

## دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة

### الموارد البشرية في المنظمة

#### دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح

#### احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية / العراق

م.م عمار جبار كاظم \*

#### المخلص :

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على طبيعة العلاقة وكذلك التأثير لمتغيرات الدراسة أي دورعناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية في العراق ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ولقد تمثل مجتمع الدراسة بالهيئة اعلاه في حين اشتملت عينة البحث على كافة مستويات الموظفين التنفيذيين من اداريين وفنيين وتحديدأ من مدير قسم فما دون حيث بلغ من شملهم المسح الدراسي (٧٠) موظفاً وقد تم استعادة (٦٦) استمارة من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها ، في حين تم استبعاد (٤) استمارة بسبب عدم صلاحيتها لوجود نقص في الاجابات والمعلومات المثبتة عليها ، وبهذا فقد تم اعتماد (٦٢) استمارة صالحة وجاهزة للتحليل الاحصائي ، وقد قام الباحث بالاستفادة من الاساليب الاحصائية المعتمدة في تحليل البيانات ضمن الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها (SPSS:V-٢٤) الاصدار الرابع والعشرون وكذلك برنامج (Excel:V-٢٠١٣) لغرض التحليل الاحصائي . وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثيرايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية في الهيئة المبحوثة ، ولقد قدم الباحث العديد من التوصيات التي اكدت في مجملها على ضرورة الاهتمام والاستفادة من عناصر الثقافة التنظيمية التي تغرس في نفوس اعضائها روح التعاون والعمل الجاد وكذلك علاقتها وتأثيرها في القيام بالوظائف والممارسات المختلفة والمتعددة لادارة الموارد البشرية في المنظمة.

الكلمات المفتاحية :الثقافة التنظيمية،ممارسات ادارة الموارد البشرية،ادارة الموارد البشرية.

**Abstract:–**

The current study aimed to identify the nature of the relationship as well as the effect of the variables of the study In the role of elements of organizational culture in the practices of human resources management in the General Authority for irrigation and reclamation projects one of the formations of the Ministry of Water Resources in Iraq In this study, the researcher used the descriptive analytical method The study community was represented by the Board above, while the research sample included all levels of executive staff from administrative and technical staff, (٧٠) employees and (٦٦) forms were recovered from the total number of forms distributed (٤) were excluded due to their lack of validity due to a lack of answers and information on them Thus, ٦٢ valid and ready forms of statistical analysis have been adopted The researcher took advantage of the statistical methods adopted in the analysis of data within the statistical packages of social sciences (SPSS: V-٢٤) and the Excel (V-٢٠١٣) for the purpose of statistical analysis The results of the study showed a correlation and positive effect of statistical and moral significance among the elements of organizational culture and human resource management practices in the research body The researcher has made many recommendations which emphasized in its entirety the need to pay attention to and benefit from the elements of organizational culture that instill among its members the spirit of cooperation and hard work As well as their relationship and impact on the various functions and practices of the Organization's human resources management .

**Keywords:** organizational culture, human resource management practices, human resources management

المقدمة :

يشهد عصرنا الحاضر تنوعاً وتعددًا ملحوظاً في منظمات الاعمال والتي تسعى بشكل أو بآخر الى سد الحاجات الانسانية المتعددة ، فهي لا تختلف فقط بنوع النشاط الذي تمارسه بل نجدها تختلف حتى بمستوى ونوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، واليوم تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في تحديد وتكوين سلوكيات وممارسات الموارد البشرية في المنظمة ، وتعتبر كذلك بمثابة الاطار العام والرئيسي الذي يحدد تلك السلوكيات ، ومن جهة اخرى فإن ادارة الموارد البشرية تعتبر واحدة من أهم الانظمة الادارية في المنظمة والقادرة على تحقيق الاهداف التنظيمية من خلال الممارسات الصحيحة لوظائفها والتي تتميز بالكفاءة والفعالية وكذلك من خلال الادارة والاستخدام الامثل لمواردها البشرية . ومن هنا تتجه دراستنا الحالية نحو التركيز على دراسة عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية . وتطبيقاً لأصول البحث العلمي فقد قام الباحث بتقسيم الدراسة الى اربعة مباحث ، تمثل المبحث الاول بالمنهجية والدراسات السابقة والمخطط الفرضي للدراسة ، وتناول المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات الدراسة ، اما المبحث الثالث فتناول الجانب العملي والاحصائي للدراسة، اما المبحث الرابع والاخير فقد تضمن النتائج والتوصيات التي توصل اليها الباحث في هذه الدراسة .

## المبحث الاول

### منهجية الدراسة

اولاً / مشكلة الدراسة :

لقد انطلقت مشكلة هذه الدراسة من ضعف معظم المنظمات العراقية الى إدراك الدور الذي من الممكن ان تلعبه الثقافة التنظيمية السائدة في منظماتهم وكذلك العلاقة والتأثير على الوظائف والممارسات التي تؤديها ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال العراقية .

فالיום يعتبر وجود منظمات الاعمال في عصرنا الحالي امر في غاية الاهمية ، وكذلك وسيلة اساسية لسد واشباع الحاجات الانسانية ، لما لها من دور كبير في التأثير بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ، ومن هنا تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الدور الذي من الممكن أن تلعبه عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية في العراق .

ثانياً / أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة اهميتها من الاهتمام الكبير الذي لاقتته الثقافة التنظيمية في الآونة الاخيرة كونها تلعب دوراً بارزاً في تحديد معايير نجاح او فشل المنظمة اليوم، مستندتاً في ذلك على عناصرها الاساسية والتي تغرس في نفوس اعضائها روح التعاون والعمل الجاد والالتزام بقيم واعراف وتوقعات ومعتقدات المنظمة التي يعملون فيها ، واليوم تتجلى اهمية ادارة الموارد البشرية من خلال التنوع والتعدد في الوظائف والمهام التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تتمثل بالتدريب والاختيار والتحفيز وتقييم الاداء وغيرها ، لأن عدم وجود ثقافة تنظيمية مساندة لممارسات ادارة الموارد البشرية لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها والبقاء والاستمرار في بيئة ومحيط العمل ، وانطلاقاً من هذه الاهمية لمتغيرات الدراسة تم تبني هذه الدراسة من قبل الباحث

ثالثاً / اهداف الدراسة :

(١) التعرف على مستوى ونوع العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية كما يراها المبحوثون العاملون في الهيئة .

(٢) التعرف على درجة تأثير عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية كما يراها المبحوثون العاملون في الهيئة .

٣) التوصل الى تشخيص محدد لواقع الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية في الهيئة المبحوثة من خلال التحليل الميداني بطرق واساليب احصائية وتقديم نتائج وتوصيات تساعد المسؤولين في التغلب على ابرز واهم المشاكل في الهيئة .

#### رابعاً / تساؤلات الدراسة :

- ١) ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة كما يراها المبحوثون العاملون في الهيئة ؟
- ٢) ما درجة ممارسات ادارة الموارد البشرية كما يراها المبحوثون العاملون في الهيئة ؟
- ٣) كيف يمكن تفعيل دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في الهيئة ؟

#### خامساً / فرضيات الدراسة :

يسعى الباحث في هذه الدراسة الى اختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية .

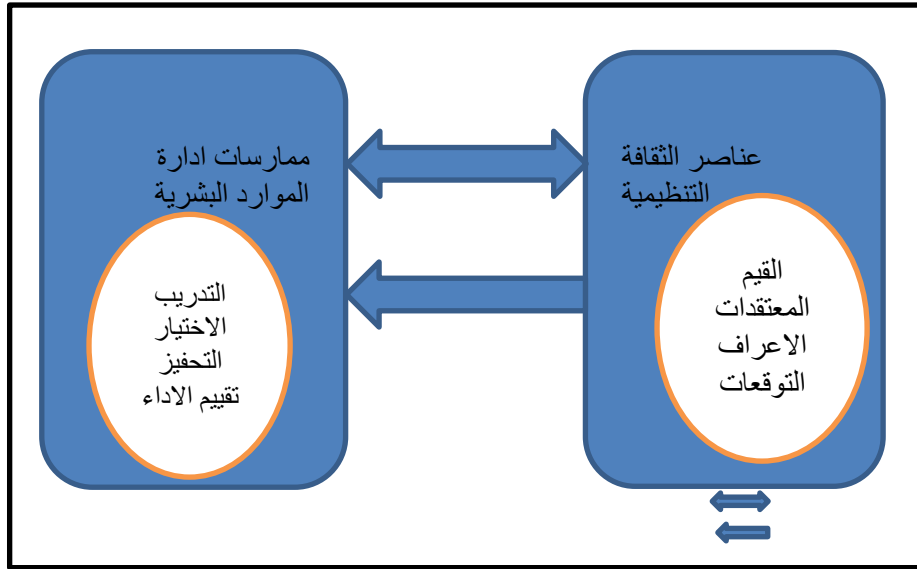
#### سادساً / منهج الدراسة :

لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على مبدأ قراءة واستطلاع العينة المبحوثة ومن ثم تحليل البيانات التي تم تجميعها والحصول على نتائج واقعية والخروج بتوصيات للمساعدة على تخطي العقبات والمشاكل التي تواجه منظمات الاعمال والهيئة المبحوثة.

#### سابعاً / مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة بالهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية في العراق من العاملين في الوظائف التخصصية وممن يشغلون وظائف (مدير قسم، رئيس شعبة، مسؤول وحدة، موظف اداري وفني)، وقد تم اعتماد العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة والبالغة (٦٢) شخصاً من موظفين ومنتسبين الهيئة المبحوثة وهي نسبة جيدة ومقبولة في معظم الدراسات والابحاث الاكاديمية.

ثامناً / المخطط الفرضي للدراسة :



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على متغيرات الدراسة

تاسعاً / ادوات جمع بيانات ومعلومات الدراسة :

(١) الجانب النظري : بغية توضيح متغيرات الدراسة قام الباحث بالاعتماد على مجموعة من المصادر العربية والاجنبية والتي شملت (الكتب، مجلات، دوريات، رسائل، اطاريح، مقالات وبحوث) بالاضافة الى ما وفرته شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) من معلومات تخص متغيرات الدراسة (٢) الجانب الميداني : اعتمد الباحث في هذا الجانب على الاستبانة والتي تعتبر المصدر الرئيسي لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد تم تطويرها وتصميمها بناءً على المقاييس والمعايير الموضوعية بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية وقد استخدمت بنفس المضمون الذي عرضت به مع اجراء التغييرات اللازمة وبما يتلائم مع متغيرات الدراسة الحالية وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وشملت ثلاثة محاور رئيسية، تمثل المحور الاول بالمعلومات العامة للعينة المبحوثة ، والمحور الثاني يختص بعناصر الثقافة التنظيمية وشملت (٢٠) سؤالاً ، اما المحور الثالث فإنه يختص بممارسات ادارة الموارد البشرية وشملت (٢٤) سؤالاً. بالاضافة الى الملاحظات والمقابلات الشخصية المباشرة التي اجراها الباحث مع عدد من المسؤولين واصحاب القرار في الهيئة المبحوثة والذين شملتهم عينة البحث بغية ترصين نتائج الاستبانة وكذلك الوقوف على الواقع الموجود والمتعلق بمتغيرات الدراسة .

(٣) الجانب العملي (الاحصائي) : من اجل تحليل البيانات التي تم تجميعها وتحقيقاً لاهداف البحث فقد قام الباحث بالاستفادة من الاساليب الاحصائية المعتمدة في تحليل البيانات ضمن الحزم

الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكذلك برنامج (Excel:V-٢٠١٣) لغرض التحليل الاحصائي.

عاشراً / الدراسات السابقة :

(١) الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية :

أسم الباحث	عبدالله : ٢٠٠٦
عنوان البحث	واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات .
هدف البحث	هدفت الى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية(الاسلامية،الازهر،الاقصى) ومستوى التطوير التنظيمي .
نوع البحث	وصفي تحليلي
عينة البحث	٢٦٤ شخصاً
الوسائل الاحصائية	التكرارات والنسب المئوية،معامل الارتباط والثبات سبيرمان، كولومجروف، سمرنوف، اختبار الاشارة، اختبار كروسكال والاس .
أهم الاستنتاجات	أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.
أهم التوصيات	ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين وزيادة مستوى التفويض ، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

اسم الباحث	Nazarian et al : ٢٠١٣
عنوان البحث	The Relationship between National Culture and Organisational Culture
هدف البحث	بيان العلاقة بين الثقافة الوطنية او المحلية والثقافة التنظيمية لمجموعة من شركات القطاع الخاص .
نوع البحث	وصفي تحليلي
عينة البحث	٢٢١ شخصاً

الوسائل الاحصائية	الانحراف المعياري،معامل الانحدار،سبيرمان،كروناخ الفاء،القيمة التائية، Howell، Dorfman ،الوسط الحسابي .
أهم الاستنتاجات	توصلت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة متوسطة بين الثقافة الوطنية او المحلية والثقافة التنظيمية في الشركات المبحوثة بسبب القيود الصارمة والحازمة الناتجة عن شدة المنافسة بين الشركات .
أهم التوصيات	ضرورة الاهتمام بالعامل الثقافي والذي يعتبر عاملاً مهماً يساعد على تقوية الاواصر والروابط بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية خصوصاً في المنظمات كبيرة الحجم .

(٢) الدراسات الخاصة بممارسات ادارة الموارد البشرية :

اسم الباحث	Ullah:٢٠١٣
عنوان البحث	The Influence of Human Resources Practices on Internal satisfaction and Organizational effectiveness customer
هدف البحث	سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على التأثير الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية على الأداء الاجمالي والكلي للمنظمة .
نوع البحث	وصفي تحليلي
عينة البحث	٢٩٠ شخصاً
الوسائل الاحصائية	التكرارات ،النسب المئوية،الوسط الحسابي،الانحراف المعياري،معامل الارتباط والانحدار،كروناخ الفاء،النسب الحرجة،سبيرمان.
أهم الاستنتاجات	أظهرت النتائج ان هناك ارتباط ايجابي بين الممارسات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية ،وبين رضا العاملين ،وكذلك الفاعلية التنظيمية.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بالاهتمام بدور هذه الممارسات من اجل تعزيز الفاعلية التنظيمية، بالاضافة إلى الدور في تعزيز معنويات العاملين.

اسم الباحث	(الراوي:٢٠١٧)
عنوان البحث	أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية .
هدف البحث	بيان أثر الدور في الممارسات التي تؤديها ادارة الموارد البشرية، في



تعزير القدرات التنظيمية، في المصارف التجارية الاردنية .	
وصفي تحليلي	نوع البحث
١٩٢ شخصاً	عينة البحث
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار المتعدد التدريجي، كرونباخ الفاء، التكرارات والنسب المئوية .	الوسائل الاحصائية
أظهرت النتائج، أن مستوى تأثير كان متوسط المستوى لممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.	أهم الاستنتاجات
ضرورة الإهتمام بالممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والقدرات التنظيمية مجتمعة، لأنها تؤثر على أداء العاملين.	أهم التوصيات

## المبحث الثاني الجانب النظري

اولا / الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية :

(١) مفهوم الثقافة اللغوي - الاصطلاحي :

لغويًا كلمة ثقافة هي من تَقَفَ الشيءَ تَقْفًا وثَقَافًا وثُقُوفَةً اي حَدَقَهُ ضبط وفهم ما يحتويه وتعني ايضاً فطن ذكي وثابت المعرفة بما يحتاج اليه ، وهي ايضاً تهذيب وتأديب وتسوية من بعد إعوجاج (ابن منظور، ٢٠٠٣: ١٩) .

اما اصطلاحاً فأن الثقافة تبرز من خلال الاختلاف الموجود بين المجتمعات من ناحية الآداب، التقاليد ، القيم ، الاعراف ، التوقعات والاخلاق وكذلك ممارسات الافراد داخل المجتمع ، اذاً هي ليست مجرد وسيلة يمكن من خلالها لشخصٍ ما ادراك شيء معين ، بل هي طريقة إدراكه لذلك الشيء (Felicia&Marcia، ٢٠٠٣: ٢) .

(٢) مفهوم الثقافة التنظيمية Concept of Organization Culture:

لقد برز مفهوم الثقافة التنظيمية كنتيجة للتطورات والتغيرات والتحديات التي واجهت المنظمات والمؤسسات على حدٍ سواء وذلك من خلال حقبة زمنية مختلفة . فلذلك ينبغي من المنظمات و اداراتها التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها واهميتها وابعادها لانها الحاضنة الاساسية والوسط البنيوي الذي تعيش فيه منظماتهم اليوم .

لقد عُرِفَت الثقافة التنظيمية من قبل العديد من الباحثين والكتاب والمختصين في مجال الدراسات والعلوم الادارية فقد عرفت على انها ، مجموعة من القيم والمعتقدات الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الزبائن ومواردها البشرية ، والطريقة التي يتم من خلالها انجاز الاعمال والمهام ، وهي الافتراضات الاساسية التي يتشاركون فيها اعضاء المنظمة . (David، ٢٠٠٤: ٣٢٦) . وقد تم تعريفها على انها منظومة من الرموز والطقوس والمعاني

والمعتقدات والممارسات ايضاً التي تطورت وستقرت مع مرور الزمن واصبحت سمة خاصة للتنظيم حتى تتمكن من غرس فهما عاماً بين اعضاء المنظمة الواحدة حول خصائصها والسلوك المتوقع من الاعضاء فيه (القريوتي، ٢٠٠٨: ٣٧٣) . كذلك يعرفها (Chuang et all، ٢٠٠٤) على انها عبارة عن نموذج للقيم المشتركة التي توضح من خلالها الكيفية التي يتم من خلالها السيطرة على كافة الاتجاهات والسلوكيات العامة وكذلك التأسيس لما هو ضروري ومهم لاجزاء المنظمة. في حين عرفها (سالم، ٢٠٠٦: ٤٤) على انها نظام يتشكل من مجموعة من العناصر، أو القوى،

التي لها تأثير قوي على سلوكيات العاملين في داخل المنظمة، والتي تكون الخلاصة الكلية لطريقة التفكير للعاملين في المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر على أسلوب الملاحظة والتعامل وقراءة الأشياء بالمنظمة. بينما تم تعريفها على انها معياراً او نموذجاً اساسياً يشمل مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والتي تمثل الاسلوب والنهج الامثل للتصرف والتفكير عند مواجهة المنظمات للفرص والتهديدات (Mashsen&Glinow ٢٠٠٢:٤٤٨). وبناءً على ما جاء في اعلاه يرى الباحث ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والافكار والاساليب والسلوكيات التي يتبناها الافراد العاملين في المنظمة والتي يحملونها بشكل تلقائي عند دخولهم بيئة العمل بحيث تميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات الاخرى .

### ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية Importance Of Organizational Culture :

بالنظر للدور المهم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية على مستوى الفرد والمنظمة ، فلقد اضحت تشكل اسهاماً مهماً في ايجاد وتكوين شخصية منفردة بحد ذاتها على مستوى الفرد والمنظمة ، وهذا ما سنتناوله من ناحية اهميتها وعلى محورين رئيسيين ، وكما يلي :

المحور الاول : أهمية الثقافة التنظيمية على مستوى الفرد

- (١) توفر الثقافة التنظيمية للعاملين الاحساس الكامل بالهوية والانتماء .
- (٢) تسعى الثقافة التنظيمية الى وضع سلوك عاملها ضمن محاورها وبنودها .
- (٣) تشكل الإطار المرجعي الذي يقوم الأفراد العاملين من خلالها بتفسير وتحليل الأحداث والأنشطة التي تواجههم .

(٤) تساعد على تبسيط وتسهيل اجراءات العمل للعاملين من خلال السلوكيات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة (الفريجات، ٢٠٠٩:٢٦٧) .

المحور الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية على مستوى المنظمة

- (١) تساعد على تكوين شخصية مستقلة للمنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى .
- (٢) يساهم وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ذاتها .
- (٣) تحقق الثقافة التنظيمية التوازن بين مختلف اقسام المنظمة .
- (٤) تعتبر عنصراً رئيسياً يؤثر على استعداد المنظمة للتغيير ومواكبة التطورات الموجودة في بيئة العمل (العوفي، ٢٠٠٥:٢٣) .

### ثالثاً : أنواع الثقافة التنظيمية: Types of Organizational Culture :

هناك انواع متعددة من الثقافة التنظيمية إلا أن أدبيات الفكر الإداري المعاصر وأغلب المختصين والباحثين قد توصلوا الى شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية وهما:

(١) الثقافة القوية strong culture :

يمكن تعريفها على انها تلك الثقافة المترابطة والمشاركة والكثيفة والتي تكون فيها نسبة الاتفاق عالية ويتميز اعضائها بالولاء والالتزام والتعهد والانتماء للمنظمة والتي لها دور فعال في وحدة التنظيم وتكاملة (Vecchio، ١٩٨٥: ٦٢٣). وهي ايضاً الثقافة التي يهتم فيها المدراء والمسؤولين في المنظمة اهتماماً كبيراً بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالافراد العاملين فيها بشكل قابل للملاحظة (فودة، ٢٠٠٧: ٦٣).

(٢) الثقافة الضعيفة weak culture :

وهي تلك الثقافة التي يكون فيها نسب الاتفاق بين اعضائها منخفضة ، وغالباً ما يتصف اعضائها بعدم الترابط وعدم الشعور بالمسؤولية اتجاه منظماتهم فلذلك تكون عرضة للتغيير اكثر من الثقافة القوية (Moorbead&Griffin، ١٩٩٥: ٤٤٠). ونجد ايضاً في هذا النوع من الثقافة أن المديرين لايهتمون إلا بأنفسهم أو بأساليب وطرق العمل أو بالتكنولوجيا ويعطون اهتماماً قليلاً بالمجتمع والعملاء والعاملين (فودة، ٢٠٠٧: ٦٦).

**رابعاً : خصائص الثقافة التنظيمية : Characteristics of Organizational Culture**

هناك خصائص متعددة ومتنوعة للثقافة التنظيمية التي تصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص كما يراها (ابويكر، ١٣٢-١٣٤: ٢٠٠٠) وهي كما يلي :

(١) تعتبر الثقافة التنظيمية نظام مركب .

(٢) ان الثقافة التنظيمية هي نظام متصل ومستمر و متكامل .

(٣) الثقافة التنظيمية بمثابة نظام متغير متطور تراكمي .

(٤) تختص الثقافة التنظيمية بخاصية التكيف .

**خامساً : عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية**

من النادر جدا ان نجد تشابه بشكل كامل من ناحية الثقافة التنظيمية بين المنظمات المتنافسة في بيئة او سوق العمل ، الامر الذي يجعل كل منظمة تتميز عن الاخرى بنوع خاص من الثقافة التنظيمية والذي يعد امراً في غاية الاهمية بالنسبة للعاملين والمنظمة ، فلذلك هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي كما يلي :

(١) الإدارة العليا :

ان ردود أفعال الإدارة العليا تعتبر من اهم العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية في المنظمة بناءا على القرارات التي تتخذها، فتقاس بالمدى الذي تلتزم به ادارة المنظمة العليا بالسلوك المنظم، من خلال استخدام، لغة واحدة، ومصطلحات، وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك استخدامها لمعايير

سلوكية، التي تتضمن التوجهات العامة حول العمل وفلسفة ادارة المنظمة العليا في كيفية التعامل مع العاملين وسياسة الادارة العليا إتجاه معيار الجودة، وكذلك سياساتها الاساسية حول تطبيق التعليمات والانظمة والقواعد، فإذا ما حافظت ادارة المنظمة العليا، على سياساتها وفلسفتها على مختلف الاصعدة، التي تهتم المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر بشكل مباشر على ثقافة المنظمة (أدريس، ٢٠٠٥: ١١).

(٢) اختيار العاملين :

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم في المنظمة دوراً كبيراً وبارزاً في المحافظة على ثقافة المنظمة ، وان الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد العاملين الذين لديهم المعرفة والدراية والخبرات والقدرات الكافية لتأدية مهام الاعمال الموكلة اليهم في داخل المنظمة بنجاح (العميان، ٢٠٠٢: ٣١٩).

(٣) المخالطة الاجتماعية :

تعتبر المخالطة او التنشئة الاجتماعية مصدر مهم من مصادر الثقافة التنظيمية فلذلك عندما يقع الاختيار على عناصر جديدة في المنظمة فإن هذا الاختيار سوف يؤثر بشكل عام على المنظمة لان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة اصلا، وبالتالي سوف يكون على عاتق الادارة أن تُعرف العاملين الجدد على زملائهم وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري جداً حتى يتناسبوا وينسجموا مع ثقافة المنظمة (ذياب، ١٩٩٣: ٢٠٠).

### سادساً : عناصر الثقافة التنظيمية : Dimensions of Organizational Culture

#### (١) القيم التنظيمية Organizational Values

وتشير إلى مجموعة من الافكار والمعتقدات والاتجاهات، الموجودة في منظمة ما، ويمكن ان تصل القيم هذه إلى الموارد البشرية في المنظمة، من خلال اقامة العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، والتفاعل بشكل دائم فيما بينهم كما تستطيع الإدارة بشكل قابل للملاحظة في غرس القيم التي تتبناها في العاملين لديها، فمثلاً عندما تتبنى المنظمة قيماً معينة كالانصياع للأنظمة والقوانين والتعليمات، والإهتمام المتزايد بالعملاء، وتحسين دور الفعالية، فإن ادارة المنظمة تتوقع من افرادها العاملين في المنظمة ان تتبنى هذه القيم وأن تنعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم (آل سعود، ٢٠٠٣: ٧٨). كما تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً في غالية الاهمية من ناحية الحفاظ على هوية المنظمة وكذلك تدعم وجودها في سوق العمل وتؤثر ايضاً في أنشطة العاملين بها لذلك يحرص اغلب مدراء المنظمات على تطوير هذه القيم التنظيمية وتبنيها من اجل تحقيق الأهداف المنشودة والمستهدفة للمنظمات (متولي، ٢٠٠٦: ١١٣). في حين ان هناك نوعين من القيم وهي

قيم وسيلية، وكذلك قيم نهائية، فالقيم الوسيلية هي القيم التي تسعى ادارة المنظمة نشرها بين الافراد العاملين في المنظمة وتستخدم ايضاً كوسيلة مهمة لتحقيق هدف معين يكون عادتاً هو من ضمن القيم النهائية كالالتزام في العمل وكذلك التمسك بالقوانين والتعليمات واحترامها وتطبيقها من اجل الوصول إلى القيم النهائية كالابداع، والريحية، والتميز ايضاً توافقاً مع أهداف المنظمة وما تسعى لتحقيقه (السالم، ٢٠٠٢: ١٧٠).

ان مصدر النجاح الدائم والمستمر لكل منظمة يمكن ان يكون في قدرت المنظمة على إنتاج قيمة محورية ورئيسية من اجل ان تشكل مصدر تعبوي لكل الجهود وعلى مختلف الاصعدة والمستويات (Peters, ١٩٨٠: ٤٠). وتمثل القيم كما عرفتھا موسوعة العلوم الاجتماعية على انها الاعتقاد بشيء ما ذا قدرة على إشباع رغبة إنسانية وهي صفة الشيء التي تجعله ذا قيمة وأهمية وألوية للفرد أو الجماعة (بلال، ٢٠٠٥: ١٩٠).

### ٢) المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

وهي عبارة عن مجموعة من الأفكار المشتركة حول الطبيعة الاساسية للعمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل او المنظمة، وكيفية انجاز الاعمال والمهام التنظيمية، ومن جملة هذه المعتقدات، المساهمة في تفعيل العمل الجماعي واهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة (العميان، ٢٠٠٢: ٣١٢). وهي ايضاً مجموعة من المرتكزات الاساسية والقواسم المشتركة للأفراد العاملين في المنظمة والتي يمكن من خلالها تحديد الصواب من الخطأ وكذلك العمل على تحديد واستخدام الافعال والامور المفضلة والمقبولة من عدمها (Hofstede, ٢٠٠١: ٣١). في حقيقة الامر ينبغي أن يكون هناك تنسيق دائم وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة وبين المعتقدات الشخصية لكل فرد من جهة أخرى هذا لأن وجود اي تعارض سوف يؤدي بشكل او بآخر إلى ابتعاد الأفراد العاملين سيكولوجياً عن التنظيم مما يؤثر على أدائهم ومن ثم الابتعاد عن أهداف التنظيم (اتكنسون، ١٩٩٦: ١١٣).

### ٣) الاعراف التنظيمية Organizational Norms

وهي عبارة عن مجموعة من المعايير التي يلتزم بها الافراد في المنظمة باعتبارها موارد مفيدة للمنظمة، كما انها ايضاً ما تم التعارف عليه في المنظمة بدون الحاجة لكتابة او تدوين تلك الاعراف، بحيث تسموا ويلتزم بها الجميع حتى وان لم تكن مكتوبه، فالجميع يؤمن انها واجبه التطبيق والالتزام بها باعتبارها مفيدة للمنظمة وكذلك لبيئة العمل، وذلك بصرف النظر، ان كانت هذه الاعراف لها فائدة ملحوظة فعلاً أو اصلاً غير مفيدة مثل عدم تعيين إثنان من العائلة نفسها في مكان عمل واحد، او التزام المنظمة بعدم توظيف الأب والإبن في المنظمة نفسها، أو عدم قبول او

اعطاء الحق لمن يشغل ويمارس منصب مهم في الدولة بالزواج من جنسية أجنبية (المدهون، ١٩٩٥:٤٠٠). هذا وان هناك معايير موضوعية وقواعد اساسية واضحة ومحددة يلتزم بها الافراد العاملين في المنظمة التي يعملون بها باعتبارها معايير ضرورية ومفيدة تسهم بشكل او بآخر في تحقيق اهداف المنظمة المحددة مسبقا (مهدي، ٢٠١٦:١٦٣). ان من جملة الاعراف التنظيمية هو سعي الادارة المستمرالى تطوير رسالتها واعمالها من اجل مواكبة الاحداث والتطورات والمتغيرات الجديدة وان تعمل المنظمة بشكل مستمر على تطوير مركزها التنافسي سواء كان ذلك على الصعيد الاقليمي او الدولي (حريم، ٢٠٠٣:٢٦٨).

#### ٤)التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

هي توقعات حتمية يتوقعها ويتصورها الفرد من المنظمة ككل أو بالعكس ، يعني ما تتوقعة المنظمة من الموارد البشرية العاملة فيها خلال فترة عملهم في المنظمة، فالكل يسعى لهدف محدد في داخله والفرد ربما يكون توقعه أن تتبنى المنظمة ابداعاته أو بإعطائه وضعه موضعاً اجتماعياً افضل من الوضع الموجود، او قد يكون الهدف تحقيق مستوى معين من الرفاهية لعائلته، وبالمقابل تتوقع ادارة المنظمة منه ايضاً، أن يعطي ويبذل أفضل واحسن ما عنده أو أن يطبق وينفذ القوانين واللوائح السارية في المنظمة، او قد تتوقع منه الابداع في مجال معين و يختلف هذا ايضاً باختلاف نوع المنظمة والأفراد وحاجاتهم و رغباتهم وتطلعاتهم وكذلك ربما يتوقع الفرد توفير مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية والإقتصادية و الاجتماعية (المدهون، ١٩٩٥:٤٠١). وكذلك تعتبر بمثابة التعاقد السيكولوجي والنفسي بشكل غير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو تتوقعها المنظمة أو كل منهما من الآخر خلال فترة انتماء وعمل الفرد في المنظم على سبيل المثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من زملائهم الآخرين والمتجسدة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (الفاعوري، ٢٠٠٥:١٥٤). وهي ايضا يمكن ان تكون ما ينتظره ويتوقعة الافراد العاملون من منظماتهم التي يعملون فيها او ما تتوقعة وتنتظره ادارة المنظمة من اعضائها (Morinova، ٢٠٠٥:١٤).

#### المحور الثاني : ممارسات ادارة الموارد البشرية

##### اولاً : مفهوم ادارة الموارد البشرية Concept Human Resources Management

ان اغلب الباحثين والمختصين في مجال الادارة لم يتوصلوا الى تعريف موحد لادارة الموارد البشرية ، ويرجع السبب في ذلك الى تنوع الثقافات التي يحملونها وكذلك الطريقة التي تناولوا بها

هذه المفاهيم ، لقد اختلفت وجهات نظر المدراء في المنظمات بإعطاء مفهوم محدد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ولذلك يرى (عبدالباقي، ١٩٩٩: ١٥) انه بالإمكان عرض وجهتي نظر أساسيتين فيما يتعلق بمفهوم إدارة الموارد البشرية وهما:

(١) النظرة التقليدية:

يرى البعض من المدراء أن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي مجرد وظيفة قليلة الأهمية، وتقتصر وظائفها بمجرد القيام بأعمال تنفيذية وتكرارية مثلا ادخال المعلومات الخاصة بالعاملين في اصابير وسجلات خاصة ومتابعة القضايا المتعلقة بالعاملين على سبيل المثال متابعة أوقات الحضور والانصراف للعاملين وكذلك الانجازات والترقيات ويبدو أيضاً ان ادارة الموارد البشرية لم تختص بالاهتمام بالمديرين، بحيث يرون ان تأثيرها ضعيف على كفاءة المنظمة وقد انعكس هذا على دور مدير ومسؤول الموارد البشرية الذي يمارسه في المنظمة، وايضاً على المناخ التنظيمي لتلك الإدارة .

(٢) النظرة الحديثة:

يعتقد البعض الآخر من مدراء المنظمات أن وظيفة ادارة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة وهي ايضا لا تقل اهمية عن بقية وظائف المنظمة الأخرى مثل ادارة التسويق، الإنتاج والمالية ونظراً لأهمية ودور المورد البشري وكذلك تأثيره الفعال على الكفاءة الانتاجية للمنظمة ، اتسع بشكل كبير وسريع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليصبح يشمل أنشطة و مهام رئيسية ومتعددة، بالإضافة الى الأنشطة التقليدية والخاصة بادارة شؤون الموارد البشرية في المنظمة .

**ثانياً : ظهور وتطور ادارة الموارد البشرية : Emergence And Development HRM**

لا يرتبط ظهور ونشوء ادارة الموارد البشرية بالثورة الصناعية فقط بل ترجع جذوره الى حضارات قديمة ومتنوعة مثل الحضارة الاسلامية والعربية والحضارة الاغريقية والحضارة الصينية وغيرها من الحضارات الاخرى، ولقد ظهرت وتطورت بشكل ملحوظ بعد الثورة الصناعية بسبب عوامل وظواهر متعددة أثرت اولاً على المجتمع وعلى ادارة الموارد البشرية ثانياً، بالإضافة الى ان هذا المفهوم ظهر وتطور بشكل تدريجي وليس مفاجئ (درة والصباغ، ١٩٨٦: ٣١). ان هذا المفهوم الحديث لوظيفة ادارة الموارد البشرية جاء نتيجة لظهور وانتشار آراء وافكار متعددة ومتنوعة للمدارس الادارية والتنظيمية (عبدالباقي، ٢٠٠٢: ٢٢) . بينما يرى (ربابعة، ٢٠١٣: ٢١) إن نشوء وتطور الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل هي:



١. ايجاد التشريعات الخاصة بالعمل والعاملين .
٢. أثر التغييرات الاجتماعية على الافراد العاملين مثل العادات والتقاليد .
٣. تشكيل الاتحادات والنقابات والتنظيمات المهنية .
٤. ظهور التخصصات التي تتعلق بالافراد العاملين مثل علم النفس والاجتماع .

### ثالثاً : أهمية ادارة الموارد البشرية : Importance HRM

تظهر جلياً أهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها واحدة من أهم الادارات الموجودة فيها لانها تتعامل وتركز على العنصر البشري والذي يعتبر من أهم موارد المنظمة ، ويعتقد كل من ( Ivancevich & Konopaske ، ٢٠١٣ : ١١ ) ان وجود ادارة الموارد البشرية في المنظمة لها أهمية ودور كبير وتساهم ايضاً في نجاح المنظمة ، وتتلخص الأهمية كما يلي :

١. تعمل على مساعدة المنظمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٢. تزويد المنظمة بالافراد المتدربين والمؤهلين للعمل.
٣. توظيف القوى العاملة بكفاءة وفعالية في المنظمة .
٤. توفر للمنظمة تكاليف باهظة التي يلجأ لها العاملين في المنظمة .
٥. العمل على ربط سياسات ادارة الموارد البشرية مع سياسات المنظمة .
٦. المساعدة على ترسيخ القيم الثقافية والاخلاقية والاجتماعية في المنظمة .
٧. العمل على تحسين وصيانة نوعية وضروف حياة العمل في المنظمة .

### رابعاً : أهداف ادارة الموارد البشرية Objectives HRM

تهدف إدارة الموارد البشرية الى مساعدة المنظمة في تحقيق البقاء والنجاح من خلال الأفراد العاملين فيها وكذلك تحقيق أهداف المنظمة (عبدالوهاب والبرادعي، ٢٠٠٦ : ١٥) . فلذلك يمكن تصنيف اهداف ادارة الموارد البشرية الى صنفين وهما :

(١) على مستوى المنظمة :

- الكفاءة والفاعلية .
  - الاستقرار .
  - التجانس .
  - تحقيق الانتماء والولاء .
  - تطوير وتنمية المهارات .
- (٢) على مستوى العاملين :
- ظروف ومناخ عمل جيد .

- فرص عمل جديدة .
- العدالة في المعاملة والاجور .
- فرص للتقدم الوظيفي .
- تقديم الخدمات والرعاية الصحية . (علاقي، ١٩٩٩:٦٧) .

#### خامساً : مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

لقد اوضحت ممارسات ادارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر واحدة من اهم الركائز الرئيسية والتي تحدد نجاح او فشل المنظمات فنجدها تسعى الى جذب الموارد البشرية الملائمة واستمالتهم وتدريبهم والمحافظة عليهم بغية تحسين مستوى الانتاج وخفض التكاليف في المنظمة وكذلك تحديد المهام والاعمال بالنسبة للموارد البشرية وايضاً تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال وقياس مستوى تقدمهم بالعمل من اجل تحسين ادائهم (Haines، ٢٠١٠:٢٩٩) . تؤثر ممارسات ادارة الموارد البشرية بشكل كبير ومباشر على تنمية الاداء والمهارات بالنسبة للافراد العاملين خصوصاً عندما تكون متجانسة ومترابطة ومتماسكة مع بعضها البعض ( Moideenkutty et al ، ٢٠١١:٢٤٣) . ويمكن تعريف ممارسات ادارة الموارد البشرية على انها مجموعة خاصة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة بغية ادارتها لمواردها البشرية وذلك عن طريق تنمية وتطوير الكفاءات للعاملين فيها من اجل استمرار المنظمة في تميزها التنظيمي ( Minbaeva ، ٢٠٠٥:١٢٥) . إن ممارسات ادارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الاجراءات والقرارات المهمة والتي تهتم ادارة الموارد البشرية في المنظمة وعلى جميع مستويات الاعمال والتي تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات الموجه للحفاظ على الميزة التنافسية ومن امثلتها هي التوظيف،التخطيط،الاختيار،تقييم الاداء،التدريب،نظم التعويض وغيرها (القاضي، ٢٠١٢:١٣) . وهي ايضاً النشاط الإداري الذي يتعلق بتحديد متطلبات المشروع من القوى العاملة وتهيئتها وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة مسبقاً وتحقيق الاستفادة المثلى من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (شاويش، ٢٠٠٠:٢٧) . ولذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن القيام بمجموعة من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية ومن ثم المحافظة عليها وكذلك تطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وكذلك سياساتها وإدارتها (Daft، ٢٠٠٨:٣٧٩) . وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة من الانشطة والمهام والوظائف والقرارات التي تؤديها ادارة المنظمة بشكل فعال ومستمر من اجل تحقيق التوازن بين اهداف الافراد العاملين والمنظمة .

على الرغم من ان اغلب الباحثين في مجال الادارة لم يصلوا الى تشخيص وتحديد تام للممارسات والوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية إلا ان (السالم وصالح، ٢٠٠٠: ٧١) يعتقدان ان هذه الادارة تمارس نوعين اساسيين من الوظائف وهما :

(١) الوظائف ادارية : Managerial

لا تقتصر وظائف ادارة الموارد البشرية على الاعمال التخصصية فقط بل تتضمن ايضاً الممارسات والاعمال الادارية المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والمتابعة ، شأنها في ذلك شأن الادارات الاخرى في المنظمة .

(٢) الوظائف التخصصية : Professional

وتتمثل هذه الوظائف و الممارسات التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، الاختيار والتعيين ، تقويم الاداء والتدريب ، الاجور والحوافز ، صيانة الموارد البشرية وبناء نظام للمعلومات البشرية وغيرها .

سادساً : ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية Dimensions HRM

(١)التدريب Training

يمكن تعريف التدريب على انه نشاط مبرمج ومخطط يسعى الى إيجاد تغييرات مخطط لها مسبقاً في الموارد البشرية والعاملين بغية تزويدهم بالمعلومات اللازمة والخبرات والسلوكيات المطلوبة (Dessler، ٢٠٠٣: ٢٤) . كما ان التدريب يمكن ان يعبر عن الجهود المخططة والتي تُصمم بواسطة المنظمة من اجل تسهيل مراحل تعلم المعارف والاتجاهات والمهارات التي تتعلق بالوظائف التي يقوم الافراد العاملين بممارستها بغية تطوير مستوى الاداء على الصعيد الفردي والجماعي والتنظيمي (محمود، ٢٠٠٧: ١٢٦) . وهو ايضاً تلك العملية المنظمة والنشاط المستمر من اجل تزويد الافراد العاملين بما يحتاجون اليه من امكانات ومهارات تجعلهم قادرين على انجاز اعمالهم وكذلك تحسين الاداء وتطوير اساليب العمل (Vinesh، ٢٠١٤: ٢١٣) . يهتم التدريب عادةً بإدارة وتطوير البرامج التدريبية وتصميمها من اجل تطوير مستوى الاداء الفردي والجماعي وكذلك رفع مستوى الاداء التنظيمي ويتطلب ذلك اجراء مجموعة من التغييرات على مستوى المهارات والمعارف والسلوك الاجتماعي في المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧: ١٨٨) . ويعرف ايضاً على انه عملية منظمة يم بواسطتها تطوير المهارات والممارسات للافراد العاملين في المنظمة (Obisi، ٢٠١١: ٣٤) .

## ٢) الاختيار Selection

يعرف الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها التمييز بين الافراد المتقدمين لشغل الوظائف ومن ثم اختيار الافضل منهم بناءً على معايير محددة مسبقاً والذي يتوقع منهم النجاح بمهمتهم المكلفين بها من قبل المنظمة (Woods, 1997: 103). ويعرف ايضاً تلك العملية التي يتمكن الخبراء من خلالها التوفيق بين صفات الافراد المرشحين والمتقدمين للعمل و واجبات تلك الوظيفة (السالم وصالح، 2000: 146). ويمكن تعريفه على انه عملية انتقاء افضل الافراد من بين المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف ممن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبه لشغل وظيفة معينة في المنظمة (Jackson, 1979: 173). تتضمن عملية الاختيار الكشف عن الاصلاح والافضل من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال استخدام اساليب علمية ومعيارية من اجل وضع الفرد المناسب في المحل المناسب وسد النقص الحاصل في هذه الوظائف بواسطة اختيار أفضل الافراد المتقدمين لنيل هذه الوظيفة (حسونة، 2011: 23). ومن اجل الحصول على عاملين اكفاء لسد الوظائف الشاغرة في المنظمة فإنه يجب الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير المطلوبة عند اختيارهم للعمل ومنها توفر القدرات والمهارات وبعض الصفات الشخصية والجسمانية بالاضافة الى الخبرة في مجال الوظيفة التي سوف يشغلها مستقبلاً (Roobins&Coulter, 2005: 288).

## ٣) التحفيز Motivation

يعرف التحفيز على انه عملية تنشيط وتفعيل للجهود المطلوبة بغية تحقيق اهداف المنظمة لأن الافراد العاملين من الممكن ان يتباينوا في المسببات التي دفعتهم لاختيار العمل ويمكن ان يتم تحفيزهم للعمل بأساليب متنوعة ومتعددة (Hartel, 2007: 47). ويعرف ايضاً على انه عملية تشجيع الافراد العاملين وشحذ هممهم بغية تحفيزهم على انجاز اعمالهم وتحقيق اهداف المنظمة ويتم ذلك باستخدام التأثير الخارجي من خلال عرض اجراً عليهم كمقابل للقيام بعمل اصعب او اكثر ولكن نجاح هذه العوامل يتوقف بالمقابل على مجموعة عوامل تعتبر داخلية ترتبط بالوضع النفسي للافراد (الطيب، 1995: 10). اليوم تتفاوت درجة نجاح المنظمات العاملة في البيئة التنافسية والتي تسعى لاستخدام الاجور كحافز بغية تحفيز الافراد العاملين لديها لانجاز الاعمال المكلفين بها على أتم وجه وكذلك تحقيق اهداف المنظمة ، وتستخدم المنظمات اليوم العديد من الحوافز كالحوافز المالية والمادية والمعنوية وغيرها من الحوافز الاخرى لتشجيع مواردها البشرية (Stredwick, 2005: 331). يتم تعويض الموارد البشرية معنويًا وماديًا كمقابل لعملهم وادائهم في المنظمة وتعتبر الرواتب والاجور التي تدفع من قبل المنظمة وكذلك المزايا الاخرى التي تقدم

بغية تحفيز العاملين والحصول على مستوى اداء يتصف بالكفاءة والفاعلية (الحلايبي، ٢٠١٣: ٢٧) . يعتبر الحافز عاملاً مهماً للمحافظة على السلوك الموجه بغية تحقيق هدف محدد مخطط له مسبقاً ، ان اغلب العاملين يستغرقون وقت اكثر من اجل انجاز الاهداف المحددة ، ولكن العاملين الذين يتم تحفيزهم سوف ينجزون اعمالهم ويصلون الى اهداف المنظمة بسرعة عالية ( Sets et al، ٢٠٠٠: ١١٩) .

#### ٤) تقييم الاداء Evaluation

يمكن تعريف تقييم الاداء على انه درجة تحقيق وانجاز المهام والواجبات المكونة لوظيفة الافراد العاملين ويعكس ايضاً الطريقة التي من خلالها يحقق او يشبع بها الافراد متطلبات تلك الوظيفة (حسن، ٢٠٠٠: ٢١٥) . ويعرف ايضاً على انه عملية قياس اداء الافراد العاملين في المنظمة والتأكد من صلاحيتهم وكفائتهم للقيام بأعباء الوظيفة المسندة اليهم وتحملهم مسؤولية المناصب الاعلى في حال تقلدهم لها مستقبلاً (Cascio، ٢٠٠٦: ٣٢٩) . تسعى عملية تقييم الاداء الى التاكيد من أداء الافراد العاملين للانشطة وللمهام الموكلة اليهم بما يضمن تحقيق الاهداف المطلوبة ولهذا اصبح من الضروري مقارنة نتائج تقييم الاداء مع الواجبات و الممارسات والاعمال التي يقوم بها العاملين في المنظمة (العديلي، ١٩٩٣: ١٥٧) . ان عملية تقييم الاداء تأخذ حيزاً كبيراً من مسؤولين ادارة المنظمة وكذلك مسؤولين ادارة الموارد البشرية وحتى الافراد العاملين في المنظمة ، وذلك بالنظر الى القرارات المترتبة على عملية تقييم الاداء على صعيد المنظمة وافرادها العاملين (Palaiologos et.al، ٢٠١١: ٨٢٦) . ويعتقد نيكولاس ان الاداء هو في الاصل نتاج السلوك ، والسلوك هو عبارة عن النشاط الذي يقوم به الافراد ولذلك ان نتائج السلوك عبارة عن النتائج التي نتج عنها ذلك السلوك مما يجعل الاداء بمثابة المحصلة النهائية لذلك السلوك (درة، ٢٠٠٣: ١٥) .

#### سابعاً : العلاقة الرابطة بين الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية :

يرى (Mallak، ٢٠٠١: ١٩) أن دور الثقافة التنظيمية مهم وضروري في عملية توجيه واتخاذ القرار من جهة ادارة الموارد البشرية للمنظمة حتى في حالة عدم وجود سياسات وقواعد مكتوبه، و يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية منطلقاً حاسماً جداً في نجاح عملية تنفيذ استراتيجيات وظيفية مهمة داخل المنظمة، والذي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة ادارة المنظمة في تحقيق الاهداف. ان وجود الثقافة التنظيمية في المنظمة تعتبر بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية على حدٍ سواء لانها توفر لهم انموذجاً من السلوك والعلاقات المهمة التي يجب تطبيقها والاسترشاد بها اثناء العمل، فتعتبر بمثابة اطار فكري ونظري يوجه موارد المنظمة البشرية بتنظيم عمالهم وعلاقاتهم .ولذلك

تعتبر عاملاً هاماً في عملية استقطاب وجذب أفضل الموارد البشرية للمنظمة، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين المثابرين والطموحين، وكذلك المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، وبلا شك فإن المنظمات التي تكافئ وتحفز العاملين على التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون أكثر من غيرها، كما تعبر الثقافة التنظيمية عن الخصائص المميزة للمنظمة، وهي كذلك تعتبر مصدر اعتزاز وتقدير وفخر للإدارة والموارد البشرية فيها خصوصاً عندما تشجع قيم تنظيمية محددة كالتميز والابتكار والريادة من خلال التغلب على المنافسين في بيئة العمل ( الليثي، ٢٠٠٨: ١٦-١٩). بطبيعة الحال عند وجود ثقافة تنظيمية قوية في المنظمة من الممكن أن تكون بديلاً مميزاً للوائح والأنظمة والأساليب وقواعد العمل وكلما استطاعت الثقافة التنظيمية من النفوذ في أذهان وسلوكيات الموارد البشرية في المنظمة كلما قل احتياج إدارة الموارد البشرية لإستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية في المنظمة (مرسي، ٢٠٠٦: ١٣). وهذا سوف يكون عنصراً فاعلاً ومؤيداً لإدارة الموارد البشرية وكذلك مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة التنظيمية قوية عندما يقبلها غالبية الموارد البشرية في المنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم في العمل بشكل قابل للملاحظة (الرخيمي، ٢٠٠١: ٥٨).

## المبحث الثالث

## الجانب العملي للدراسة

أولاً : نتائج تحليل المتغيرات الشخصية :

قام الباحث في هذا المحور بدراسة وتحليل مجموعة البيانات الشخصية والمستحصلة من العينة المبحوثة في وزارة الموارد المائية / الهيئة العامة لمشاريع الري و الاستصلاح ، والتي تتمثل بالجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي ، الاختصاص وكذلك عدد سنوات الخدمة وقد تم تصنيفها وتوضيحها من قبل الباحث بالشكل الاتي :-

(١) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

يتضح لنا من خلال استطلاع الجدول رقم (١) ان عدد الذكور في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح بلغ (٣٨) اي بنسبة (٦١.٣)، في حين بلغ عدد الاناث في الهيئة اعلاه (٢٤) اي بنسبة (٣٨.٧) مما يدل على ان الهيئة تميل الى اختيار وتعيين الذكور اكثر من الاناث انسجاماً مع طبيعة العمل فيها والوظائف التي تؤديها.

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٣٨	٦١.٣
انثى	٢٤	٣٨.٧
المجموع	٦٢	%١٠٠

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

(٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر :

يتضح لنا من خلال استطلاع الجدول رقم (٢) ان اعلى فئة عمرية للعينة المبحوثة في الهيئة هي الفئة (من ٣١ سنة الى ٣٥ سنة) اي بنسبة (٣٠.٦) ، بينما كانت اقل فئة عمرية هي الفئة (من ٤٦ سنة الى ٥٠ سنة) وبنسبة (٦.٥)، والذي يعني توافر الكوادر الشابة في الهيئة بنسبة عالية والذين يتمتعون بروح الشباب والحيوية في تأدية المهام والاعمال المكلفين بها ، بالاضافة الى توفر الخبرة الوظيفية في الفئة الثانية .

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٩	١٤.٥
من ٣١ إلى ٣٥ سنة	١٩	٣٠.٦
من ٣٦ إلى ٤٠ سنة	١٥	٢٤.٢
من ٤١ إلى ٤٥ سنة	٦	٩.٧
من ٤٦ إلى ٥٠ سنة	٤	٦.٥
أكثر من ٥٠ سنة	٩	١٤.٥
المجموع	٦٢	%١٠٠

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

(٣) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

يتضح لنا من خلال استطلاع الجدول رقم (٣) ان حاملي شهادة (البكالوريوس) في الهيئة قد جاءت بالمرتبة الاولى (٤٩) وبنسبة (٧٩.٠)، يليها في ذلك حاملي شهادة (الدبلوم) بالمرتبة الثانية اي بنسبة (١٢.٩) وهذا يدل على ان المستوى التعليمي للعينة المبحوثة في الهيئة لديهم مستوى تعليمي جيد يساهم بتشكيل شخصية الفرد وكذلك لديهم القدرة والقابلية الثقافية والعلمية على اجراء البحوث المتعلقة بمشاريع الهيئة وتفسير نتائجها بغية تطبيقها بشكل عملي وعلمي .

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
اعدادية	٥	٨.١
دبلوم	٨	١٢.٩
بكالوريوس	٤٩	٧٩.٠
المجموع	٦٢	%١٠٠

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

(٤) توزيع عينة الدراسة حسب الاختصاص الوظيفي :

يتضح لنا من خلال استطلاع الجدول رقم (٤) ان عدد المختصين من افراد العينة المبحوثة في الهيئة هم من الاداريين حيث بلغ عددهم (٣٨) اي بنسبة (٦١.٣) ، وهو اعلى من المختصين بالجانب الفني والبالغ عددهم (٢٤) وبنسبة (٣٨.٧) ، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على



المسؤولين والعاملين في الاقسام الادارية في مقر الهيئة لانهم الفئة الاكثر معرفة وادراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية فيها .

جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة حسب الاختصاص

الاختصاص	العدد	النسبة المئوية
فني	٢٤	٣٨.٧
اداري	٣٨	٦١.٣
المجموع	٦٢	%١٠٠

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

٥ ( توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي :

يتضح لنا من خلال استطلاع الجدول رقم (٥) ان العدد الاعلى من افراد العينة المبحوثة في الهيئة قد سجله الموظفين العاملين فيها بمقدار (٣٦) والذي يساوي ما نسبته (٥٨.١) وهي نسبة عالية جداً مقارنة مع المسؤولين عليهم، وهذا يرجع بطبيعة الحال الى نوع وطبيعة العمل والمشاريع التي تقوم بها الهيئة ، وهي ايضاً نسبة مدعومة ومساندة من قبل المسؤولين فيها.

جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير قسم	٥	٨.١
مسؤول شعبة	١٢	١٩.٤
مسؤول وحدة	٩	١٤.٥
موظف	٣٦	٥٨.١
المجموع	٦٢	%١٠٠

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

٦ ( توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة :

يتضح لنا من خلال استطلاع الجدول رقم (٦) ان الفئة (من ٦ الى ١٠ سنة) قد سجلت اعلى مستوى اي بنسبة (٣٨.٧) ، بينما كانت اقل مرتبة هي فئة (من ٢١ الى ٢٥ سنة) وبنسبة (٤.٨) ، ونلاحظ ايضاً ان هناك تنوع في عدد سنوات الخدمة لافراد العينة المبحوثة في الهيئة مما يدل على التراكم والتنوع في مجال الخبرات سواء كانت الادارية او الفنية فيها والذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى جودة المشاريع والخدمة المقدمة من الهيئة المبحوثة الى الجهات المستفيدة .

جدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنة	٨	١٢.٩
من ٦ إلى ١٠ سنة	٢٤	٣٨.٧
من ١١ إلى ١٥ سنة	١١	١٧.٧
من ١٦ إلى ٢٠ سنة	٧	١١.٣
من ٢١ إلى ٢٥ سنة	٣	٤.٨
أكثر من ٢٦ سنة	٩	١٤.٥
المجموع	٦٢	%١٠٠

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

ثانياً : دراسة وتحليل اجابات العينة المبحوثة

في هذا الصدد قام الباحث بدراسة وتحليل عناصر الثقافة التنظيمية ودورها في ممارسات ادارة الموارد البشرية وكذلك اختبار فرضيات الدراسة بناءً على البيانات المستحصلة من العينة المبحوثة في وزارة الموارد المائية / الهيئة العامة لمشاريع الري و الاستصلاح ، من خلال التعرف على الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومجموع التكرارات المتحققة منها ، بالاعتماد على مقياس ليكرت (الخماسي) في استبانة الدراسة واجابات العينة المبحوثة عليها . علماً ان الاوزان هي (١=غيرموافق بشدة، ٢=غير موافق، ٣=محايد، ٤=موافق، ٥=موافق بشدة) . وبهذا يكون التوزيع كما في الجدول رقم (٧) كالاتي :

جدول رقم (٧) فقرات مقياس ليكرت (الخماسي)

المستوى	الوسط المرجح
غير موافق بشدة	من ١ الى ١.٧٩
غير موافق	من ١.٨ الى ٢.٥٩
محايد	من ٢.٦ الى ٣.٣٩
موافق	من ٣.٤ الى ٤.١٩
موافق بشدة	من ٤.٢ الى ٥

المحور الاول : عناصر الثقافة التنظيمية

(١) بُعد القيم التنظيمية

بين الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات والنتيجة لمحور القيم التنظيمية لاجابات العينة المبحوثة في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور القيم التنظيمية (٤.٤٤) بينما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.١٦٣)، اما على مستوى فقرات المحور فقد سجلت الفقرة (٣) المرتبة الاولى باعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤.٦٣) وانحراف معياري (٠.٧٣٠) ، والذي يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الإتفاق العام على فقرات محور القيم التنظيمية وانهم على استعداد تام على استمراهم بالعمل بغض النظر عن الظروف المحيطة بهم .

الجدول رقم (٨) مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور القيم التنظيمية

ت	الفقرات	النسبة والتكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١	يمتلك موظفين الهيئة الاستعداد الكامل على بذل المزيد من الجهد في العمل اذا طلب منهم ذلك .	تكرار	٢٣	١٧	٦	٣	٤	٤.١٥	١.١٤٣	موافق
		%	٥١.٦	٢٧.٤	٩.٧	٤.٨	٦.٥			
٢	يعتبر الموظفين بالهيئة ويسعون لنقل صورة جيدة عنها.	تكرار	٤١	١٣	-	٢	٦	٤.٣٧	١.١٠٥	موافق بشدة
		%	٦٦.١	٢١.٠	-	٣.٢	٩.٧			
٣	يحرص	تكرار	٤٥	١٤	-	-	٣	٤.٦٣	٠.٧٣٠	موافق

بشدة			٤.٨	-	-	٢٢.٦	٧٢.٦	%	موظفين الهيئة استمرارهم في العمل مهما كانت الضروف .
موافق بشدة	٠.٩٥٣	٤.٥٣	٢	٢	٢	١١	٤٥	تكرار	٤ يعطي موظفين الهيئة اهتماماً كبيراً للنتائج التي تحققها الهيئة ومستوى ادائها .
			٣.٢	٣.٢	٣.٢	١٧.٧	٧٢.٦	%	
موافق بشدة	٠.٩٣٦	٤.٥٣	-	٣	١	١٥	٤٣	تكرار	٥ يسعى الموظفين من خلال عملهم الى تحقيق اهداف الهيئة.
			-	٨.٤	١.٦	٢٤.٢	٦٩.٤	%	
	٠.١٦٣	٤.٤٤	-	-	-	-	-	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

(٢) بُعد المعتقدات التنظيمية

يبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات والنتيجة لمحور المعتقدات التنظيمية لاجابات العينة المبحوثة في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور المعتقدات التنظيمية (٤.٥١) بينما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٠٨٨)، اما على مستوى فقرات المحور فقد سجلت الفقرة (١٠)

المرتبة الاولى باعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤.٧١) وبانحراف معياري (٠.٥٨٤) ، والذي يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الإتفاق العام على فقرات محور المعتقدات التنظيمية من خلال سعي الهيئة الى ايجاد وغرس سبل التعاون الوظيفي والمساعدة في انجاز الاعمال بين موظفيها .

الجدول رقم (٩) مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور المعتقدات التنظيمية

ت	الفقرات	النسبة التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الوسط	المعياري الانحراف	النتيجة
٦	تشجع الهيئة باستمرار موظفيها على السلوك الذي يلائم معتقداتها السائدة .	تكرار %	٤٤	١٥	١	١	١	٤.١٦	٠.٧٥٤	موافق
			٧١.٠	٢٤.٢	١.٦	١.٦				
٧	يمتلك موظفين الهيئة مهارات كافية بحيث تؤهلهم من انجاز اعمالهم ذاتياً .	تكرار %	٤٣	١٥	١	١	٢	٤.٤٦	٠.٨٢٢	موافق
			٦٩.٤	٢٤.٢	١.٦	١.٦	٣.٢			بشدة
٨	توفر ادارة الهيئة للموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .	تكرار %	٤٤	١٤	٢	-	٢	٤.٦١	٠.٧١٠	موافق
			٧١.٠	٢٢.٦	٣.٢	-	٣.٢			بشدة
٩	تسعى ادارة الهيئة الى تذليل العقبات والقيود بين الاقسام بغية تدفق المعلومات والافكار .	تكرار %	٤٥	١٤	١	١	١	٤.٦٣	٠.٧٥٢	موافق
			٧٢.٦	٢٢.٦	١.٦	١.٦	١.٦			بشدة
١٠	تسعى ادارة الهيئة الى غرس روح	تكرار %	٤٧	١٣	١	-	١	٤.٧١	٠.٥٨٤	موافق
			٧٥.٨	٢١.٠	١.٦	-	١.٦			بشدة

									التعاون والمساعدة في انجاز المهام بغية تطوير علاقات العمل .
-	٠.٠٨٨	٤.٥١	-	-	-	-	-	-	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

(٣) بُد التوقعات التنظيمية

يبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والنتيجة والتكرارات لمحورالتوقعات التنظيمية لاجابات العينة المبحوثة في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحورالتوقعات التنظيمية (٤.٧) بينما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.١٧٨)، اما على مستوى فقرات المحور فقد سجلت الفقرة (١٤) المرتبة الاولى باعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤.٨٢) وبانحراف معياري (٠.٣٨٥) ، والذي يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الإتفاق العام على فقرات محورالتوقعات التنظيمية من خلال سعي ادارة الهيئة على منح العلاوات والترفيعات لموظفيها انسجاما مع توقعات موظفيها والتي تعتبر نوع من التحفيز والمكافأة لهم تماشيا مع استحقاقهم الوظيفي .

الجدول رقم (١٠) مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور التوقعات التنظيمية

ت	الفقرات	النسبة والتكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
١	يتوقع	تكرار	٤٨	٩	٣	-	٢	٤.٦	٠.٧٢٣	موافق
١	الموظفين من ادارة الهيئة تطبيق العدالة الوظيفية بين	%	٧٧.٤	١٤.٥	٨.٤	-	٣.٢	٦		بشدة

									موظفيها	
موافق	٠.٦٦٧	٤.٦	-	١	١	١٣	٤٧	تكرار	١ يتوقع	١
بشدة		٩	-	١.٦	١.٦	٢١.٠	٧٥.٨	%	٢ الموظفين	٢
									من ادارة	
									الهيئة	
									تقادي اي	
									سلوك	
									يمس	
									بكرامتهم	
									ومشاعره	
									٠ م	
موافق	٠.٤٥٠	٤.٧	-	-	-	١٧	٤٥	تكرار	١ توفر ادارة	١
بشدة		٣	-	-	-	٢٧.٤	٧٢.٦	%	٣ الهيئة	٣
									لموظفيها	
									الامان	
									الوظيفي	
									عندما	
									يكونوا	
									ملتزمون	
									بالقوانين	
									والتعلما	
									ت .	
موافق	٠.٣٨٥	٤.٨	-	-	-	١١	٥١	تكرار	١ تسعى	١
بشدة		٢	-	-	-	١٧.٧	٨٢.٣	%	٤ ادارة	٤

									الهيئة الى تلبية حاجات الموظفين من علاوات وترفيعات وحوافز ومنح .	
موافق بشدة	٠.٧٩٩	٤.٦	٢	١	-	١٥	٤٤	تكرار	١ يتوقع	٥
		٠	٣.٢	١.٦	-	٢٤.٢	٧١.٠	%	الموظفين من ادارة الهيئة توفير مناخ ملائم للعمل فيها .	
	٠.١٧٨	٤.٧	-	-	-	-	-	-	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .



٤) بُعد الاعراف التنظيمية

بين الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والنتيجة والتكرارات لمحورالاعراف التنظيمية لاجابات العينة المبحوثة في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحورالاعراف التنظيمية (٤.٦٥) بينما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٠٧٢)، اما على مستوى فقرات المحور فقد سجلت الفقرة (١٦) المرتبة الاولى باعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤.٧١) وبانحراف معياري (٠.٦٦٣) ، والذي يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الإتفاق العام على فقرات محورالاعراف التنظيمية من خلال مساهمة المظهر العام والتعامل الحسن لموظفين الهيئة بأظهار الصورة الحقيقية لواقع الهيئة الذي يمتاز بمكانة وسمعة جيد .

الجدول رقم (١١) مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور الاعراف التنظيمية

ت	الفقرات	النسبة والتكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١٦	يساهم المظهر العام والتعامل الحسن للموظفين بأظهار الصورة الحقيقية للهيئة .	تكرار	٤٩	١٠	١	-	٢	٤.٧١	٠.٦٦٣	موافق بشدة
		%	٧٩.٠	١٦.١	١.٦	-	٣.٢			
١٧	تهتم ادارة الهيئة بأجراء احتفالات دورية	تكرار	٤٥	١٤	١	-	٢	٤.٦٥	٠.٦٨٠	موافق بشدة
		%	٧٢.٦	٢٢.٦	١.٦	-	٣.٢			

AL-Mostansiriyah journal for arab and international studies									تكرمية وتقديرية للموظفين .	
	موافق	٠.٨٠١	٤.٥٨	١	١	٣	١٣	٤٤	تكرار	١٨
	بشدة			١.٦	١.٠	٤.٨	٢١.٠	٧١.٠	%	تساعد ادارة الهيئة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئتها .
	موافق	٠.٦١٦	٤.٦٩	١	-	٢	١٢	٤٧	تكرار	١٩
	بشدة			١.٦	-	٣.٢	١٩.٤	٧٥.٤	%	تلتزم ادارة الهيئة بمتابعة وقت حضور وانصراف الموظفين .
	موافق	٠.٦٣٣	٤.٦٣	١	-	٢	١٦	٤٣	تكرار	٢٠
بشدة			١.٦	-	٣.٢	٢٥.٨	٦٩.٤	%	تجتمع ادارة الهيئة مع الموظفين بشكل دوري لمتابعة الامور	

									التي تخص عمل الهيئة .
-	٠.٠٧٢	٤.٦٥	-	-	-	-	-	-	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

المحور الثاني : ممارسات ادارة الموارد البشرية

(١) بُعد التدريب

يبين الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والنتيجة والتكرارات لمحورالتدريب لاجابات العينة المبحوثة في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحورالتدريب(٤.٦٧) بينما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.١١٥)، اما على مستوى فقرات المحور فقد سجلت الفقرة (١) المرتبة الاولى باعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤.٧٦) وبانحراف معياري (٠.٥٠٢) ، والذي يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الإتفاق العام على فقرات محور التدريب وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في الهيئة اعتمادا على خطة سنوية متكاملة الجوانب .

الجدول رقم ( ١٢ ) مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور التدريب

ت	الفقرات	النسبة والنسبة	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الهيئة من خلال خطة سنوية متكاملة .	%	تكرار	٤٩	١١	٢	-	-	٤.٧٦	٠.٥٠٢	موافق بشدة
				٧٩.٠	١٧.٧	٣.٢	-	-			

AL-Mostansiriyah journal for arab and international studies	موافق	٠.٦٧٢	٤.٦٨	-	١	١	١٤	٤٦	تكرار	٢	تصمم البرامج التدريبية في الهيئة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العمل .
	بشدة			-	١.٦	١.٦	٢٢.٦	٧٤.٢	%		
	موافق	٠.٨٣٧	٤.٦١	٢	١	٢	١٠	٤٧	تكرار	٣	تقوم ادارة الهيئة بتخصيص مبالغ مالية لتغطية نفقات برامجها التدريبية .
بشدة			٣.٢	١.٦	٣.٢	١٦.١	٧٥.٨	%			
العدد ٦٥	موافق	٠.٧١٢	٤.٦٠	٢	-	٢	١٥	٤٣	تكرار	٤	تسعى ادارة الهيئة الى اقامة البرامج والدورات التدريبية بداخلها بغية معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة
	بشدة			٣.٢	-	٣.٢	٢٤.٢	٦٩.٤	%		

AL-Mostansiriyah journal for arab and international studies									لموظفيها.	
	موافق	٠.٦١٦	٤.٦٩	١	-	٢	١٢	٤٧	تكرار	٥
	بشدة			١.٦	-	٣.٢	١٩.٤	٧٥.٨	%	تركز ادارة الهيئة على اقامة البرامج التدريبية خارجها بغية الحصول على اعلى مستوى من المهارات والقدرات.
	موافق	٠.٥٨٤	٤.٧١	١	-	١	١٣	٤٧	تكرار	٦
	بشدة			١.٦	-	١.٦	٢١.٠	٧٥.٨	%	تقوم ادارة الهيئة بتقييم برامجها التدريبية من خلال نتائجها واثرها على المتدربين .
	-	٠.١١٥	٤.٦٧	-	-	-	-	-	-	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

يبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والنتيجة والتكرارات لمحور الاختيار لاجابات العينة المبحوثة في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح

حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور الاختيار (٤.٦٩) بينما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.١٥٢)، اما على مستوى فقرات المحور فقد سجلت الفقرة (١١) المرتبة الاولى باعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤.٧٦) وبانحراف معياري (٠.٥٩٢) ، والذي يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الإتفاق العام على فقرات محور الاختيار من خلال استفادة الهيئة من الخبرات والتجارب من خارجها بتخصصات دقيقة جدا وفي صميم المشاريع والاعمال التي تؤديها.

الجدول رقم (١٣) مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور الاختيار

ت	الفقرات	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
٧	تركز ادارة الهيئة عند المتقدمين للعمل على نتائج تحليل وتصميم الوظائف فيها .	تكرار	٤٦	١٢	٢	-	٢	٤.٦٥	٠.٤٠٧	موافق
		%	٧٤.٢	١٩.٤	٣.٢	-	٣.٢			بشدة
٨	يجب على المرشح للوظيفة في الهيئة اجتياز مجموعة من الاختبارات والمقابلات قبل مرحلة اختياره .	تكرار	٤٩	١٠	٢	-	١	٤.٧٣	٠.٦٠٥	موافق
		%	٧٩.٠	١٦.١	٣.٢	-	١.٦			بشدة
٩	تهتم ادارة الهيئة بالاختيار لانه الوسيلة التي يتم من خلالها الحصول على افضل الكفاءات من خارج الهيئة .	تكرار	٤٩	٩	١	١	٢	٤.٦٦	٠.٨٠٩	موافق
		%	٧٩.٠	١٤.٥	١.٦	١.٦	١.٦			بشدة
١٠	تملى ادارة الهيئة الوظائف الشاغرة	تكرار	٤٦	١٤	-	٢	-	٤.٦٥	٠.٧٩١	موافق
		%	٧٤.٢	٢٢.٦	-	٣.٢	-			بشدة

AL-Mostansiriyah journal for arab and international studies									من داخلها بغية توفير فرصة الترقية لموظفيها .	
	موافق	٠.٥٩٢	٤.٧٦	١	-	٢	٨	٥١	تكرار	١١ تحصل ادارة الهيئة على افراد بتخصصات دقيقة من خارج الهيئة .
	بشدة			١.٦	-	٣.٢	١٢.٩	٨٢.٣	%	
	موافق	٠.٥٤٨	٤.٧٣	-	-	٣	١١	٤٨	تكرار	١٢ توفر ادارة الهيئة معلومات كاملة عن المتقدمين للعمل بغية تسهيل عملية المفاضلة بينهم .
بشدة			-	-	٤.٨	١٧.٧	٧٧.٤	%		
	-	٠.١٥٢	٤.٦٩	-	-	-	-	-	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

(٣) بُعد التحفيز

يبين الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والنتيجة والتكرارات لمحور التحفيز لاجابات العينة المبحوثة في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور التحفيز (٤.٦٨) بينما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.١٥٧)، اما على مستوى فقرات المحور فقد سجلت الفقرة (١٨) المرتبة الاولى باعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤.٧٩) ويانحراف معياري (٠.٥٤٧) ، والذي يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الإتفاق العام على فقرات محور التحفيز من خلال قيام الهيئة بتقديم تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للموظفين العاملين فيها والتي تعتبر نوع من التحفيز والاهتمام بمواردها البشرية .

الجدول رقم ( ١٤ ) مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور التحفيز

ت	الفقرات	النسبة والتكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١٣	تمنح ادارة الهيئة الحوافز للموظفين بناءً على معايير موضوعية	تكرار	٤٩	١٠	٢	-	١	٤.٧٣	٠.٦٠٥	موافق
		%	٧٩.٠	١٦.١	٣.٢	-	١.٦			بشدة
١٤	تقوم ادارة الهيئة بتطوير نظام الحوافز والمكافآت بشكل مستمر .	تكرار	٥٠	٧	-	٢	٣	٤.٦١	٠.٩٦٤	موافق
		%	٨٠.٦	١١.٣	-	٣.٢	٤.٨			بشدة
١٥	تقوم ادارة الهيئة بربط نظام الحوافز والمكافآت بمستويات الاداء الوظيفي .	تكرار	٥١	٨	٢	١	-	٤.٧٤	٠.٦٧٦	موافق
		%	٨٢.٣	١٢.٩	٣.٢	١.٦	-			بشدة
١٦	يتناسب نظام الرواتب والحوافز في الهيئة مع مستويات غلاء المعيشة .	تكرار	٤٩	١٣	٣	٢	-	٤.٦٥	٠.٨٥١	موافق
		%	٧٩.٠	٢١.٠	٤.٨	٣.٢	-			بشدة
١٧	تهتم ادارة الهيئة بتقديم المعنوية للموظفين .	تكرار	٤٥	١٣	٢	١	١	٤.٦١	٠.٧٧٦	موافق
		%	٧٢.٦	٢١.٠	٣.٢	١.٦	١.٦			بشدة



١٨	تقوم ادارة الهيئة بتقديم اجتماعية وصحية مناسبة للموظفين .	تكرار	٥٢	٨	١	-	١	٤.٧٩	٠.٥٤٧	موافق بشدة
		%	٨٣.٩	١٢.٩	١.٦	-	١.٦			
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		-	-	-	-	-	٤.٦٨	٠.١٥٧	-

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

(٤) بُعد تقييم الاداء

بين الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والنتيجة والتكرارات لمحور تقييم الاداء لاجابات العينة المبحوثة في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمحور تقييم الاداء (٤.٧٢) بينما بلغ الانحراف المعياري العام (٠.١٥٩)، اما على مستوى فقرات المحور فقد سجلت الفقرة (٢٢) المرتبة الاولى باعلى وسط حسابي حيث بلغ (٤.٨٥) وبانحراف معياري (٠.٣٩٩) ، والذي يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الإتفاق العام على فقرات محور تقييم الاداء من خلال كشف نتائج تقييم الاداء في الهيئة والتي توضح جوانب القوة والضعف في اداء الموظفين والتي يمكن استخدامها في تحديد نشاط التدريب للأفراد الذين لديهم ضعف في ادائهم الوظيفي .

الجدول رقم (١٥) مستوى اجابات عينة الدراسة لمحور تقييم الاداء

ت	الفقرات	النسبة والتكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
١٩	تهتم ادارة الهيئة بالخصائص الشخصية للموظفين كمعايير مهمة في تقييم ادائهم .	تكرار	٥٠	٩	١	٢	-	٤.٦٩	٠.٨٠١	موافق بشدة
		%	٨٠.٦	١٤.٥	١.٦	٣.٢	-			
٢٠	تعتمد ادارة الهيئة على معايير اداء موضوعية بعيدة عن التحيز عند	تكرار	٥٢	٨	-	١	١	٤.٧٦	٠.٦٩٤	موافق بشدة
		%	٨٣.٩	١٢.٩	-	١.٦	١.٦			

									تقييم اداء الموظفين .	
موافق	٠.٧٣٣	٤.٧١	١	١	١	٩	٥٠	تكرار	٢١ تعتمد ادارة الهيئة	
بشدة			١.٦	١.٦	١.٦	١٤.٥	٨٠.٦	%	على رأي المسؤول المباشر في عملية تقييم اداء الموظفين .	
موافق	٠.٣٩٩	٤.٨٥	-	-	١	٧	٥٤	تكرار	٢٢ تكشف نتائج تقييم	
بشدة			-	-	١.٦	١١.٣	٨٧.١	%	الاداء في الهيئة جوانب القوة والضعف في اداء الموظفين والتي يمكن استخدامها في تحديد نشاط التدريب .	
موافق	٠.٨٥٦	٤.٦١	١	٢	-	١٣	٤٦	تكرار	٢٣ تقوم ادارة الهيئة بتزويد الاقسام الاخرى بنتائج تقييم اداء موظفيها .	
بشدة			١.٦	٣.٢	-	٢١.٠	٧٤.٢	%		
موافق	٠.٧٣٣	٤.٧١	١	١	١	٩	٥٠	تكرار	٢٤ تشجع ادارة الهيئة موظفيها على مسألة التقييم الذاتي للاداء .	
بشدة			١.٦	١.٦	١.٦	١٤.٥	٨٠.٦	%		
-	٠.١٥٩	٤.٧٢	-	-	-	-	-	-	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

### المحور الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

#### اولاً : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور الى اختبار ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ،اي بين عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير معتمد او تابع ، والذي يتم

من خلالها قبول فرضيات الدراسة او رفضها ، بالاستناد الى نوع وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد . ومن اجل الوصول بشكل دقيق الى طبيعة ونوع العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة فقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب (Spearman) سبيرمان لقياس نوع وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكما موضح في الجدول رقم (١٦)، حيث بلغ معامل الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية (\*\*٠.٥٤٧) وهي قيمة ارتباط موجبة وقوية تشير بشكل واضح الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٠٠) وبدرجة الثقة التي مقدارها (٠.٠١) عند مستوى العينة المستهدفة (٦٢) ، والذي يستوجب قبول الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية) .

الجدول رقم (١٦) قيم درجة ومعامل الارتباط (Spearman) بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الفرضية	محتوى الفرضية	معنوية العلاقة	معامل ودرجة الارتباط
عناصر الثقافة التنظيمية	ممارسات ادارة الموارد البشرية	الفرضية الرئيسية الاولى	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية .	٠.٠٠٠	٠.٥٤٧**

$N = 62$        $P = *$  مستوى المعنوية  $0.05$        $P = **$  مستوى الثقة والمعنوية  $0.01$

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات النظام الاحصائي SPSS .

ثانياً : تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (١٧) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والقائلة بانه توجد علاقة تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل التحديد لمتغيرات الدراسة (٠.٣٦) وهذا يعني ان المتغير المستقل عناصر الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (٣٦%) من المتغير التابع ممارسات ادارة الموارد البشرية وان نسبة (٦٤%) ترجع الى عوامل اخرى . وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٣.٦٧١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣.٩٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة حرية (١ و ٦١) وهذا يشير بدوره الى معنوية تأثير المتغير المستقل عناصر الثقافة التنظيمية في المتغير التابع ممارسات ادارة الموارد البشرية والذي يعني قبولنا للفرضية الرئيسية الثانية والخاصة بمتغيرات الدراسة (توجد علاقة تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية).

الجدول رقم (١٧) علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

نوع العلاقة	معنوية العلاقة	F		R square	محتوى الفرضية	الفرضية	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	٠.٠٠٠٠	٣.٩٩	٣٣.٦٧١	٠.٣٦	توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية .	الفرضية الرئيسية الثانية	ممارسات ادارة الموارد البشرية	عناصر الثقافة التنظيمية

## المبحث الرابع

## النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة

يسعى الباحث في هذا المبحث الى عرض اهم النتائج التي تم الحصول عليها من خلال اجابات العينة المبحوثة والتحليل الاحصائي وصولا الى عرض اهم التوصيات المتعلقة بالدراسة :

## اولا : النتائج

(١) اظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية،المعتقدات التنظيمية ،التوقعات التنظيمية ،الاعراف التنظيمية) والمتغير التابع ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب،الاختيار،التحفيز،تقييم الاداء) في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية ، بدرجة جيدة حيث بلغت قيمة الارتباط (\*\*٠.٥٤٧) وهي قيمة قوية وذات دلالة احصائية على مستوى العينة المستهدفة .

(٢) اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية،المعتقدات التنظيمية ،التوقعات التنظيمية ،الاعراف التنظيمية) في المتغير التابع ممارسات ادارة الموارد البشرية (التدريب،الاختيار،التحفيز،تقييم الاداء) في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية ، بدرجة جيدة حيث بلغت قيمة R square (٠.٣٦) وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٣.٦٧١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣.٩٩) والتي تعتبر قيمة قوية وايجابية على مستوى العينة المستهدفة .

(٣) اظهرت نتائج الدراسة سعى ادارة الهيئة المستمر الى الاستفادة من ثقافتها التنظيمية من خلال ايجاد وغرس روح التعاون والمساعدة بين موظفيها من اجل انجاز المهام والاعمال التي من شأنها تطوير علاقات العمل وتذليل العقبات على المستوى الاداري والفني .

(٤) اظهرت نتائج الدراسة حرص الهيئة واهتمامها العالي بثقافتها التنظيمية من خلال دعم ومساندة ادارتها العليا على تبني موظفيها ثقافة تنظيمية ترتقي بسمعة ومكانة الهيئة والدور الذي تلعبه في التأثير على ادارة مشروعاتها الخدمية .

(٥) اظهرت نتائج الدراسة من خلال اجابات العينة المبحوثة على وجود وعي عالي لدى ادارة الهيئة في ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال سعيها على اختيار مواردها البشرية بتخصصات دقيقة التي تنسجم وطبيعة عملها الفني والاداري .

٦) اظهرت نتائج الدراسة ان الهيئة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها اعتمادا على خطة سنوية متكاملة الجوانب مع الاخذ بنظر الاعتبار نتائج تقييم الاداء والتي توضح جوانب القوة والضعف في اداء الموظفين .

#### ثانيا : التوصيات

- ١) ضرورة القيام بتوفير كافة الامكانيات المادية والمعنوية لموظفين الهيئة حتى يتمكنوا من بذل المزيد من الجهد في العمل بغية تحقيق اهداف الهيئة .
- ٢) ضرورة القيام بتشجيع العاملين في الهيئة على اختيار وتبني السلوك الذي ينسجم مع معتقداتها بشكل خاص وثقافتها التنظيمية السائدة بشكل عام .
- ٣) ضرورة القيام بتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل لموظفين الهيئة بغية انجاز المهام والاعمال الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية .
- ٤) ضرورة قيام ادارة الهيئة بمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة فيها.
- ٥) ضرورة قيام ادارة الهيئة باقامة البرامج والدورات التدريبية والتطويرية بداخلها بغية معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لموظفيها.
- ٦) ضرورة قيام ادارة الهيئة عند اختيار المتقدمين للعمل الاستفادة من نتائج تحليل وتصميم الوظائف فيها مع الاخذ بعين الاعتبار التخصص الوظيفي و وفقاً للهيكل التنظيمي للهيئة .
- ٧) ضرورة ان تقوم ادارة الهيئة بتطوير نظام الحوافز والمكافآت بشكل مستمر من اجل تقديم الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن ومتساوي لموظفيها .
- ٨) ضرورة ان تقوم ادارة الهيئة بتزويد الاقسام الاخرى بنتائج تقييم الاداء لموظفيها بشفافية وحيادية اكثر بغية التعرف على نقاط القوة والضعف في ادائهم الوظيفي .

المصادر العربية :

- (١) القريوتي، محمد القاسم، " نظرة المنظمة والتنظم، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ط١، عمان، ٢٠٠٨ .
- (٢) إلياس - سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة، ٢٠٠٦ .
- (٣) العميان، محمود سلمان ( ٢٠٠٢ ) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- (٤) ثابت عبد الرحمان، إدريس : إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات ) . الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية ٢٠٠٥ .
- (٥) صالح ذياب : دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، ١٩٩٣ .
- (٦) محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠٠٨ .
- (٧) ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ٢٠٠١ .
- (٨) جمال الدين مرسى: الثقافة التنظيمية والتغيير، جامعة الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦ .
- (٩) خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثناء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط١، ٢٠٠٩ .
- (١٠) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥ .
- (١١) منصور بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣ .
- (١٢) متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦ م.
- (١٣) موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٥ م.

- ١٤) السالم، مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات : دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط ١، إريد : دار عالم الكتاب الحديث، ٢٠٠٢ .
- ١٥) محمود إسماعيل بلال :السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٥ .
- ١٦) اتكنسون. فيليب. إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ج١، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ١٩٩٦م.
- ١٧) مهدي، جوان فاضل، ٢٠١٦ الثقافة التنظيمية والابداع التنظيمي ، العلاقة والتأثير دراسة تطبيقية على اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني ، بابل ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد ٨ ، العدد ٣ ، جامعة بابل .
- ١٨) حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط١، ٢٠٠٣.
- ١٩) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط ١، مصر ٢٠٠٥ .
- ٢٠) ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (ابن منظور) ، لسان العرب ، ٢٠٠٣، ج ٩ ، دار صادر بيروت ، للنشر والتوزيع . ص ١٩.
- ٢١) أبو بكر، مصطفى محمود، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠ .
- ٢٢) عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، ٢٠٠٧، ص ص: ٦٣-٦٦.
- ٢٣) شاويش، مصطفى نجيب. ( ٢٠٠٠ ). إدارة الموارد البشرية، ط ٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص ٢٧ .
- ٢٤) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان- ٢٠١٣ ص ٢١ .
- ٢٥) عبد الباري درة، وزهير الصباغ، ادارة القوى البشرية، منحنى نظمي. عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦. ص ٣١ .
- ٢٦) صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠٠٢.



- (٢٧) عبد الوهاب، سمير والبرادعي، ليلي. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة: مصر.
- (٢٨) علاقي، مدني عبد القادر. (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة: المملكة العربية السعودية.
- (٢٩) القاضي، زياد مفيد ٢٠١٢، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرتها على اداء المنظمات ،رسالة مقدمة الى كلية الاعمال-جامعة الشرق الاوسط ،كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال .
- (٣٠) صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ١٩٩٩ ص ١٥ .
- (٣١) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، بغداد، المكتبة الوطنية، جامعة بغداد، ٢٠٠٠ .
- (٣٢) غازي حسن عودة الحالية، ٢٠١٣، تأثير الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، اطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- (٣٣) خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الاردن، ٢٠٠٧.
- (٣٤) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ٢٠٠٧.
- (٣٥) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
- (٣٦) عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- (٣٧) الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ١٩٩٥، ص ١٠ .
- (٣٨) حسونه، فيصل موسى، ٢٠١١، إدارة الموارد البشرية، الاردن، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع .
- (٣٩) الراوي، فاطمة قيس، ٢٠١٧، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال .
- (٤٠) عبدالاله، سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، ٢٠٠٦، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية-غزة، كلية التجارة .

المصادر الأجنبية :

- ١- David, Ford, (٢٠٠٤), "Strategic Management, Concept And Cases" ٤th, ed. Person Prentice-Hill Franceies Marion University Florence South Carolina.
- ٢- Y. Chuang , R. Church, and J. Zikic , ٢٠٠٤, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", Team Performance Management, Vol. ١٠, No. ١/٢, pp. ٢٦-٣٤.
- ٣- Mashsne. S &Glinow. M. . (٢٠٠٢) . " Organizational Behavior Emerging Realities for the workplace Revolution " McGraw – Hill Irwin. USA.
- ٤- Larry Mallak, Understanding and Changing your Organization`s Culture, Industrial Management, March-April ٢٠٠١.
- ٥- Hofstede. Geert. (٢٠٠١). " Cultures Consequences: Comparing values. Behaviors Institutions and organization ". Sage Publishing . New York.
- ٦- Peters T.J ET Waterman ,R.H le prix de l`excellence Paris, edition, inter edition, ١٩٨٠ .
- ٧- Sophia V .Morinova , An organizational culture perspective on role emergence and role enactment ,Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the university of Maryland, college park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy,٢٠٠٥.
- ٨- Anne maydan nicotera, Marcia J. clinkscales, Felicia R. walker, understanding organizations through culture and structure – relational and other lessons from the african-american organizationl awrence erlbaum associates, Lawrence Erlbaum associaters publishers mahwah, new jersey london , ٢٠٠٣.

- ٩-Vecchio, R.P. (١٩٨٥) : Organizational Behavior, ٣th – red fort worth , the dry press .
- ١٠- Morebead, G. & Griffin, R.W. (١٩٩٥): Organizational behaviour , by Houghton Mifflin company .
- ١١- Garric, Keith Haines, Sarah Keeley, Robin M. Kovach, Tsurane Kuragano. Journal of Human Resource Management, ٢٠١٠.
- ١٢- Moideenkutty, Asya Al-Lamki, Y. Sree Rama Murthy (٢٠١١), "HRM practices and organizational performance in Oman", Personnel Review, Vol. ٤٠ Iss: ٢.
- ١٣- Dana B. Minbaeva, (٢٠٠٥) "HRM practices and MNC knowledge transfer", Personnel Review, Vol. ٣٤ Issue: ١, pp.١٢٥.
- ١٤-Daft, Richard L. (٢٠٠٨). " New Era of Management". ٢nd ed. Australia: Thomson South- Western, p.٣٧٩
- ١٥- Ivancevich, John & Konopaske, (٢٠١٣), "Human Resource Management", McGraw- Hill , New York.
- ١٦- Obisi, Chris, (٢٠١١), Employee Training and Development in Nigerian Organisations: Some Observations and Agenda, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.(١), No.(٩).
- ١٧- Dessler, Gary, (٢٠٠٣), human resource management, ٩th ed., Pearson Education, Inc, under Saddle River, New Jersey, USA.
- ١٨- A. Palaiologos, P. Papazekos, L. Panayotopoulou, (٢٠١١), Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal Journal of European Industrial Training, Vol.(٣٥), No.(٨)
- ١٩- Cascio, Wayne F., (٢٠٠٦), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill/Irwin. –
- ٢٠- Hartel, Charmine & Fujimoto, Yuka & Strybosch, Victoria & Fitzpatrick, Karen, (٢٠٠٧), "Human Resources Managing", Pearson Education, Australia

- ٢١- Vinesh , (٢٠١٤). Role of Training & Development in an Organizational Development and Competitive Advantages, International Journal of Management and International Business Studies.
- ٢٢- Stredwick, John, (٢٠٠٥), "An Introduction to Human Resource Management", ٢nd Edition, Elsevier Ltd, Great Britain .
- ٢٣- - Seta, Catherine E. & Paulus, Paul B. & Baron, Robert A. (٢٠٠٠), Effective Human Relations A Guide to People at Work : by Allyn & Bacon , Fourth edition , America .
- ٢٤- Woods ,Robert H. (١٩٩٧), Managing Hospitality Human Resources , second edition, educational institute, American Hotel & Motel Association. molefec@africa-union.org. African Union Commission.
- ٢٥- Robbins, S., & Coulter, M. (٢٠٠٥). Management (٩th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International
- ٢٦- Mathin, G. Jackson, personnl contemporary, perspective and Applications (New York: Weat publishing Co, ١٩٧٩ ) .
- ٢٧- Alireza Nazarian, Zahir Irani, and Maged Ali The Relationship between National Culture and Organisational Culture: The Case of Iranian Private Sector Organisations Journal of Economics, Business and Management, Vol. ١, No. ١, February ٢٠١٣
- ٢٨- Ullah, I. (٢٠١٣). The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. Journal of Internet Banking and Commerce, ١٨(٢), ١.