

دور التطور التكنولوجي و المنظمات في تسيير الموارد البشرية

لعرابي نسيمة¹

مقدمة:

تعتبر التكنولوجيا من مقومات التطور في وقتنا الحاضر نظرا للمتغيرات البيئية الحادثة والتحديات العالمية الحالية و التي تطلب استخدام التكنولوجيا الحديثة و المتطورة لتلائم جميع التغيرات العالمية سياسيا ، ثقافيا و اقتصاديا.

و يتوقف نجاح و تطبيق التكنولوجيا المتطورة على توافر مستوى من العمالة قادر علي التكيف مع التكنولوجيا الحديثة و تشغيلها و القيام بصيانتها و تطويرها و ذلك من خلال تطوير مهارات العاملين في المنشأة و تكوين كوادر من العمالة القادرة على الابتكار و التطوير و القيادة.

و يعتبر التطوير التكنولوجي من أهم المقومات اللازمة لزيادة قدرة المنشأة على المنافسة العالمية و ذلك من خلال تحسين فعالية مجهودات البحوث و التطوير، و تدريب العاملين على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير نظم العمل و زيادة الكفاءة الإنتاجية داخل المنشأة.

و يتطلب التطوير التكنولوجي مهارات فنية و فكرية تتناسب مع حجم التغير المطلوب إحداثه من خلال مراجعة الأعمال التقليدية ليحل محلها التفكير الابتكاري و مهارات المعرفة و التخطيط و العمل الجماعي.

¹ أستاذة مساعدة قسم أ- بالمدرسة الوطنية العليا للإحصاء و الاقتصاد التطبيقي بالجزائر

وتعرف التكنولوجيا بأنها تجمع المهارات، المعرفة، و الخبرات و الأساليب الفنية، و المواد الخام و الآلات و المواد الأخرى التي يمكن أن يستخدمها الأفراد بهدف تحويل المواد الخام إلى منتجات و خدمات ذات قيمة².

هذا و تنقسم التكنولوجيا بصفة رئيسية إلى³ :

تكنولوجيا كثيفة العمل تعرف بأنها تلك التي تزيد الإنتاجية بجدية بمعدل أكبر من معدل زيادة إنتاجية رأس المال ، و بالتالي فإنها تمكن من استخدام المزيد من العمل و القليل من رأس المال ، أنا الفرع الثاني فهي التكنولوجيا كثيفة رأس المال و التي تمكن من استخدام المزيد من رأس المال و القليل من العمل .

و تعتبر البحوث و التطوير (R & D) هي الأداة الأساسية للتطوير التكنولوجي من خلال ما توفره من موارد مالية و بشرية تسهم في إحداث هذا التطوير و في ظل التطور التكنولوجي ، يجب التعرف على بعض المؤشرات الخاصة بهيكل العمالة و التي تفيد في توظيف العمالة المتوافرة توظيفاً يحقق الكفاءة و يساعد على حل المشكلات في

2 Gareth, J (2010) organisation THEORY Thirddes ; (New Jersey-prentice hal, inc) P 266.

3 بهاء الدين سعد إيناس محمد نبوي (2001) المدخل إلى إدارة الإنتاج و العمليات بدون ناشر.

المنظمات الإنتاجية⁴ للعمالة في المنشأة من حيث مجموعاتها المهنية و مستوياتها التعليمية و توزيعاتها العمرية و النوعية⁵.
وفي ظل التكنولوجيا الحديثة تزداد و تتنوع الاحتياجات من العاملين لتتواءم مع الجديد من التكنولوجيا .

هذا و تتمثل بعض المؤشرات اللازمة لقياس درجة التطور التكنولوجي في⁶:

- حجم رأس المال المنفق على البحوث و التطوير إلى إجمالي رؤوس الأموال المستثمرة .
 - نسبة الكفاءة الفنية إلى إجمالي العمالة .
 - درجة التجهيز الآلي .
 - معامل رأس المال / الأجور .
 - إنتاجية عنصر العمل .
 - المستثمرة في شراء آلات جديدة كنسبة من إجمالي الأموال المستثمرة.
- و ذلك من خلال الاهتمام بالكفاءات البشرية اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا الحديثة و المتطورة، عن طريق تنمية سياسات الموارد البشرية و تعديل هيكل العمالة ليتواءم مع طبيعة التطور التكنولوجي في قطاع الخدمات (النقل).

⁴ سند عبد الله العجمي (1990) تحليل متغيرات العمالة الفنية و أثرها على هيكل العمالة و الأجور في دولة الكويت على
المهنة العامة لصناعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين الشمس ص 21.

⁵ على محمود المبيض (1989) تأثير التطور التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية على الصناعة مع التطبيق على صناعة
الغزل و النسيج رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين الشمس ص 145.

⁶ Gerams. Et al (2001) technology and the demand for skills in Canada
« Canadian journal » of economics. Vol.34. n°1 page 138-140.

– المحيط التكنولوجي و عناصر تطوره و تخطيط إدخال التطور التكنولوجي .

تعريف المحيط التكنولوجي : يتكون المحيط التكنولوجي من مجموعة من المعلومات و المعارف الآتية من مختلف العلوم و التقنيات المكشفة في كافة الميادين ، وقد شهد هذا المحيط أهم التغيرات منها إدخال الإعلام الآلي ، استعمال نظام المعلومات الإلكترونية و المبرمجيات المتطورة إلى المجهودات البشرية و التقنية التي تؤدي إلى خلق أفكار جديدة⁷ .

1 / شروط تحقيق التطور التكنولوجي :

يتطلب التطور التكنولوجي توفر عدة شروط أهمها:

- معرفة الميدان و يتم فيه الحصول على المعلومات العلمية و التقنية اللازمة باستعمال مصادر المعلومات المختلفة .
- القدرة على التقدير و تتمثل القدرة على التقدير في القدرة على اكتشاف العرض و التهديدات المتاحة في المحيط الخارجي.
- القدرة على تقييم الإمكانيات المتوفرة بمعنى إمكانية تقييم الإمكانية المتوفرة في المنظمة لمعرفة الفرص المختلفة و المتوفرة .
- معرفة الإمكانيات المتوفرة بمعنى إمكانية تقييم الإمكانية المتوفرة في المنظمة لمعرفة الفرص المختلفة و المتوفرة.

حمداوي وسيلة * إدارة الموارد البشرية * مديرية النشر (جامعة قالمة) ص 204 و ص 126.⁷

- معرفة الإمكانيات التكنولوجية الحديثة أي معرفة الإمكانيات التكنولوجية المتاحة في المحيط باستمرار.
- القدرة على إدماج عناصر المعرفة، إدماج المعرفة المحصلة سواء النظرية منها أو التطبيقية و مختلف الموارد التكنولوجية.
- العمل أو البحث حيث يتطلب إبداع العمل بصورة جديدة و تركيز الجهود التجاوز الموجود و البحث في صور أخرى يمكن من خلالها كسب المزيد من العائد.

2/ عناصر التطور التكنولوجي :

التكنولوجيا: هي تطبيق المعارف العلمية و التقنية المحصل عليها⁸

يعرفها جاك موران MORIN على أنها فن الشقين في إطار داخلي من أجل هدف معين كل العلوم و القواعد الأساسية تدخل في تصميم المنتج ، تصنيعه وفي طرق تسيير و أنظمة المعلومات⁹ .

التقنية : و هي مجموعة الآلات و المعدات و الإجراءات و الطرق و العمليات التي تمكن المنظمة من تحويل محيطها ، أي تحويل المدخلات إلى مخرجات كما تطرقت التقنية إلى دراسة العلاقات بين العوامل التقنية و الاجتماعية في إطار التطور التكنولوجي ، كما تم إدخال التقنيات الحديثة ، للتمكن من الحصول على المعلومات بسرعة و معالجتها بعمق في مختلف مراحل وضع الإستراتيجية إلى غاية تنفيذها كل هذا بالاعتماد على المورد البشري المتخصص .

⁸ نفس المرجع السابق ص 122-37

⁹ محمود أبو بكر الموارد البشرية الدار الجامعية – الإسكندرية سنة 1998 ص 38-95

3 / تطور المعارف و الكفاءات :

تتفق العديد من الدراسات إلى حد بعيد على أن التباين التكنولوجي ينعكس على المهارات و المعارف لدى العاملين بالتنظيمات فمنها من يري أن التقدم التكنولوجي يرتبط بالتزايد في هذه المهارات لدى الفرد و هذا هو الأصح ومن هنا نستنتج أن الإحساس في زيادة المهارات هو التعليم و التكوين و ذلك بتوفير المعارف للأفراد و المجتمع ، و القيام بتجديدها باستمرار حتى تتماشى مع المحيط الخارجي و متطلباته ، و من كل هذا يتضح أن المعلومة و التكنولوجيا المتطورة لا تكفي للوصول إلى أنظمة متطورة و لكن لا بد من إنسان بارع و على قدر من المعرفة المتحكم فيها .

4 (تخطيط إدخال التطور التكنولوجي :

4 - 1 / إقامة الهياكل التنظيمية اللازمة : يتطلب إدخال التكنولوجيات الحديثة و إعادة هيكلته تنظيم المنظمة ، و هذا يخلق فرص جديدة تستدعي تطوير الوظائف و تغيير طبيعة العمل ، و العلاقات ما بين الأشخاص و يؤثر في المحيط الخارجي على اختيار الشكل التنظيمي الملائم .

5 / أهداف إعداد الهياكل اللازمة:

- * معرفة احتياجات و هدف المنظمة من إعداد و تطوير التنظيم و تقييمه.
- * اختبار الأفضل و مناسب لإعداد و تطوير و تنظيم نظم المنظمة مجتمعة، و لكل كيان تنظيمي أو وحدة تنظيمية على حدا.
- * إجراء تغييرات من الوضع الحالي للتنظيم على أسس مدروسة.
- * تسيير تحديد أهداف الوحدات الوظيفية و تسيير تقييم القائمين عليها.

* دراسة نظم معلومات الإدارة و تطويرها لإغراض اتخاذ القرار و المحافظة على ممتلكات المنظمة و مواردها و معلوماتها.

6/ منافع الأنظمة من منهج تطوير التنظيم.

* تحديد أهداف المنظمة بشكل واضح و توثيقها

* تحديد نظام جيد للتخطيط.

* تقييم قدرات الموظفين داخل المنظمة.

* تطوير الاتصالات الداخلية و تحسينها.

* تحديد تأثير التنظيم و النظم المقترحة و التدرج في تطبيقها.

* تفسير تغيير التنظيم و النظم و موضوعيتها.

7/ تناسب الهيكل التنظيمي و الخطة الإستراتيجية.

أربعة هياكل هي:

* اختيار شكل الهيكل التنظيمي الذي يتناسب أكثر مع الإستراتيجية.

* توفير جوانب التميز لقيم أنماط الإدارة، القدرات و المهارات الفنية اللازمة.

* تحديد درجة المركزية و اللامركزية.

* تحقيق التنسيق و التكامل بين الوظائف و الوحدات التنظيمية المختلفة.

و في الأخير هذا الجدول التوضيحي للمنظمات و خصائصها في تحديد الأسس العامة للتنظيم والنظم .

الجدول رقم 1

نوع المنطقة	خصائص المنطقة	سمات التنظيم و النظم الملائمة	الأسس العامة	ملاحظات
النوع الأول من المنظمات	- أنشأت حديثا و تقوم بنشاطات بسيطة محدودة - صغر حجم المنظمة	- هيكل تنظيمي بسيط. - قلة عدد المستويات الإدارية	- وظائف محدودة و تدخل في الواجبات - تركيز الصلاحيات الفنية و الإدارية و المالية	- توفر فرص أكبر للاجتهاد الشخصي و الابتكار
النوع الثاني من المنظمات	- المنظمة كبيرة الحجم و تحتاج إلى درجة كبيرة و عالية من الاستقرار. - اتساع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و تعقدتها	- درجة عالية من التخصص و الرسمية. - اتساع نسبي من نطاق الإشراف.	- درجة عالية من اللامركزية. - تدرج هرمي للصلاحيات	- تحتاج إلى قواعد إجراءات عمل نمطية لكل من: - التخطيط - المتابعة و التقييم - الرقابة
النوع الثالث من المنظمات	- تمارس المنظمة نشاطات تتطلب تقنية مستوى عالي. - بيئة غنية معقدة و مركبة تتطلب مهارات عالية	- تقلص دور الإدارة الوسطى التنفيذية نسبيا. - كبر حجم الوحدات الخدمية الداعمة	- يتم بناء العلاقات التنظيمية من الكيانات التنظيمية و الوحدات الإدارية. - الهيكل الملائم. - هيكل وظيفي واحد	- أهمية توفر شروط التأمل قبل بدأ العمل. - قد يمارس الفرد المتخصص بعض السيرة على رئيسه غير متخصص

			- هيكلين وظيفيين	
النوع الرابع من المنظمات	- المنظمة الكبيرة التي تعمل من نشاطات متنوعة. - العمل من بيئة معقدة و متنوعة	- تزايد الإيجابيات اللامركزية للكيانات - أهمية وجود صلاحيات واسعة للموارد	- منتظمة و متعددة النشاطات و الكيانات. - أهمية وجود وحدة انتشارية	- يكون جوهر دور المركز الرئيسي للمنظمة فيما يلي: - وضع السياسات و الاستراتيجيات. - تنمية تقرير الأداء.
النوع الخامس من المنظمات	- يقوم عمل المنظمة على الابتكار و الاجتهاد الشخصي للمختصين - صعوبة الفصل بين تخطيط العمل و تنفيذه	- لا توجد مستويات إدارية رسمية بصورة واضحة. - درجة عالية من اللامركزية في صنع القرار	- يكون الهيكل العضوي غير الرسمي أكثر ملائمة. - الجمع بين التخطيط و التنفيذ.	- يلائم الوحدات التي تعمل في مجالات تتطلب دور كبير و مستمر من الدراسة و البحوث.

أنواع المنظمات و تأثير خصائصها في تحديد الأسس العامة للتنظيم و النظم المصدر الموارد البشرية
الدكتور مصطفى محمود أبو بكر سنة 1998 ص 102.

II/ الثقافة التنظيمية للمنظمة كمفاهيم عامة

1/ الثقافة التنظيمية المنظمة و مفهوما و خصائصها و أهميتها:

أ/ مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم، و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة و التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها، و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

أو هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم و العادات و الأعراف الاجتماعية السائدة في البيئة المنظمة، و هذا ما يبرر تعدد ثقافة المنظمات كبيرة الحجم، و المنظمات المتعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافة المجتمع الذي تتعامل فيه.

ب/ خصائص الثقافة التنظيمية:

* الثقافة نظام مركب حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية.
* الثقافة نظام متكامل و ذلك بالاتجاه نحو خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة.

* الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم و المحاكاة.
* الثقافة نظام مكتسب، متغير و متطور.

* الثقافة لها خاصية التكيف أي أنها تتماز بالمرونة و القدرة على التكيف لتحقيق مطالب الإنسان البيولوجية و النفسية.

* تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم.

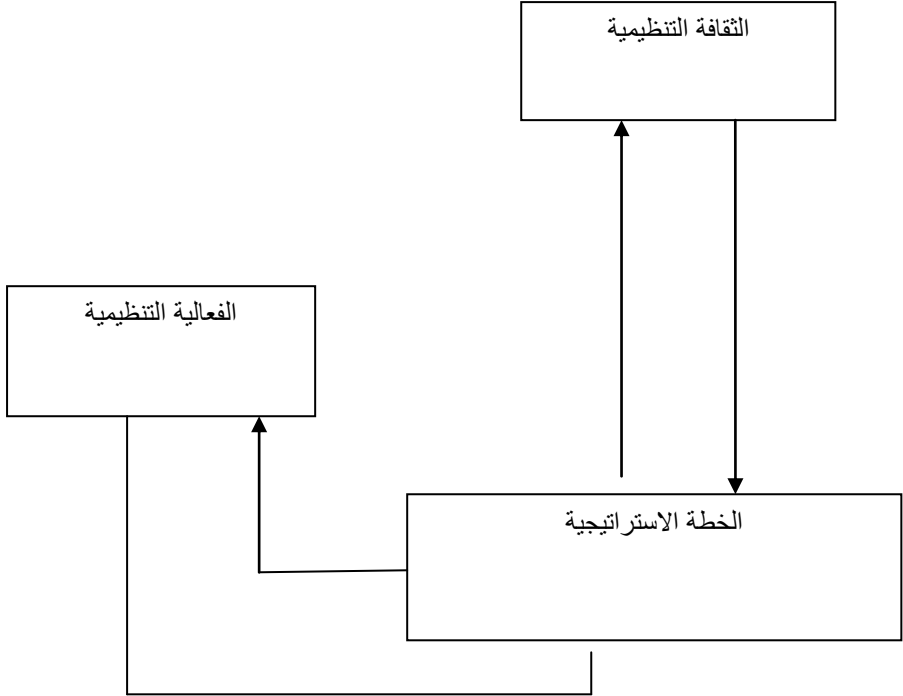
* تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بالبيئة الخارجية.

* إرشاد الأفراد و الأنشطة في المنظمة و توجيههم لتركيز الفكر و الجهود نحو

تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها

الشكل رقم (I) :

الإطار العام للعلاقة بين ثقافة المنظمة و فعاليتها و الخطة الإستراتيجية.



المصدر : الموارد البشرية، للدكتور: مصطفى محمود أبو بكر، سنة 1998، ص 187.

ج/ العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

* الصفات الشخصية للأفراد.

* الخصائص الوظيفية.

* البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة.

* الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة

2/ تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين و المنظمة:

أ/ تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها:

توجد عدة أوجه لتأثير الثقافة على سلوك المنظمة و العالمية بها و هي:

* توجيهات المنظمة و العاملين بها من خلال كون الثقافة هي عملية لتحقيق

الأهداف.

* الانتشار: أي درجة مشاركة أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية

الساندة و مدى انتشارها بينهم.

* القوة: تسير قوة الثقافة على تأثيرها في أعضاء المنظمة.

* المرونة: بحيث تسمح الثقافة المرنة المنظمة و العاملين بها بالتكيف مع

الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة.

* الالتزام: تؤثر ثقافة المنطقة في درجة الالتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء

التنظيم و التي تنعكس إيجابا على علاقتهم بالمنظمة.

ب/ قوة و ضعف الثقافة التنظيمية و تأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة:

* الثقافة الضعيفة هي التي يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى

بالثقة و القبول الواسع من قبلهم و بالتالي سيجد العاملون مشكل في التوافق مع أعضاء

المنظمة

* الالتزام بممارسيم و تعاليم محددة، و ذلك بالالتزام بممارسيم محددة تمثل سلوكيات رسمية يتعلمها الأفراد، و تكون قواعد و أعراف و عادات تشكل ثقافة المنظمة.

* الوقائع و الأحداث الحقيقية الهامة

* إعلان مواقف محددة و عرض وقائع و أحداث حقيقية ذات تأثير على تطور و نمو المنظمة.

* اللغة و التي يقصد بها جانب لغة التحدث، لغة المفاهيم و الاتصال و ما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات و رموز و تصرفات.

ج/ القيم الاخلاقية و ثقافة المنظمة:

- القيم الأخلاقية و تأثيرها على سلوك العاملين بالمنظمة:

هي القيم و المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد و الجماعة لتحديد ما هو صحيح و ما هو

خطأ و ما يتوقف تطبيقها على استعداد الأفراد و اقتناعهم و تمسكهم بها.

نشأة القيم الأخلاقية بالمنظمة:

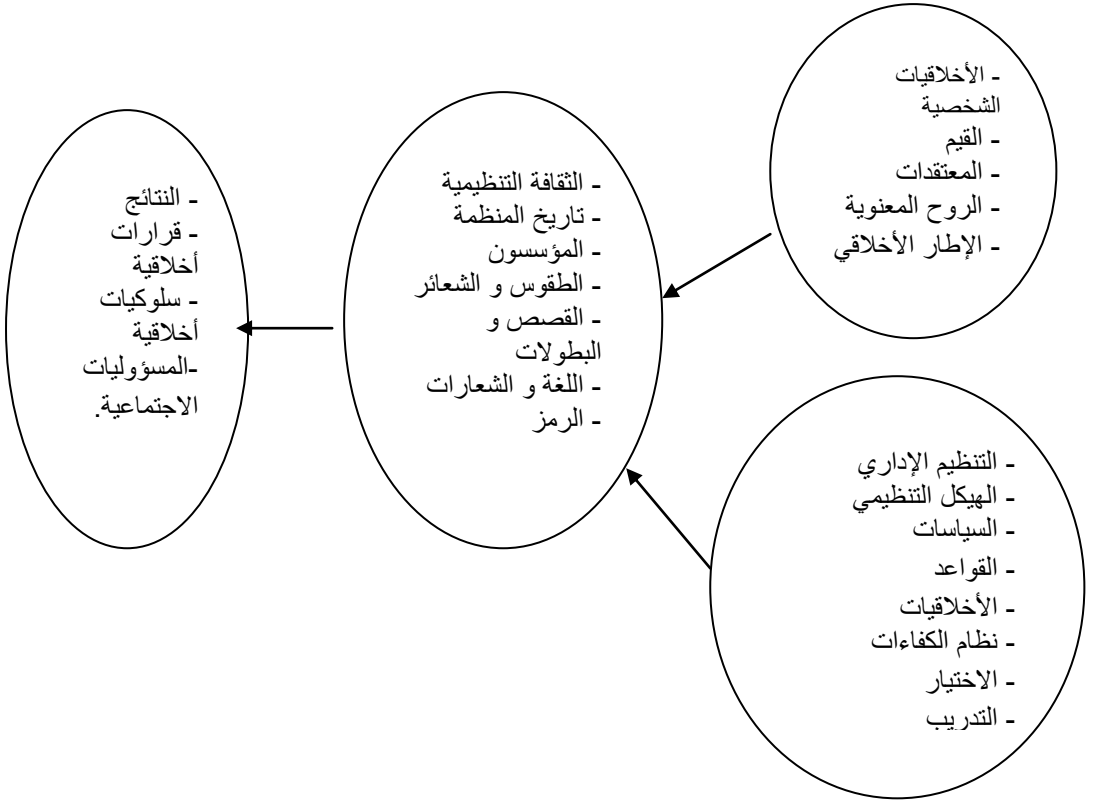
هناك ثلاث مصادر لنشأة القيم الأخلاقية:

* التنظيم الإداري.

* الأخلاقيات الشخصية

* الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (2) :



المصدر : الموارد البشرية، الدكتور مصطفى محمود أبو بكر سنة 1998 ص 199.

III / الثقافة التنظيمية و مستوياتها كأساس لتغيير العمل و الاختلاق و

رفع مستوى الأداء:

1 / الثقافة التنظيمية و مستوياتها و تغييرها.

تعتبر الثقافة التنظيمية أول اهتمامات المنظمة و التي تأخذ نصيبا وافرا من إنفاقها على مستخدميها عن طريق جلب الأساليب التي من شأنها التأثير على رفع مستوى ثقافتهم عن طريق تطوير البرامج العلمية و إثراء الندوات الفكرية و تشجيع الإبداعات و المهارات الوظيفية و تمر أي ثقافة تنظيمية بمجموعة من المستويات من شأنها التأثير في المنظمة.

أ/ مستويات ثقافة المنظمة و تأثير على سلوك العاملين:

- ثقافة المجتمع:

تتمثل في مستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تزاوّل فيه المنظمة نشاطها و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى المنظمة و تتأثر هذه الثقافة بنظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية و الهيكل الإداري للدولة، و نشأة هذه الثقافة حسب المعتقدات السائدة في المجتمع و تختلف ثقافات الجهات المؤثرة في المجتمع.

- ثقافة النشاط:

أي ثقافة في هذا المجال تختلف حسب نشاط المنظمة، فثقافة المنظمة الربحية غير ثقافة المنظمة الخيرية أو الخدمية و بالتالي ثقافة المستخدمين تتغير وفق الهدف الذي تسطره المنظمة منذ بداية مزاوله نشاطها.

- ثقافة المنظمة:

تكون الثقافة مختلفة في المنظمات العامة الحكومية و المنظمات الكبيرة عنها في المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما يمكن ان يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع و الأماكن العمل داخل نفس المنظمة.

ب/ تغيير ثقافة المنظمة:

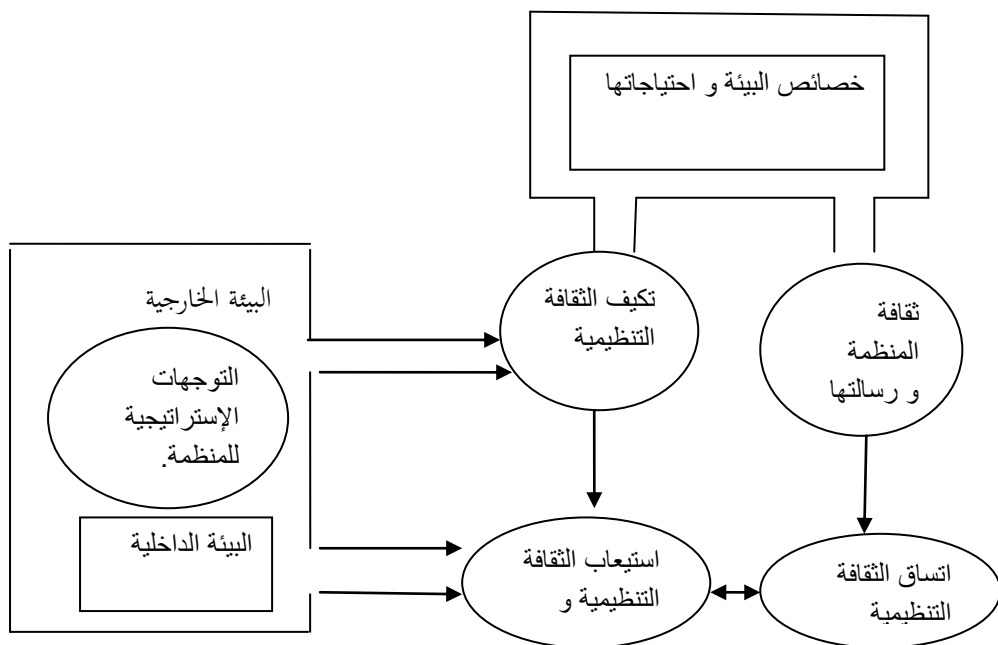
مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي بأجزاء التغيير الثقافي في السلوكات و القيم الجديدة التي تريد نشرها في الإدارة العليا نفسها و التي تحولها على المستويات الأدنى في القاعدة لتنفيذها.

مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:

من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة و أخذ اقتراحاتهم و توصياتهم بعين الاعتبار و يكون هذا المدخل بطيء مقارنة بالمدخل السابق من جهة التنفيذ.

الشكل رقم (3) :



العلاقة بين البيئة و الثقافة التنظيمية و الاستراتيجية

المصدر : ادارة الموارد البشرية، حمداوي وسيلة مديرية النشر بجامعة قالمة 2004 ص 13.

2/ الثقافة التنظيمية و قيم العمل و الأخلاق :

1/ إدارة الثقافة و الأخلاقيات التنظيمية:

و هي عملية ليست سهلة و تتم من خلال تفاعل العديد من العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية. و يتم التغيير كما يلي:

* الهيكل الاجتماعي و الثقافة الاجتماعية.

* الهيكل الاجتماعي و الهيكل التنظيمي.

* ثقافة المجتمع و الاتجاهات الإدارية.

* اتجاهات الإدارة و ثقافة المنظمة.

* اتجاهات الإدارة و العمليات الإدارية.

* تأثير ثقافة المنظمة في الهيكل و الأنشطة و المهام.

* تأثير ثقافة المنظمة في الفعالية التنظيمية

* تأثير الفعالية التنظيمية في التنمية الاجتماعية.

2/ الثقافة التنظيمية و رسالة المنظمة و أهدافها و خططها الإستراتيجية:

حيث تنعكس ثقافة المنظمة على رسالتها و أهدافها و خططها الإستراتيجية و تحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية و البيئة الخارجية المنظمة حيث تنعكس ثقافة المنظمة من خلال تأثيرها على البيئة الداخلية في محاولة إعطاء اللازمة للعمال دون طبعاً إنقاص دورها في التأثير ضمن البيئة الخارجية من خلال محاولة حماية مكانتها الخارجية و رسم ملامحها ضمن التأثير في قوى المنافسين و فرض دورها خارجياً عن طريق خطط إستراتيجية طويلة أو قصيرة الأمد حسب طبيعة نشاط المنظمة.

خلاصة:

تبرز أهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تسيير المورد البشري باستخدام أساليب و طرق حديثة عن طريق التعليم و التكوين و التدريب باكتساب مهارات و معارف حديثة و متجددة لاستخدامها في التحكم بالتكنولوجيا التي تعطي الدفع للمؤسسات على التطور و التميز.

كما بينا ضرورة التخطيط لإدخال التطور التكنولوجي حتى نضمن نجاح التغير في المنظمة انطلاقا من إقامة الهياكل التنظيمية اللازمة و تغيير الثقافة التنظيمية، كما نعتد على رفع مستوى الأداء الداخلي لتسيير الأنظمة الوظيفية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة و الضعف و استغلالها على أحسن وجه.

و منه خلصنا إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مستوياتها و تغييرها و علاقتها بالأداء والتأثير على الأخلاقيات و تغيير نمط تفكير الأفراد.

المراجع :

• مراجع باللغة العربية :

- 1 - د / إبراهيم الدعمة " التنمية البشرية و النمو الاقتصادي " دار الفكر بيروت - لبنان
 - 2 - د / صلاح الدين محمد عبد الباقي إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية 2000
 - 3 - د / محمد رفيق الطيب , مدخل لتسيير , أساسيات , وظائف تقنيات .
 - 4 - د / حمداوي وسيلة , إدارة الموارد البشرية دار النشر جامعة قلمة 2004
 - 5 - حسن بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي .
 - 6 - الملتقى الدولي حول التنمية البشرية نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية
- " جامعة ورقلة 2004 "

• مراجع باللغة الفرنسية :

- Bob Nelson 100 moyens de motiver vos employés
- La bibliothèque Jarir . Alger 01 édition en 2000
- Pau I Straeten Humain développement meneau op cite 1994