



أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان

The impact of organizational culture on human resource management

A case study with "Directorate of Energy for the wilaya of Tlemcen"

بن عمار سمية*

مخبر LARMHO جامعة تلمسان،

الجزائر

Soumiaben13@hotmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/12/20

تاريخ الإرسال: 2022/09/28

ملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية الثقافة المعبرة عن مدى التماسك و الارتباط بين القيم و العادات التي تسيّر التصرفات الإدارية داخل منظمة ما، وهي تعد محورا أساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي بدوره يجب على رؤساء و مـرؤوسين الإدارة إدراك مكوناتها وخصائصها التي تعمل على فعالية الإدارة وذلك من خلال توفير جو بيئي داخلي و خارجي مناسب لكافة أطراف المنظمة لتؤثر على سلوك العامل وتفاعله مع الغير .

وعليه فإن المنظمات أصبحت تعطي أهمية بالغة للمورد البشري و إستقطاب المورد الأكثر كفاءة و إبداع كونه المحدد الرئيسي لزيادة الإنتاج، فلهجاء المنظمات لفكرة الثقافة تنظيمية يعود إلى محتواها الداخلي الذي يرتكز عن مجموعة القيم و الإتجاهات و الأخلاق التي توجه سلوك الأفراد للعمل ومدى تأثيرها على كفاءة الإنتاج .

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية-موارد بشرية - منظمة - سلوك العامل- قيم.

Abstract:

The organizational culture is the culture that expresses the extent of cohesion and correlation between the values and habits that guide the behavior of the will within an organization. By providing an appropriate internal and external environmental atmosphere for all parties of the organization to affect the behavior of the worker and his interaction with others.

Accordingly, organizations have become giving great importance to the human resource and attracting the most efficient and creative resource as it is the main determinant of increasing production, so organizations resort to the idea of organizational culture due to its internal content, which is based on a set of values, trends and ethics that guide the behavior of individuals to work and their impact on production efficiency. .

Key Words: Organizational culture, Human resources, Organization, Worker behavior, Value

JEL Classification: M14, M12.

*مرسل المقال: بن عمار سمية(soumiaben13@hotmail.com)



المقدمة:

شهدت المنظمات في الأونة الاخيرة تميزا من حيث هيمنتها وشموليتها في جميع الأنشطة ،وذلك من خلال إكتساب كل منظمة ثقافة تختلف عن باقي المنظمات وتصنع خصوصية لكافة أنشطتها،ومن هنا ظهرت الكثير من البحوث والدراسات لتثبت أهمية التطرق لمعرفة ماهية،أنواع،وأهمية الثقافة الموجودة الموجودة في المنظمة ومن أجل الإرتقاء بالمنظمة يجب تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتخطي السلبية.لأجل الوصول إلى أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الجماعية والفردية ،بحيث يركز نجاح المنظمة إرتباطا وثيقا بمقدرة الأفراد على إتمام الأعمال و المهام الممنولة إليهم على أحسن وجه ،واستطاعت هذه المنظمات أن تتوقف على كفاءة العاملين و قيمهم ونوعيتهم وأفكارهم التي يحوزونها عن منظماتهم . من بين العناصر الأساسية في النظام العام للمنظمات الثقافية التنظيمية والتي يجب على مسؤولي المنظمات أن يتطرقوا لمعرفة أبعادها وعناصرها،لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع الوسط الداخلي والخارجي. وأمسّت الثقافة التنظيمية تشكل أحد المتغيرات الهامة في تسيير إستراتيجيات المنظمة وإدارة الموارد البشرية إلا أن المورد البشري ظل يمثل المحرك الأساسي و المحور الاساسي لتنفيذ مخططات المنظمة وتحقيق أهدافها،في حين تندرج الثقافة التنظيمية ضمن أنماط السلوك التنظيمي الذي من خلاله أضحي الإهتمام بموضوعها كبيرا جدا والذي من خلالها حاولوا المفكرين معالجة المشاكل التي شهدتها بيئة العمل وحرصوا على تطبيقها على الواقع من تبنيها و الالتزام بها،ومواكبة مختلف التطورات من أجل ضمان الإستمرارية و النجاح. فالثقافة التنظيمية تعبر عن التماسك و التشارك بين المؤشرات و المؤثرات،العادات والقيم،والتي تسيّر تصرفات الافراد وترسم في حداثها شكلا معيناً لمنظمة معينة، ومن هنا تعبر ثقافة المنظمات عن روح التنظيم التي يشرك فيها عناصر المورد البشري في الإدارة عن طريق مجموعة القيم التي يأتون بها (الرؤساء و المرؤوسين)من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية والتي تحدد مستويات الأداء ومدى فعالية المنظمة لأنها تؤثر بشكل كبير في تشكيل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. فإدارة الموارد البشرية تعني الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل،تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.و تعطي المنظمات بالغ الأهمية لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها المحكم بأن الانسان هو الثروة الحقيقية للامة والمحدد الرئيسي للإنتاج،ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و افكار وسياسات توجه سلوك الافراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها و كفاءتها الانتاجية وذلك للدور المهم للثقافة في تشكيل عادات الفرد و قيمه وإتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله. وإنطلاقا من هنا نطرح الإشكال الرئيسي الآتي : **مأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟**

فرضية البحث: إهتمام الثقافة التنظيمية بالموارد البشري يؤدي إلى بلوغ أعلى مستوى أداء.

ولمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية تم إجراء دراسة ميدانية في "مديرية الطاقة" لولاية تلمسان.

I. الإطار المفاهيمي للدراسة:



1. الثقافة التنظيمية:

1.1. الثقافة التنظيمية تطورها، ومراحلها:

استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية سنة 1980 من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك صادرا من المجلة الاقتصادية الأمريكية WeekBussiness، وأولجت مجلة Fortune ركننا خاصا تحت عنوان Corporate culture. وفي مطلع السبعينات تضافرت وتزايدت جهود علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية بإعتبارها عنصرا فعالا ومنتجا لتوفير مناخ العمل مما ترك أثرا بالغا على سلوك الافراد وتنمية وتطوير انتاجهم وابداع فكرهم، فالادارة اليابانية اهتمت بمصطلح الثقافة التنظيمية وطورته فحققت نجاحا باهرا في مجال القيم الثقافية في ادارة المنظمات مع ارتكازها على خلق جماعية العمل والمشاركة على الثقة وتعزيز المورد البشري وتصعيد قدراتهم الابداعية وتنمية مهاراتهم اضافة الى خلق المودة والتفاهم بين اعضاء المنظمة .

توسع مفهوم الثقافة التنظيمية باعتباره عنصرا فعالا في الادارة ويضمن نجاحها واستمراريتها فظهرت عدة نظريات من بينها نظرية Z في الولايات المتحدة واتخذته كنموذج من النمط الياباني وطبقته داخل الادارة الأمريكية بالاضافة الى ظهور عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية.

وبجدد الفكر الاداري الجديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية فيمايلي:

- المرحلة العقلانية: تم فيها النظر الى المورد البشري من منظور مادي بحث وذلك من خلال تزويده بالحوافز المادية لاداء عمله، وفي هذه المرحلة اعتبر العامل كالة وتجاهلت تأثير العلاقات الانسانية.
- مرحلة المواجهة: برزت هذه المرحلة مع ظهور نقابات العمالية، وركزت على العلاقات الانسانية ومحاسبة الادارة إذا أهملت المورد البشري، وصهرت على إعطاء الفرد كامل حقوقه وتكليفه بواجباته فأدى ذلك إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- مرحلة الاجماع في الرأي: هنا نقلت الإدارة من المديؤين الى العاملين، واحتوت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الادارية.
- المرحلة العاطفية: حرصت هذه المرحلة على جسامه المشاعر والاحاسيس ونظرت الى العامل ككتلة من المشاعر والاحاسيس وليس كآلة .
- مرحلة الادارة بالاهداف :وهنا وضع التركيز على مبادئ الشورى بين العاملين و الادارة في الوظائف الادارية(تخطيط،تنسيق،الاشراف)زيادة على ذلك تشجيع على العمل بشكل جماعي وتحديد المسؤوليات المشتركة وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- مرحلة التطوير التنظيمي: في هذه المرحلة إستخدمت منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية وذلك من خلال تحليل الافكار والمعلومات الادارية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإنفعال.
- مرحلة الواقعية: تعتبر هذه المرحلة مزيجا من المراحل السالفة التي خطت بها القيم وكان ذلك من خلال معرفة وادراك واستعاب عمل المديرين بمفهوم القيادة والاخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة و التنافس



2.1. ماهية الثقافة التنظيمية

- عرفها Gibson: على أنها تعني شيئا متشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون هذه الثقافة من قيم وعادات وإفترضات ومعايير وإعتقادات وأشياء من صنع الغنسان وأنماط سلوكية مشتركة (أحمد سيد مصطفى 2000).
- أما Shein فإنها مجموعة المبادئ الأساسية التي إختترعتها أو إكتشفتها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (محمود العميان سليمان 2015).
- حسب عبد السلام ابو قحف: هي مجموعة المعايير القيم، المبادئ، والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الافراد (عبد السلام ابو قحف 2015).
- كما عرفت بأنها الخير المعرفي المكون من القيم والمعايير والاتجاهات السلوكية والتوقعات التي يتقاسمها العاملون داخل المنظمة (مصطفى عشوي 2013).

3.1. ابعاد الثقافة التنظيمية

نظرا لاهمية دراسة الثقافة التنظيمية فقد احتلت مكانة مهمة لدى الباحثين بحيث اخذت ابعادا كثيرة وطورها كل باحث حسب دراسته فنجد بان الباحث Hofstede (هوفستد 2001) تطرق اليها وطورها ووضعها في اربعة ابعاد ثقافية وهي كالتالي:

- المسافة السلطوية: بحيث يمارس فيها الاسلوب الاستبدادي في التسيير والذي يقام اساسا على وضع السلطات التقديرية بشكل نهائي بين المدير وشركائه مع استبعاد المشاركة العالمية مع التسيير وهذا يخص البلدان التي تكون فيها المسافة السلطوية كبيرة، أما بالنسبة للبلدان التي تحتوي على مسافة سلطوية صغيرة فهي تتجه الى إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتطوير العلاقات بين المشرف وأتباعه.
 - إجتناّب عدم التأكد: يتوجه الافراد الذين يتواجدون في إجتناّب عدم التأكد العالي إلى تطوير الحاجة الى التعامل مع الاعمال المهيكلة جدا لكونها تمنح لهم الامن الانفعالي الرامي إلى حمايتهم من الاحداث غير المتوقعة، من خلال التخطيط المكثف والنظم المعلوماتية السريعة وعدم المجازفة وعدم التغيب عن العمل.
 - الفردية والجماعية: يتوجه الافراد ذوي البعد الثقافي الفردي إلى تفضيل الفعل المستقل و مكافأه مجهودات وذلك يكون من خلال التبادل الاجتماعي مع المنظمات التي يمارسون عملهم داخلها، أما الافراد ذوي البعد الجماعي فيتوجهون إلى إعطاء أهمية إلى العمل الجماعي والمكافآت الجماعية.
 - الرجولة والانوثة: يتطلع الافراد الذين يتواجدون في ثقافات رجولية كبيرة إلى الربح المالي و الأداء وإنجاز الاشياء الكبيرة والضخمة والتعامل مع الهياكل التي تمنحهم السلطة و النفوذ أما الذين يتواجدون في ثقافة أنثوية فهم يتوجهون إلى أكثر أهمية إنجاز الاشياء الصغيرة وإستقبال المكافآت نتيجة المهارات الابداعية والتمتع بالعطل
- (Abdul Rachid and al 2004)



بينما يرى كولتر: فقد احتواها في ثلاثة ابعاد : أول طريقة فهي تتضمن كيفية إرتداء الافراد أزيائهم ،اما الثانية فتمحورت حول الطريقة التي يتحدثون بها مع بعضهم،والثالثة كانت الطريقة التي يحيون بها الزبائن (Kolter 2018).

4.1. تكوين الثقافة التنظيمية و طرق المحافظة عليها

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة، ضرورة التأكيد على إختيار العاملين الجدد (شهد هدى 2020) ، حيث تعتبر هذه الاخيرة خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي :

- منشاء الشركة: قد تغزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشؤوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.
- التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه.
- الإتصال بالعاملين الآخرين: إن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف و الاحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة و بإختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى ماثلا للأحداث و الأنشطة التي توجد بالشركة.

5.1. طرق المحافظة عليها

- بعدما تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترخيصها و إدامتها و المحافظة عليها من خلال الوسائل التالية:
- إختيار الموظفين: تلعب عملية إستقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.
 - ممارسة الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الإختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم إستنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشر واضح للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تبني ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتبني قيم المساءلة والشفافية ولكن من واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء.
 - التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد إختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب ،فالتدريب هو نوع من التطبيع و الإجتماع يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم ذلك من خلال



دورات تدريبية توجيهية يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و على التماسي مع القيم الثقافية السائدة.

- إستراتيجية دمج الاختلاف في ثقافة المنظمة: تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، وتنوع في أبعادها وخصائصها (Abou Jarad & Yousof Y 2019).

2. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية:

1.2. إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعني الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، فهي من أهم الوظائف التي تركز عليها الادارة وأتمن مورد تأثيرا في الإنتاجية، بحيث تهدف إلى إلى تعزيز القدرات الثقافية وتمكين المنظمات من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواجهة التحديات الحالية و المستقبلية ، ومن أجل ذلك إهتم العلماء بوضع الاسس والوظائف الأساسية. وعرفها A. Sikulà بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أوبواسطة المنشأة ويشمل ذلك تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الإختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض، المرتبات، العلاقات، الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد (Sikulà 2014).

2.2. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية:

يقتصر أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية على عنصر المورد البشري، فاحتواء و تشبع العامل بثقافة المنظمة، والثقافة الداخلية والخارجية، والثقافة الإجتماعية له يلعب دورا أساسيا في نجاح المنظمة وكتفاءها وجودتها وكفاءتها (فؤاد حسن جاسم 2010) :

أ. أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: يكون تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين من خلال تنمية الإلتزام وروح الولاء للمنظمة، من خلال تزويد العاملين بإحساس الهوية وإرتباطهم بقيم المنظمة كلما شعروا بأنهم جزء حيوي منها. كذلك تمد العاملين بالكثير من القواعد المشتركة، فالثقافة توجه أقوال و أفعال العاملين بوضوح وبدوره يتحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك لنفس الوقت، فهي تمكن الأفراد من التكيف مع الظروف الخرجية و الداخلية لبيئة المنظمة وتخلق لهم دافعية للعمل وتحفيزهم (إلياس سالم 2016).

كما نجد أن هناك عدة نقط لتأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية نلخصها كمايلي:

- تساهم في فهم الموظف الأحداث التنظيمية فيصبحون قادرين على أداء ما هو مطلوب منهم.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الخط الواصل الذي يربط العاملين ويخلق شعور التكامل في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى الهوية الإجتماعية.
- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الإجتماعية التي لها تأثير على العلاقات والقرارات الموظفين فهي تقودهم بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

- التواصل بشكل فعال لبلوغ أعلى المستويات بالتعاون و الإتحاد فيما بينهم من أجل الوصول إلى أعلى مستوى أداء (دومي سمراء 2013)

II. دراسة حالة ب "مديرية الطاقة لولاية تلمسان":

بعد تطرقنا للخلفية النظرية لموضوع الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية ،سنقوم بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية داخل كل من المصالح الثلاث: مصلحة الكهرباء و الغاز، مصلحة المحروقات و حماية الممتلكات، و مصلحة الإدارة و وسائل الإتصال ، التابعة للمديرية.

1. منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث وذلك لإستناد على على البيانات المجمعة حول الموضوع ،فهو يقوم على جمع البيانات وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل إستخلاص النتائج .وذلك من خلال أدوات جمع البيانات التالية (الاستمارة، المقابلة و الملاحظة).

شمل مجتمع الدراسة موظفي مديرية الطاقة لولاية تلمسان التي تشمل 44 موظف داخل المديرية ،بحيث تم توزيع 40 استبانة على الموظفين في الإدارة يعملون بمختلف مصالح ومكاتب المتزاجدة داخل المديرية،وزعت بشكل عشوائي تم إسترجاع 30 إستمارة قابلة للدراسة.

2. دراسة ثبات الاستبيان:

1.2. معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach):

لقد أظهر حساب ثبات الاستبانة بالاستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ القيمة: 0.868 وذلك لكل عبارات الاستبيان وهي قيمة أعلى من الحد الأدنى المقبول للمعامل و المساوية ل0.50 و ذلك يبين ثبات النتائج و إمكانية تعميمها.

الجدول 01 : قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.868	18

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



2.2. تحليل استبيان الدراسة:

الجدول رقم 02 : تأثير الثقافة التنظيمية

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تأثير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة
عالية	1,014	3,267	الثقافة التنظيمية المعتمدة في إدارتكم تراعي القيم والقواعد والاتجاهات.
عالية	0,621	4,400	أهم خاصية للثقافة هي الاهتمام بالموارد البشري وخلق بيئة عمل مناسبة.
عالية	0,912	3,833	يمكن لثقافة الإدارة التكيف مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية.
عالية	0,698	4,167	تعدد الثقافات وتنوعها داخل الإدارة يؤثر على فاعلية الأداء.
عالية	0,628	4,467	الخطوة الآلية في تشكيل الثقافة هي استقطاب موظفين ذوي كفاءة عالية.
عالية	0,639	3,733	ممارسات الإدارة العليا تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.
عالية	0,464	3,977	الثقافة التنظيمية

من إعداد الباحثة استنادا ب SPSS

من الجدول رقم 02 نلاحظ أن العمال راضون عن أن الثقافة التنظيمية توجد في المؤسسة ، نظرا للمستوى العالي لعبارات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى رضا العمال 3.97 و قد بلغ الانحراف المعياري 0.46، حيث أن العبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.46 و انحرافا معياريا قد بلغ 0.62 و هذا ما يعني أن الخطوة الآلية في تشكيل الثقافة هي استقطاب موظفين ذوي كفاءة عالية، تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.40 و انحرافا معياريا قدره 0.62 و هذا ما يعني أهم خاصية للثقافة هي الاهتمام بالموارد البشري وخلق بيئة عمل مناسبة، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.69 وهذا يعني تعدد الثقافات وتنوعها داخل الإدارة يؤثر على فاعلية الأداء، تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.83 و انحرافا معياريا قد بلغ 0.91 و هذا ما يعني يمكن لثقافة الإدارة التكيف مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية، تليها العبارة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.73 و انحرافا معياريا قدره 0.63 وهذا ما يعني ممارسات الإدارة العليا تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، تليها العبارة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.26 و انحرافا معياريا 1.01 و هذا يدل على الثقافة التنظيمية المعتمدة في إدارتكم تراعي القيم والقواعد والاتجاهات.



الجدول رقم 03 : تأثير ادارة الموارد البشرية

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إهتمام الثقافة بالموارد البشري يؤدي الى أعلى مستوى للأداء
عالية	0,556	4,633	إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للمورد البشري.
عالية	0,944	4,067	يعتبر الأفراد الأكثر كفاءة هم الذين يقدمون أفكار جديدة ومبدعة.
عالية	0,610	4,200	الرسمية واحترام الرؤساء أساس تحديد العلاقات بين الموظفين.
عالية	0,860	3,867	تعمل إدارة الموارد البشرية على دعم فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.
عالية	0,647	4,167	من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لتقييم احتياجات الإدارة من الموارد البشرية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل
عالية	0,674	3,600	منظومة إدارة الموارد البشرية في إدارتكم تعمل بطريقة سليمة.
عالية	0,464	4,088	إدارة الموارد البشرية

من إعداد الباحثة استنادا ب spss

من الجدول رقم 03 نلاحظ، أن العبارة الأولى جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.63 و انحرافا معياريا قد بلغ 0.55 و هذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للمورد البشري ، تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.20 و انحرافا معياريا قدره 0.61 و هذا ما يعني الرسمية واحترام الرؤساء أساس تحديد العلاقات بين الموظفين، تليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 4.16 و انحراف معياري 0.64 وهذا يعني من بين العاصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتقييم احتياجات الإدارة من الموارد البشرية هي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل ، تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.06 و انحرافا معياريا قد بلغ 0.94 و هذا ما يعينالأفراد الأكثر كفاءة هم الذين يقدمون أفكار جديدة ومبدعة ، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.86 و انحرافا معياريا قدره 0.86 وهذا ما يعينتعلم إدارة الموارد البشرية على دعم فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، تليها العبارة السادسة، حيث بلغ المتوسط حسابي 3.60 و انحرافا معياريا 0.67 و هذا يدل منظومة إدارة الموارد البشرية في إدارتكم تعمل بطريقة سليمة.



الجدول رقم 04 : أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية
عالية	0,681	4,133	تحدد قوة ثقافة المنظمة بدرجة تمسك أعضائها مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات.
عالية	0,568	4,233	احتواء وتشجيع العامل بثقافة المنظمة الداخلية والخارجية يلعب دورا أساسيا في نجاح المنظمة وكفاءتها.
عالية	0,730	4,133	الثقافة التنظيمية بمثابة الخط الواصل الذي يربط العاملين ويخلق شعور التكامل في التجربة التنظيمية السائدة.
عالية	0,742	4,000	ثقافة المنظمة شكل من أشكال الرقابة الاجتماعية التي تقود بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
عالية	0,794	4,300	امتلاك خدمات متطورة وحديثة يعتبر معيار نجاح المنظمة.
عالية	0,568	4,233	يمثل الاتحاد والتعاون والتواصل أعلى مستوى للأداء.
عالية	0,501	4,172	أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية:

من إعداد الباحثة استنادا ب SPSS

من الجدول رقم 04 نلاحظ، أن العبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.30 و انحراف معياريا قد بلغ 0.79 و هذا ما يعنى امتلاك خدمات متطورة وحديثة يعتبر معيار نجاح المنظمة ، تليها العبارة السادسة و الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.23 و انحراف معياريا قدره 0.56 و هذا ما يعنى أن الاتحاد والتعاون والتواصل أعلى مستوى للأداء واحتواء وتشجيع العامل بثقافة المنظمة الداخلية والخارجية يلعب دورا أساسيا في نجاح المنظمة وكفاءتها، تليها العبارة الأولى والثالثة بمتوسط حسابي 4.13 و انحراف معياريا 0.68 وهذا يعنى تتحدد قوة ثقافة المنظمة بدرجة تمسك أعضائها مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات وامتلاك خدمات متطورة وحديثة يعتبر معيار



نجاح المنظمة والثقافة التنظيمية بمثابة الخط الواصل الذي يربط العاملين ويخلق شعور التكامل في التجربة التنظيمية السائدة، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.00 و انحرافا معياريا قد بلغ 0.74 و هذا ما يعينثقافة المنظمة شكل من أشكال الرقابة الاجتماعية التي تقود بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.

3.2 تحليل النتائج

يوفر لنا برنامج SPSS من أجل تسهيل عملية التحليل مجموعة من المعاملات و الوسائل الإحصائية التي تساعد في إظهار توجهات الباحثين و آرائهم المختلفة في العبارات المقدمة لهم، لذلك قمنا بحساب معامل الارتباط (ألفا كرونباخ) وتحليل جداول التكرارات و النسب المئوية الخاصة بكل عبارة و الانحراف المعياري ضمن المحاور المطروحة في الاستبيان. من خلال تحليل الفرضيات يتضح لنا أن أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية يتمثل في حسن التسيير و التعاون و الإتحاد و تبادل الأفكار و المقترحات و المعتقدات من أجل بلوغ النتائج المخطط لها . و توصلنا إلى عدة نتائج منها:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالقيم و المعتقدات و الإتجاهات و الأفكار تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- مستوى الأداء لدى الموارد البشرية داخل المديرية جيد ومنه نستخلص أن الإهتمام بالموارد البشري يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد.
- علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الموارد البشرية علاقة طردية قوية تساعد في سيرورة الإدارة و فاعلية التنظيم.
- كذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية الطاقة لولاية تلمسان ، خلصنا إلى النتائج المتوصل الي التي سمحت لنا بالإجابة على الإشكالية و الفرضية الموضوعة: تحققت بحيث تبين لنا أن العامل الرئيسي الذي يحدد نجاح المديرية هو الإهتمام بالموارد البشري بإعتباره القلب النابض و العقل المفكر و المجمع للعديد من الأفكار و تحديدها و دراسها لذا فالاهتمام بالموارد البشري يحقق أعلى مستوى للأداء

خاتمة:

لقد أتاحت لنا هذه الدراسة معرفة نشأة الثقافة التنظيمية في العالم ومدى تطبيقها داخل المنظمات فكانت المنظمات اليابانية و الأمريكية ألى من أهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية داخل إدارتهم حيث توحدت فكرتها حول درجة ترسيخ هذه الثقافة في إدارة الموارد البشرية بإعتبارها أن المورد البشري هو العامل الرئيسي المحدد لنجاح أو فشل سير المنظمة.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتبين أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية داخل المديرية ،باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي التي تحدد و ترسم إتجاهات و قيم و الأفكار و الإبداعات داخل المديرية ، ومكنتنا هذه الدراسة من معرفة أن الثقافة التنظيمية توحد و تربط العمال ببعضهم البعض وتجميع أفكارهم لخلق ثقافة إيجابية تسمح بنجاح المديرية في تطبيق قراراتها.



التوصيات

نقترح جملة من التوصيات كالتالي:

- نوجه مديرية الطاقة بضرورة دعم الثقافة الإبداعية وذلك من أجل الإستفادة من أفكارهم و تطبيقها .
- تطبيق عملية الإتصال التنظيمي عموديا و أفقيا.
- فتح دورات للتدريب و التعليم من أجل سرعة تأقلم الموظف الجديد داخل الإدارة.
- إدراج فكرة نظام المشاركة في تقديم الأفكار و المقترحات في إتخاذ القرارات .
- ضرورة الإهتمام و رد الاعتبار للمورد البشري وخلق بيئة عمل مناسبة.

قائمة المراجع

- أحمد سيد مصطفى ادارة السلوك التنظيمي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،مصر 2000 ص 417
- محمود العميان سليمان "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" عمان ص 316-317.
- مصطفى عشوي "الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة" عبد الحفيظ مقدم الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ص 273.
- إلياس سالم "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" ص 86.
- دومي سمراء "ممارسة الثقافة المفتوحة" مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير العدد 111 ص 240.
- شهد هدى "اثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الاداري ص 80-81.
- عبد السلام ابوقحف "ادارة الاعمال الدولية" الاسكندرية دار الجامعية الجديدة مصر ص 243.
- فؤاد حسن جاسم "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية المنظمة " مجلة الادارة والاقتصاد بغداد ص 294.
- Abdul Rachid and Other 2004, "The Influence of Organizational", Culture Ed. p 46
- Kolter Phillip, "Marketing Management", New Jersey, Prentice-Hall International p 42
- See Abu-Jard I.Y et al, "Organizational Culture and Organizational Performance", p 37.
- Sikulà .A, "Personnel and Administration Human Ressource Management p 6