق لأسلوب إدارة الأعمال بالقطاع الخاص ، كما أنها تسعى لتحقيق الربح.
- (2) **أنواع المستشفيات طبقا لمعيار التخصص:** وفقا لهذا المعيار تقسم المستشفيات إلى :
 1. **المستشفيات العامة:** تضم المستشفيات العامة تخصصات طبية مختلفة و متعددة و ذلك مثل ، أمراض الأطفال، الأمراض الباطنية ، أمراض العظام و غيرها.
 2. **المستشفيات التخصصية:** تخصص هذه المستشفيات في علاج نوع واحد من الأمراض مثل التخصص في علاج أمراض العظام و قد تكون مستشفيات تخصص في علاج فئة معينة من فئات المجتمع مثل علاج أمراض النساء أو علاج أمراض الأطفال.⁶⁰
- (3) **أنواع المستشفيات طبقا لمعيار نوعية الخدمة المقدمة:**

كما تختلف المستشفيات أيضا في أنواعها و ذلك وفقا لنوعية الخدمة التي تقدمها حيث قد تكون المستشفيات التي تقدر وخدمات طبية أولية، كما توجد مستشفيات تقدم خدمات طبية ثانوية و توجد أيضا مستشفيات تخصصية تقدم خدمات طبية عالية.
- (4) **أنواع المستشفيات طبقا لمدى تحقيق الربح:** يمكن تقسيمها إلى نوعين:
 1. **مستشفيات تسعى إلى تحقيق الربح:** تسعى هذه المستشفيات إلى تحقيق مكاسب ربحية من خلال ما تقدمه من خدمات لعملائها.

2. مستشفيات لا تسعى لتحقيق الربح: تسعى هذه المستشفيات إلى تقديم خدمات اجتماعية عامة لجميع أفراد وفئات المجتمع ، و على الرغم من هذه المستشفيات لا تقدم خدماتها مجاناً للأفراد إلا أنها لا تسعى إلى تحقيق الربح.

5) أنواع المستشفيات طبقاً للموقع و السعة السريرية : وهي تقسم إلى:

1. المستشفيات المركزية: تخدم هذه المستشفيات تجمعات سكنية متوسطة تقع في ضواحي المدن، و تتراوح سعتها السريرية ما بين 100-500 سرير.

2. مستشفيات المناطق الإقليمية: تقدم هذه المستشفيات خدماتها لمنطقة كاملة من خلال تقديم خدمات تخصصية لا تستطيع توفيرها اغلب المستشفيات الأخرى ، و تتوقف السعة السريرية لها إلى حد كبير على الاحتياجات الصحية لأفراد المجتمع.

3. مستشفيات محلية صغيرة: تقدم خدماتها لتجمعات سكنية قليلة و ذلك مثل خدمات الجراحة العامة ، خدمات رعاية الأمومة و الطفولة ، و خدمات أمراض الباطنة ، و لا تزيد السعة السريرية لع عن مئة.⁶¹

رابعاً: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة:

باعتبار المؤسسة الاستشفائية لبلدية زمورة مؤسسة الدراسة فان هذا يتطلب منا التعرف عليها، و معرفة أوضاعها لأنها تمثل بيئة عمل الأفراد عينة الدراسة ، لذا سنتطرق أولاً للتعرف بالمستشفى، ثانياً الهيكل التنظيمي له.

1/ تعريف المؤسسة الاستشفائية:

المؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة تشرف على عيادة طبية متعددة الخدمات ، زائد عيادة توليد، فحوصات طبية عامة ، جراحة أسنان ، علاجات عامة، مخبر ، قاعة للأشعة ، مصلحة للأمومة و الطفولة، تشرف على ثلاث قاعات للعلاج بالإضافة إلى وحدة كشف لمتابعة التلاميذ (طب المدرسي) و هي تقدم خدماتها على مدار الساعة (24/24)، و هي تابعة إدارياً و مالياً إلى المؤسسة العمومية لصحة الجوارية بمجانة بولاية برج بوعريبيج ، عرف المستشفى إصلاحات بسبب الضرر الذي أصاب الهيكل القديم ، و توسيع المؤسسة الاستشفائية باعتبار أن برج زمورة تعتبر دائرة تضم العديد من البلديات ، و عليه تم نقل نشاطاتها إلى مكتبة البلدية بصفة مؤقتة.

و يبلغ عدد الموظفين في الوقت الحالي 47 موظف، و هم موزعون كالتالي:

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
21.27%	10	أطباء

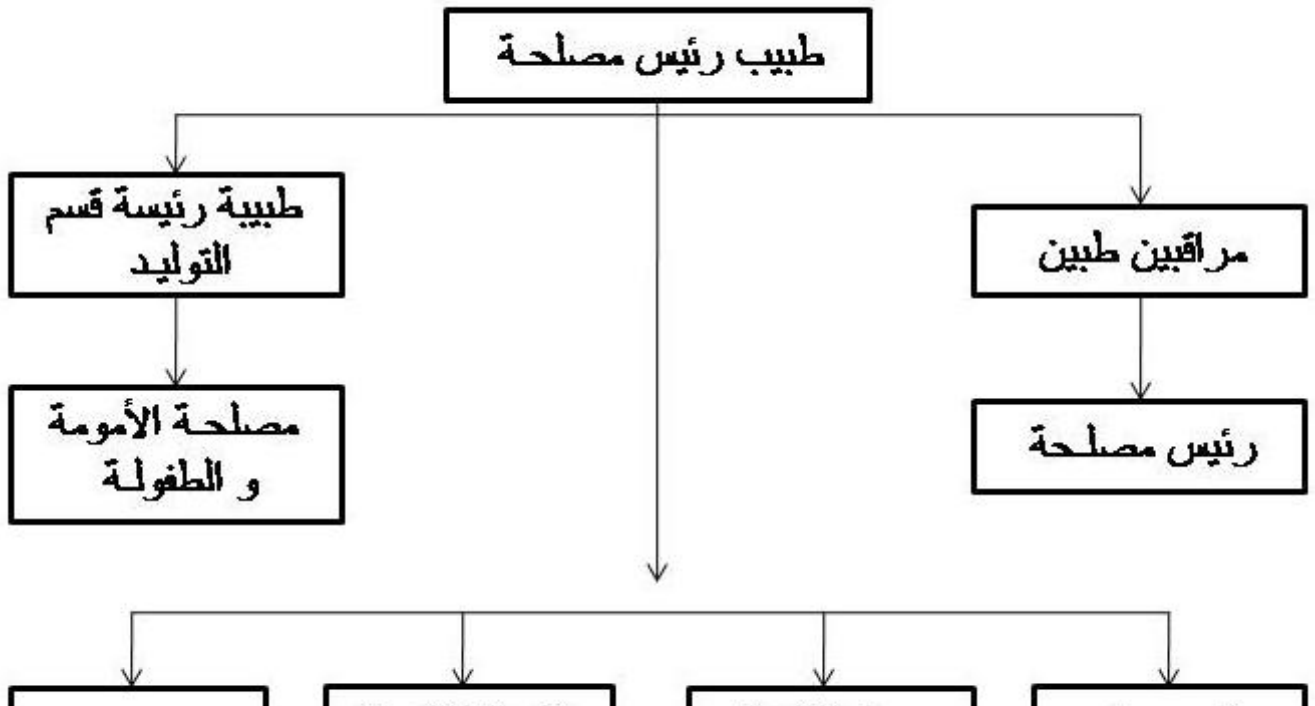
شبه طبيين	25	%53.19
إداريين	02	%4.25
عمال مهنيون	04	%8.51
سائقون	04	%8.51
عمال النظافة	02	%4.25
المجموع	47	% 100

الجدول : يمثل توزيع اليد العاملة بالمستشفى.⁶²

2/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة:

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، و يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و تسلسل القيادة ، فالهيكل التنظيمي بنظم العلاقات و يحدد المسؤوليات ، و سنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة.⁶³

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة



المصدر: مقابلة مع السيد لغلام نور الدين، المؤسسة الاستشفائية، بتاريخ 12-05-2015 .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة:

يعد من الضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة لذلك سنتعرض فيما يلي أدوات البيانات ، مجتمع الدراسة.

أولا : أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ، و لكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه ، عليه أن يختار الأدوات التي تناسب مع طبيعة الموضوع و تتوافق معه، و في موضوع بحثنا استخدمنا الأدوات التالية:

1. **الاستمارة:** و هي من بين أدوات جمع المعلومات ، و قد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع و مكوناته ، و إدراك أهمية المعلومات المطلوبة و علاقتها بالموضوع ، و التعرف على مجتمع الدراسة ، و هي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة و التي قسمت إلى قسمين:

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالجنس ، العمر، المستوى العلمي، اما القسم الثاني فقسم إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالفرضية الأولى و يضم 6 أسئلة.

المحور الثاني: خاص بالفرضية الثانية و يضم 5 أسئلة.

2.

المقابلة : استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع

البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، و ذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، و قد اعتمدنا على المقابلات الحرة لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا من خلالها على طريقة سير العمل بالمؤسسة بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة ، و تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة، دارت حول نشاط و مهام المؤسسة، و الأوضاع التي تعيشها، و علاقة أفرادها بينهم و وضعيتهم بها، بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث.

ثانيا: منهج الدراسة و الوسائل الإحصائية المستعملة:

1.

منهج الدراسة: انطلاقا من موضوع دراستنا و فهمنا

للمنهج كما يعرفه ا.د غري " بأن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من اجل اكتشاف الحقيقة."

لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج ، انما طبيعة المشكلة المراد بحثها و خصائصها المميزة و طبيعة العلاقة بين متغيراتها و الأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من اجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره.⁶⁵

و من خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن هذه الدراسة من الدراسات الوصفية و لتحقيق أهدافها و اختيار فرضياتها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة ، بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة و تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع و تحسينه ، و ذلك من خلال منهج البحث الوصفي لتحديد الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية ، و كذلك بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و اعتمدنا على المنهج التاريخي في دراسة التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

2.

الوسائل الإحصائية المستعملة: استخدمنا في تحليل

بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

كما اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات و تبويبها في جداول بسيطة .

⁶⁴ نور الدين بوراس، مرجع سابق ، 130 - 131.

⁶⁵ نور الدين بوراس، مرجع سابق ، ص 132.

فإحصاء أسلوب منظم للتفكير يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة، تسجيل البيانات التفصيلية على هيئة رقمية و معالجتها بوسيلة علمية لاستخراج المقاييس في وقت مناسب لتساعد على إظهار النتائج و الاحتمالات بصورة سليمة واضحة يسهل بها الكشف عن المؤشرات التي تتحكم في هذه الظاهرة.⁶⁶

ثالثاً: مجتمع و عينة الدراسة:

1. **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة بالاستشفائية و المقدر عددهم 47 عامل ، و قد تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة التقليدية و هي الاستبيان الورقي.
2. **عينة الدراسة:** نظراً لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة و صعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة ، تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 20 مبحوث أي ما نسبته 42.55 بالمئة من مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حسب التكرارات و النسب المئوية و جاءت النتائج كما يلي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العمال حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60	12	الذكور
40	08	الإناث
100	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) تبين بأن 60% من العينة تتكون من الذكور و نسبة 40% من عينة الإناث، و هذا ربما يرجع إلى صعوبة العمل بالمؤسسة الاستشفائية لأنها منطقة نائية وقلت وسائل النقل، وظروف معيشية صعبة، و باعتبارها كذلك منطقة محافظة، و اضطلاع المرأة بمسؤولية اجتماعية تتمثل في الاهتمام بالمنزل و رعاية الأبناء.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر :

الجدول رقم (03) : يوضح أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر:

المتغير	البيان	العدد	النسبة
العمر	اقل من 30 سنة	06	30
	من 30 إلى 40 سنة	08	40
	من 40 إلى 50 سنة	04	20
	من 50 سنة فأكثر	02	10
المجموع		20	100

من خلال الجدول رقم (03) يظهر لنا أن نسبة (30%) من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة ، و ما نسبته (40%) أعمارهم بين 30 و 40 سنة، و نسبة (20%) من العينة أعمارهم بين 40 و 50 سنة ، و نسبة (10%) أعمارهم من 50 سنة فأكثر ، و يكشف الجدول أن غالبية الباحثين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة ، حيث وصلت نسبتهم إلى 60% من الباحثين ، مما يدل على أن المؤسسة تفتح باب التوظيف للعناصر الشابة، و يلاحظ أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فكانت صغيرة مقارنة بالفئات الأخرى (10%) و هذا يعود إلى حالة هؤلاء العمال على التقاعد.

ج. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي:

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المستوى العلمي	ابتدائي	02	10
	متوسط	01	05
	ثانوي	03	15
	تكوين متخصص	04	20
	جامعي	10	50
المجموع		20	100

يظهر الجدول رقم (04) أن نسبة (10%) من العينة يحملون شهادة التعليم الابتدائي، و ما نسبته (05%) يحملون شهادة التعليم المتوسط ، و نسبة (15%) من العينة تابعوا دراستهم الثانوية ، و نسبة (20%) يحملون شهادة تكوين متخصص ، و نسبة (50%) يحملون شهادات جامعية ، و يلاحظ أن أغلبية الباحثين جامعيين ، و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الاستشفائية الذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عالي لما يتضمنه العمل من دقة ، أما النسبة المتبقية تقاسمها كل من المستوى الثانوي و المتوسط و التكوين المتخصص، في حين لم يخص المستوى الابتدائي سوى بنسبة صغيرة من العينة ، و أغليبتهم يعملون كسائقين أو عمال نظافة.

د. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة:

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية:

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
---------	--------	-------	----------

30	06	اقل من 5 سنوات	سنوات العمل
50	10	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
20	04	10 سنوات فأكثر	
100	20	المجموع	

من الجدول رقم (05) يظهر أن نسبة (30%) من العينة خبرتهم اقل من 5 سنوات ، و نسبة (50%) من عينة الدراسة خبرتهم من (05) سنوات إلى اقل من (10) سنوات ، و نسبة (20%) من العينة خبرتهم تزيد عن (10) سنوات ، و يلاحظ أن النسب كانت موزعة بشكل متقارب إلى حد ما ، بالنسبة للفئة الأولى الذين تقل مدة خبرتهم عن (05) سنوات فكانت نسبتهم (70%) من الباحثين ، و هذا ما سيكون له تأثير واضح المهارات و المعارف التي امتلكوها من خلال سنوات العمل الطويلة، إضافة إلى درايتهم الكاملة بكل مجريات العمل ، مما يمنحهم الأفضلية على بقية الباحثين فيما تخص الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى:

الجدول: (06) : يتأثر الهيكل التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الاستشفائية.

الأبعاد	هل القيم السائدة بالمستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين	تقوم بالالتزام باللوائح و التعليمات و الإجراءات عند تنفيذك لعملك	الإشراف المباشر و المتابعة المستمرة من قبل الإدارة يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العمل	هناك وصف وظيفي واضح و المسؤوليات واضحة في المؤسسة	هل المؤسسة تشارك العمال في التسيير و اتخاذ القرارات	تفوض الإدارة المؤسسة الصلاحيات و المسؤوليات اللازمة للعمل
الاحتمالات						

العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة	العدد	% النسبة
9	45	12	60	13	65	15	75	3	15	4	20	20	100
6	30	2	10	3	15	2	10	6	30	9	45	20	100
5	25	6	30	4	20	3	15	6	30	9	45	20	100
20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	100

من خلال تحليل الجدول رقم (06) الخاص بالفرضية

الأولى نلاحظ:

- القيم السائدة بالمستشفى تنظم العلاقة بين الإدارة و العاملين ، نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم (45%) و نسبة الإجابة ب لا (30%) ، في حين كانت نسبة الإجابة بأحيانا (25%) ، و عليه فالقيم السائدة بالمستشفى هي التي من شأنها أن تنظم و توطن العلاقة بين الإدارة و العاملين.
- تقوم بالالتزام باللوائح و التعليمات و الإجراءات عند تنفيذك لعملك : كانت نسبة الإجابة المتحصل عليها بنعم (60%) ، و نسبة الذين أجابوا ب لا (10%) ، في حين كانت نسبة الإجابة بأحيانا (30%) ، نلاحظ أن نسبة الموافقة مرتفعة ذلك أن قوانين المؤسسة واضحة و صارمة يلتزم بها العمال بصورة يومية و تلقائية.

- الإشراف المباشر و المتابعة المستمرة من قبل الإدارة يؤدي

إلى تحسين مستوى أداء العمل : نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابة عينة الدراسة بنعم كانت (65%) حيث أن إشراف الإدارة على العمل يزيد من كفاءة و فعالية عمالها كما يحسبهم ذلك بنوع من الرقابة عليهم تحفزهم للقيام بأعمالهم.

- هناك وصف وظيفي واضح و المسؤوليات واضحة في

المؤسسة ، و هذا واضح من خلال تحليلنا للجدول حيث كانت نسبة (75%) من إجابات الباحثين بنعم، و نسبة (10%) أجابوا ب لا ، و نسبة (15%) أجابوا بأحياننا ، و هذا راجع إلى أن المسؤوليات واضحة ، و الموظفون على دراية بطبيعة أعمالهم.

- هل المؤسسة تشارك العمال في التسيير و اتخاذ القرارات :

يشترك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ، و تتم مراعاة آراء الأفراد في اتخاذ القرار لكن بنسبة قليلة بحيث بلغت (30%) فقط من إجابات الباحثين بنعم، و نسبة (55%) أجابوا ب لا ، و نسبة (15%) أجابوا بأحياننا، فاتخاذ القرارات في الكثير من الأحيان تكون مركزية و ذلك بحسب نشاط المؤسسة.

- تفويض إدارة المؤسسة الصلاحيات و المسؤوليات اللازمة

للعمل: تفويض إدارة المؤسسة الصلاحيات و المسؤوليات لكن ليس بصفة دائمة بل مؤقتة ، حيث كانت نسبة (45%) من إجابات الباحثين أحياننا، و نسبة (35%) أجابوا ب لا ، و نسبة (20%) أجابوا بنعم.

• ما نستنتجه أن الهيكل التنظيمي لا يتمتع بقدر كافي من

المرونة في التعامل مع الموظفين و هذا يؤدي به إلى الوقوع في المشاكل مع التغيرات التي تطرأ في بيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية.

ثالثا: تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية:

الجدول (07) : تؤثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية:

الأبعاد	هل هناك توافق بين قيمك و قيم المستشفى	هل تعتقد أن القيم السائدة بالمستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة	الالتزام و احترام الوقت يساهم في الرفع من المستوى و الأداء	هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء عمل رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل
الاحتمالات					

النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
55	11	40	8	65	13	60	12	40	8	نعم
20	4	35	7	15	3	10	2	25	5	لا
25	5	25	5	20	4	30	6	35	7	أحيانا
100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	المجموع

● من خلال تحليل الجدول رقم (07) الخاص بالفرضية

الثانية نلاحظ:

- هل هناك توافق بين قيمك و قيم المستشفى : كانت الإجابات متقاربة فيما بينها فنسبة الإجابة بنعم كانت (40%) ، و نسبة الإجابة بلا (25%) و نسبة الإجابة بأحيانا (35%) فهناك من الباحثين من يرى أن قيمة لا تتوافق مع القيم السائدة في المستشفى لاختلاف في الإدراك.

- هل تعتقد أن القيم السائدة بالمستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة : نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (60%) من الباحثين يرون أن القيم السائدة بالمستشفى تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة ، و نسبة (10%) أجابوا بلا ، و نسبة (30%) أجابوا بأحيانا وهذا لان المؤسسة تعتبر أن المورد البشري أهم مورد لديها لتحقيق أهدافها.

- الالتزام و احترام الوقت يساهم في الرفع من مستوى

الأداء : نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن نسبة (65%) من المبحثن أجابوا بنعم، و نسبة (15%) أجابوا بلا ، و نسبة (20%) أجابوا بأحياننا ، و هذا راجع لثقافة كل فرد و نظرتة لاحترام الوقت و الالتزام و الانضباط في العمل، و يرجع أسباب الاختلاف في احترام الوقت لأسباب : دينية ، أخلاقية و للتنشئة الاجتماعية.

- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل:

كانت إجابة المبحثن متقاربة به نوعا ما فمنهم من يرى أن ظروف العمل مناسبة له، و منهم من يرى أن الظروف لا تلاؤمه أثناء قيامه بعمله ، فكانت نسبة (40%) من الذين أجابوا بنعم، و نسبة (35%) أجابوا بلا، و نسبة (25%) أجابوا بأحياننا.

- هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد

رئيسي لسلوكهم أثناء العمل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (55%) يرون أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل ، و نسبة (20%) أجابوا بلا ، و نسبة (25%) أجابوا بأحياننا، فهناك قيم مشتركة تحدد السلوك داخل المؤسسة و هناك التزام بالقيم الايجابية التي تنص عليها النظم و القوانين في المؤسسة.

رابعا: تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة:

الجدول (08) : الثقافة التنظيمية تؤثر في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية.

الابعاد	هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين	لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال و تحفيزهم	تنظم المؤسسة دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر ذلك	تقد أفكار إبداعية تساعد في تطوير و تنظيم إجراءات العمل يساهم في الرفع من مستوى الأداء	هل لديك الثقة بأن المستشفى يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل
الاحتمالات					

النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
45	9	25	5	60	12	20	4	25	5	نعم
25	5	55	11	10	2	55	11	45	9	لا
30	6	20	4	30	6	25	5	30	6	أحيانا
100	20	100	20	100	20	100	20	100	20	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم (08) الخاص بالفرضية

الثالثة لاحظنا:

هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين : نلاحظ من

خلال الجدول أن نسبة (45%) أجابوا بلا ، و نسبة (25%) أجابوا بنعم، ونسبة (30%) أجابوا بأحيانا، و عليه نلاحظ أن المؤسسة تقدم تحفيزات مادية و معنوية للعمال المجتهدين في بعض الحالات الخاصة.

لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال و تحفيزهم: كانت

أغلبية الإجابات المبحثين بلا نسبة (55%) ، و نسبة (20%) أجابوا بنعم ، و نسبة (25%) أجابوا بأحيانا، و عليه يتضح لنا أن المؤسسة من النادر أن يكون لها برامج خاصة للاهتمام بالعمال و تحفيزهم.

- تنظم المؤسسة دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر ذلك: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (66%) أجابوا بنعم ، و نسبة (10%) أجابوا بلا ، و نسبة (30%) أجابوا بأحياننا، فالمؤسسة الاستشفائية تنظم دورات تكوينية خاصة بالأطباء و شبه طبيين كلما تطلب الأمر ذلك.

- تقدم أفكار إبداعية تساعد في تطوير و تنظيم إجراءات العمل يساهم في الرفع من مستوى الأداء : كانت إجابات الباحثين نسبة (55%) لا ، و هذا راجع إلى طبيعة العمل و أن معظم الموظفين خريجين من الجامعات يميلون دائما إلى تطبيق ما تمت دراسته ، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بنعم (25%) ، و نسبة (20%) الذين أجابوا بأحياننا.

- هل لديك الثقة بأن المستشفى يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (45%) أجابوا بنعم، و نسبة (25%) أجابوا بلا ، و نسبة (30%) أجابوا بأحياننا ، و بالرغم من نسبة الموافقة مرتفعة ، إلا أن ما نلاحظه أن الموظفين المتميزين هم الذين ينتقلون من المستشفى ، و هذا ربما راجع إلى تضاريس المنطقة باعتبارها منطقة جبلية أو لبعدها عن الولاية ، و هذا بدوره يؤثر على ادارة الموارد البشرية و بالتالي يؤثر على فعالية المؤسسة الاستشفائية.

خلاصة و استنتاجات:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف المستشفى ، و أهم وظائفه و أنواعه بصفة عامة، ثم تعرفنا على المؤسسة الاستشفائية لبلدية برج زمورة و هيكلها التنظيمي ، ثم تطرقنا إلى منهجية الدراسة و تعرفنا على أدوات و مناهج و عينة الدراسة، و في الأخير قمنا بعرض و تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من توزيع الاستبيان ، و من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الاستشفائية تؤثر في إدارة الموارد البشرية من خلال تأثيرها على الهيكل التنظيمي ، و أداء الموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية.

و نستنتج من هذا كله:

- أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تؤثر على سلوك و أداء مواردها البشرية.
- أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات ، و يأتي ذلك من خلال كفاءة و فعالية أداء الأفراد و الذي يتحدد من خلال مدى ايجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم و معتقدات و تقاليد و أعراف تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد و انتمائهم لمؤسستهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة.
- لقد تبين أن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تولي اهتماما بالغاً للمورد البشري و تعتبر مصدر للنجاح و التميز و تحمل المسؤولية و توفير مناخ تنظيمي يتميز بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز و المكافأة و دورات تدريبية من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة.

الخاتمة:

لعل ابرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية وروافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ، و من اجل الاستفادة من قدراته و طاقاته و زيادة فعاليته كان لزاما على إدارة الموارد البشرية تهيئة الظروف المناسبة له، و يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و هذا من خلال أهمية التوافق بين قيم الأفراد و قيم المؤسسة ، و الالتزام بالسياسات و الأهداف و نظم العمل، و سعي الإدارة إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء باستخدام عدة سياسات و إجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون العام و الداخلي) و منها ما هو غير مكتوب و غير رسمي

(العادات و التقاليد) ، و الاهتمام بالبيئة المادية للعمل و مالها من تأثير على الطريقة المنهجية لأداء الموظفين لعلمهم ، تشجيع التعاون في مكان العمل لتعزيز قدرة المؤسسة على التفكير ، تولى احتياجات الموظفين الأساسية اهتماما بالغا ، فالثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر و بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية ، و على مستويات الأداء و الفعالية و الإبداع و الدافعية الداخلية و الولاء و الانتماء للمؤسسة و الالتزام بفلسفتها و أنظمتها وقواعدها .

توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:

-ان المورد البشري هو أعلى مورد من موارد المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة العمل وعليه على المؤسسة الاستشفائية الاهتمام به في حدود الإمكانيات و الموارد المتاحة .

-هناك تأثير ايجابي الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية ببلدية برج زمورة وذلك لدور الحيوي الذي تقوم به خصائص و عناصر الثقافة التنظيمية ودورها في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في الرفع في الأداء.

-إن السياسات و الإجراءات المتبعة واضحة و محددة' وتساهم في توفير المناخ الملائم الأداء المهام الوظيفية و هناك التزام من قبل العاملين سياسات و إجراءات العمل' وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة المستشفى بإتباع السياسات و الإجراءات الملائمة التي تساهم في نجاح العمل .

ان طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود و ضعف المرونة لايسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويفهم ، و يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ويفقداهم الشعور بالمسؤولية و بالتالي يؤثر على أدائهم الوظيفي .

انطلاقا من النتائج سابقة الذكر يمكن أن نقدم جملة الاقتراحات و التي نراها ضرورية لتطوير الثقافة

التنظيمية للمؤسسة ميدان الدراسة و تتمثل هذه الاقتراحات فيمايلي:

-على المؤسسة أن تتمتع بهيكل تنظيمي مرن يتأقلم مع الظروف و المتغيرات مع ترك المجال لمشاركة العاملين في التسيير و اتخاذ القرارات' مع تخفيض مستوى المركزية و شخصية اتخاذ القرارات.

-العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية من خلال أداء العمل بكفاءة و فعالية و العمل بروح الفريق.

-مراعاة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية على حد سواء من خلال التعرف على احتياجاتهم و تلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة' وربط الحوافز و المكافآت بمستوى أداء العاملين.

-توفير ظروف ملائمة و مريحة للمحافظة على العمال المتميزين و تجنب انتقاهم بسبب تضاريس المنطقة و ظروفها الصعبة.

الصفحة	الفهرس
	الشكر و عرفان
	الإهداء
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية
08	تمهيد
09	المبحث الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية
31	خلاصة و استنتاجات
	الفصل الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية
34	تمهيد
35	المبحث الأول : أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية و الهيكل التنظيمي
39	المبحث الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء الموارد البشرية
43	المبحث الثالث : تأثير الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية
47	خلاصة و استنتاجات
	الفصل الثالث : دراسة حالة – الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية
50	تمهيد
51	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة الاستشفائية
57	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
60	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
69	خلاصة و استنتاجات
70	الخاتمة
73	قائمة المراجع
78	الملاحق

الصفحة	فهرس الأشكال و الجداول
55	الجدول رقم (01) يمثل توزيع اليد العاملة
56	الشكل الأول
60	الجدول رقم (02) يوضح توزيع العمال حسب الجنس
60	الجدول رقم (03) يوضح أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر
61	الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي
62	الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة
63	الجدول رقم (06) تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى
65	الجدول رقم (07) تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية
67	الجدول رقم (08) تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة

قائمة المراجع :

1- الكتب:

- 1- أحمد محمد غنيم ، إدارة المستشفيات : رؤية معاصرة ، المنصورة بالمكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، 2007 .
- 2- الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005 .
- 3- المدهون الجزاوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، ط1 ، عمان ، دار النشر العربي ، 1995 .
- 4- وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، مؤسسة زهران ، 1991 .
- 5- حافظ حجازي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، 2005 .
- 6- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، مصر ، الدار الجامعية للنشر ، 2004 .
- 7- حريم حسن ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع 2004 .
- 8- طاهر محسن منصور الغلبي ووائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2007 .
- 9- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، دار الغريب ، 1981 .
- 10- محمد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003 .
- 11- محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2000 .
- 12- محمد قاسم القيروتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني للفرد و الجماعة في المنظمات المختلفة ، ط4 ، عمان ، دار الشروق ، 2003 .
- 13- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2002 .
- 14- مصطفى محمود أبوبكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2008 .
- 15- مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2002 .
- 16- مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 .
- 17- عبد الباقي محمد صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 1999 – 2000 .
- 18- عبد الباقي محمد صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مصر ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2002 .

- 19- فالخ صالح محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2004 .
- 20- رفعت عثمان ، إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع ، القاهرة دار الفكر العربي ، 1982 .
- 21- شعبان حامد سعيد ، بحث مرجعي عن : الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، جامعة الأزهر ، 2006 .
- 22- ثامر ياسر البكري ، إدارة المستشفيات ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2005 .

2- المقالات :

- 1- بروش زين الدين و هدار لحسن ، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد الأول ، جامعة فرحات عباس سطيف ، جوان 2007 .
- 2- عبد المطلب جاسم ندى ، "دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم و تحقيق النمو التنظيمي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31 ، 2012 .

ج- الرسائل الجامعية :

- 1- أحمد إبراهيم أبو زيد بسمة ، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2008) .
- 2- أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2008) .
- 3- بوراس نور الدين ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة بسكر ، 2013-2014) .
- 4- بن غالب العوفي محمد ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005) .
- 5- ولد الهادي الصوفي ، تنمية الموارد البشرية كأساس لرفعا لقدرة التنافسية في المنظمة ، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر3 ، 2011-2012) .
- 6- سالم الياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2006) .
- 7- عباس سمير ، الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي ، جامعة عنابة ، 2007-2008) .

8- عيساوي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة تلمسان ، 2001 – 2012) .

9- قرية محمد ، إدارة الموارد البشرية و التكنولوجيا المتقدمة ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس ، جامعة المدية ، 2005-2006) .

10- رايس مراد ، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004-2005) .

د- المواقع الالكترونية :

1- كردي السيد أحمد ، علاقة ثقافة المنظمة بتطوير إدارة الموارد البشرية ، بتاريخ 24 افريل 2015
[http : // kenaonline.com/usens/ahmedkondy/posts/66489](http://kenaconline.com/usens/ahmedkondy/posts/66489)

2- عبد الرحمان نورة ، الثقافة التنظيمية و أثرها على الانتماء التنظيمي ، بتاريخ 24 أفريل 2015 ،
[http : www.noura.alrasheed.com](http://www.noura.alrasheed.com)

ه- المقابلات :

- مقابلة مع السيد لغلام نور الدين ، أمين نقابة العمال شبه الطبيين ، المؤسسة الاستشفائية، بتاريخ 12 ماي 2015 .