

## تأثير عملية اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية

### *The impact of the human resources selection process on the organizational culture in the Iraqi Ministry of Health*

م. م نصر حسين علي  
جامعة صفاقس/ كلية العلوم الاقتصادية والتصرف , تونس  
Ph.D. student, Faculty of Economics and Management of Sfax  
(FSEGS), MODILS Laboratory, University of Sfax, Tunisia  
[nassr.h.ali@gmail.com](mailto:nassr.h.ali@gmail.com).

#### معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 23-11-2021
- تاريخ ارسال : 15-12-2021  
التعديلات
- تاريخ قبول: 19-12-2021  
النشر

#### المستخلص:

هدف البحث الى معرفة تأثير عملية اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية، وقد تم استخدام الاسلوب الوصفي الاحصائي التحليلي على افراد العينة من القطاع الصحي بلغ عددها 229 من الكادر العامل في الوزارة، وقد توصل الي وجود تأثير مباشر اختيار الموارد البشرية في وزارة الصحة على الثقافة التنظيمية، وقد اوصى البحث بضرورة العمل على وضع برامج ومعايير جيدة لعملية استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية للعمل لكي تتماشى مع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصحية.

**الكلمات المفتاحية:** استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، الثقافة، ثقافة التنظيمية للمؤسسة الصحية.

#### Abstract:

The aim of the research is to know the impact of the process of selecting human resources on the organizational culture in the Iraqi Ministry of Health. The descriptive statistical analytical method was used on the sample members from the health sector, which numbered 229 from the staff working in the ministry. The research found a direct impact on the selection of human resources in The Ministry of Health focuses on organizational culture, and the research recommended the need to work on developing good programs and standards for the process of attracting, selecting and appointing human resources to work in order to be in line with the organizational culture in the health institution.

**Keywords:** Attracting human resources, selecting human resources, hiring human resources, culture, and organizational culture of the health institution.

#### المقدمة:

بعد عملية اختيار الموارد البشرية أحد أكبر الاستثمارات التي تقوم بها المنظمة، في أحسن الأحوال، يعد الاختيار حلاً طويلاً الأجل له تأثير إيجابي على نشاط أعمال المنظمة، كذلك يوفر أيضاً فرصاً رائعة للموظف لتطوير حياته المهنية، يعد الاختيار الموارد البشرية أمراً مهماً للغاية وأساسياً في عملية أي منظمة، إلى جانب أنه يساهم في تحسين علامتها التجارية للمنظمة وصورتها، للنجاح في اختيار الموارد البشرية، يلزم إجراء محادثة مفتوحة وتواصل بين المسؤول عن الاختيار ومقدم الطلب، بالإضافة إلى ذلك، التخطيط والجدولة وإدارة الجدول الزمني والاتصالات واتخاذ القرارات ضرورية في الاختيار، سيؤدي القياس المتسق للتعيين وتطويره المستمر بناءً على نتائج القياس إلى تحسين التعيينات وتوفير الوقت والمال الذي يتم إنفاقه وعملية وظيفية جيدة تماماً.

نظراً لأن اختيار الموارد البشرية يؤثر على نطاق واسع في اقتصاد المنظمة، فمن المهم تنفيذه بشكل صحيح حيث أن له دائماً مخاطره الخاصة. لذلك، يجب أن يكون الاختيار عملية تدريجية تعتمد على البيئة التشغيلية للمنظمات، بدلاً من اعتبارها مناسبة واحدة. يتمثل طموح هذه العملية في تقليل مسائل انعدام الأمن والنتيجة هي تعيين موظف جديد. نظراً لأن هذه القرارات التي يتم اتخاذها أثناء العملية تؤثر على طريقة ومدة البحث عن موظف جديد، فإنها تحدد أيضاً مدى ربحية التوظيف، من اللحظة التي يرسل فيها مقدم الطلب طلب

التعيين، يبدأ النهج الموجه للموظفين في اسلوب التعيين والتي يمكن أن تختلف المدة والمراحل كثيرًا. المدة تعتمد على الوظيفة الشاغرة وعدد المتقدمين، على سبيل المثال. يعمل اللمس الفعال والمتسق للتطبيقات على جزء مهم في عملية التعيين. تتأثر تجربة مقدم الطلب بشكل حاسم بمهلة التعيين وسرعة الاتصالات في الخطوات التالية في العملية. تزداد احتمالية انتقال الموظف إلى مؤسسة أخرى عندما تكون مدتها طويلة أو أطول من المنظمات الأخرى. المهلة الفعالة والتواصل الاستباقي يعطي مقدم الطلب صورة إيجابية عن صاحب العمل. في حالة التعامل مع العملية بشكل ضعيف، فإن هذه التجربة تعطي بشكل طبيعي لمقدم الطلب صورة سلبية لصاحب العمل وحتى إذا تم اختيار مقدم الطلب، فقد لا يكون على استعداد لتولي الوظيفة بعد الآن مما يعني إنفاق الوقت والمال بلا فائدة، كل ذلك بسبب التعيين بالكامل لم تكن العملية فعالة بما فيه الكفاية. تؤثر عملية التعيين بشكل كبير على أعمال المؤسسة ويمكن أن تستفيد بشكل كبير من تحسين كفاءة وجودة التعيين. يساعد تقييم وقياس فعالية عملية التوظيف على تحديد قيمة اكتساب المواهب ونتائجها للمؤسسة. يركز هذا البحث على فحص اسلوب اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية، ومن ثم اقتراح أفكار التحسين لتطوير العملية وجعلها أكثر فعالية.

### مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الاسئلة الآتية:

1. ما المقصود بعملية اختيار وتعيين الموارد البشرية؟
2. ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟
3. ما هو تأثير عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية؟

### اهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف هي:

1. التعرف على مفهوم عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين الموارد البشرية.
2. تحديد آراء الباحثين حول مفهوم الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية في القطاع الصحي بشكل خاص .
3. مناقشة العلاقة والتأثير بين اختيار وتعيين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية.

### اهمية البحث:

تتبع اهمية البحث من أنه يعرض رؤيا لاهم التحديات التي تواجه القائمين على عملية الاختيار والتعيين في وزارة الصحة، من خلال تسليط الضوء على ادارة هذه العملية لمل لها دور بارز في نجاح الوزارة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية للوزارة.

### فرضية البحث:

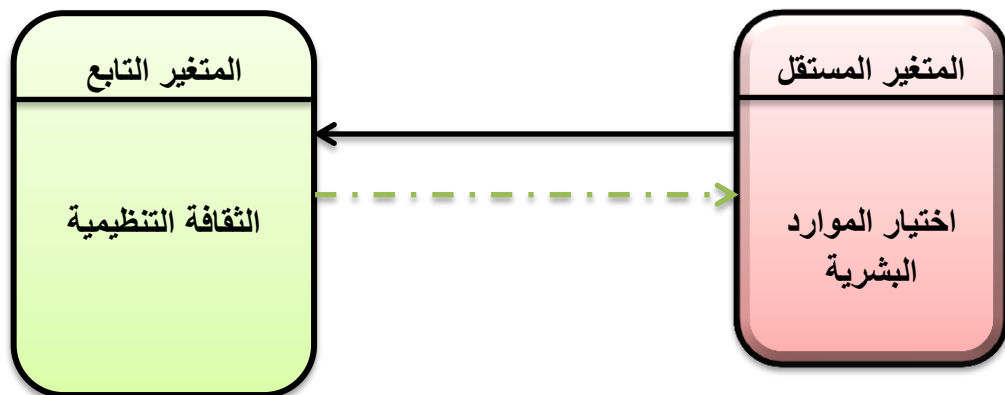
يقوم البحث في التحقق من الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية.
- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية.

### منهج البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لعرض النتائج، وقد تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة.

### نموذج البحث:



## المبحث الأول: اختيار وتعيين الموارد البشرية 1. استقطاب الموارد البشرية.

- النقل والتحويل: وتختلف هذه الطريقة عن الترقية في أنها حركة بدون امتيازات في الأجر أو المنصب أو السلطة.

- الموظفون العاملون السابقون في المؤسسة.

- توظيف أبناء العاملين بالمنشأة.

- الخدمة المؤقتة التقليدية، (الإعارة) العقود المؤقتة طويلة الأجل، التعاقد من الباطن.

• المصادر الخارجية: في بعض الأوقات فإنه من الواجب على المؤسسة أن تلجأ أو تبحث في أحد الطرق الخارجية للحصول على قوى عاملة، حتى لو كان لدى المؤسسة من فائض أو اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة إلا أنها تحتاج إلى ضخ دماء جديدة في المؤسسة تدعم أنشطتها وتطور أفكارها وذلك من خلال اللجوء إلى المصادر الخارجية، ويتم الاعتماد عليها عند البحث عن كفاءات و مؤهلات لا تتوفر داخل المنظمة أو لاستقطاب موظفين ذو خبرة أو لجذب كفاءات من منظمات أخرى. ولعل أهم مصادر العرض الخارجي ما يأتي:

- مكاتب العمل في البلد أو الحكومية: وهي مكاتب تكون تحت إشراف وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

- مكاتب التوظيف الخاصة.

- الإعلان: وقد يتم الإعلان على موقع المؤسسة، المجالات المتخصصة وعلى الإنترنت والمذيع والتلفزيون وشتى الطرق لجذب أفضل الموارد البشرية.

- الجامعات والمدارس والمعاهد الفنية: تعتبر من المصادر المباشرة والفائدة منها أنها تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة.

- المنظمات العمالية والمهنية.

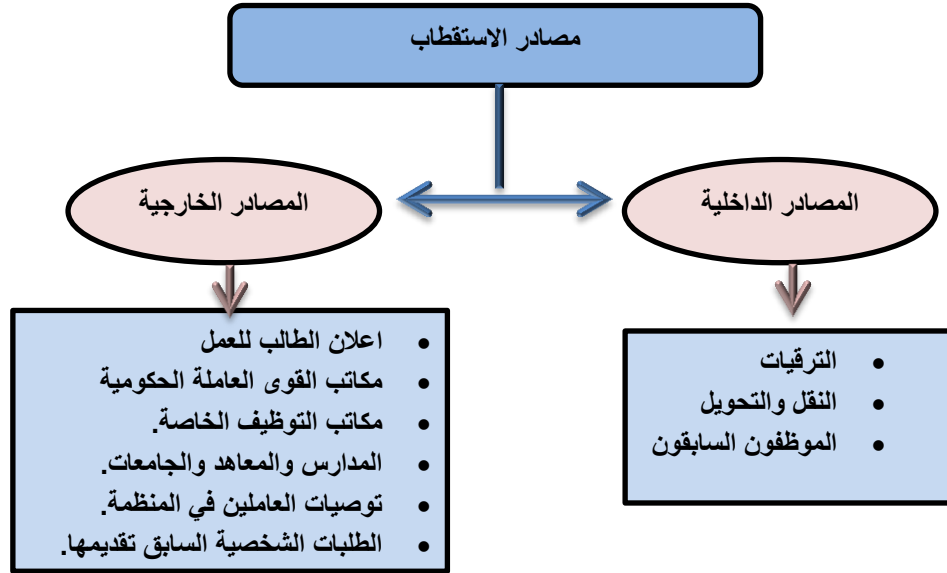
وتعتمد كثير من المنظمات في تعيين الأفراد بالنسبة للأعمال الكتابية على طلبات الالتحاق التي تصل إليها يوميا من الباحثين عن العمل (السلطان، 2001: 121).

يعد استقطاب الموارد البشرية نشاطاً في غاية الأهمية، لأنه الخطوة الأولى لبناء قوة العمل الفعالة كما أنه من خلال استقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها لجميع المرشحين بأنها المكان المناسب للعمل ولتطوير حياتهم الوظيفية، مما يزيد عدد المرشحين، وبالتالي زيادة فرصة الاختيار من بين المتقدمين (سويحل، 2020: 17). كما أنه تأتي عملية الاستقطاب بعد إتمام التخطيط للموارد البشرية، فيتوجب على إدارة الموارد البشرية استقطاب أفراد جدد في حالة نقص العمالة في المؤسسة، ويتوقف فعالية الاستقطاب على مدى التخطيط السليم وترغيب الأفراد وجذبهم وإبراز قدرة المؤسسة التنظيمية لجذب النوعيات المطلوبة من الأفراد، ويقع على عاتق الإدارة دراسة أسواق العمل والمعروض من الموارد البشرية وجذب المصادر التي تتوفر بها النوعيات المطلوبة (القري، 2016)، ويعرف الاستقطاب على أنه "عملية البحث عن الأفراد الذين يمتازون بمهارة عالية والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار (جاد الرب، 2009: 155).

ويعرف أيضا بأنه "عملية يتم من خلالها اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي حلقة الوصل بين المؤسسة والأفراد" (السلطان، 2001: 117). وقد أشار (سويحل، 2020: 18) الى أن هناك مصادر للاستقطاب يمكن التطرق إليها على النحو الآتي:

• المصادر الداخلية: يعتبر العاملون داخل المؤسسة مصادر يعتمد عليها في شغل الوظائف ففي حال حدوث شاغر في احد الوظائف في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان لهذه الوظيفة في البيئة الداخلية للمنظمة حتى يقوم العاملين ممن تنطبق عليه شروط شغلها من الموارد البشرية، ويتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشآت بإحدى الطرق التالية (عبد الباقي، 2000: 155):

- الترقية: من خلال وضع خطة متكاملة للحركة الوظيفية أو للترقية وتكون معدة بشكل واضح ومعلنة لجميع العاملين لتحقيق العدالة وعدم التحيز.



الشكل رقم (1): مصادر الاستقطاب  
المصدر: من اعداد الباحث

والتكاليف والالتزامات القانونية، كما يجب اختيار الموظفين الذين يمتازون بالمهارات من أجل تقديم أفضل عمل للمنظمة، لأن الموظفين الذين لا يمتلكونها لن يفعلوا شيئاً للمنظمة، مما سيؤثر بشكل تلقائي على المنظمة وأدائها، كما أن تعيين موظفين جدد وتوظيفهم أمر مكلف، أيضاً أن سوء إدارة التوظيف لها آثار قانونية (Dessler, 2013: 202)، هناك عدة أهداف في اختيار الموظف، أما الهدف الرئيسي في اختيار الموظف هو الوصول إلى الوظيفة المناسبة للشخص، لأن التوافق بين الشخص والوظيفة هو مطابقة المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة، كما هو محدد في تحليل الوظيفة، مع معرفة الموظف المحتمل ومهاراته وقدراته وكفاءاته. (Dessler, 2013: 202) ومع ذلك، يمكن أن يكون المرشح مناسباً لوظيفة ما بينما تكون المنظمة غير ملائمة للشخص نفسه (Phillips & Gully, 2012). لذلك، يجب التفكير أيضاً في ملائمة المنظمة للشخص بالإضافة إلى الملاءمة الشخصية للوظيفة (Dessler, 2013: 202) تستخدم المقابلات لدعم عملية التعيين، لأن مقابلة الاختيار هي إجراء مصمم للتنبؤ بالأداء الوظيفي المستقبلي بناءً على الردود الشفوية للمرشح (McDaniel et al., 1994: 599). المقابلة ليست مجرد مناقشة بين المنظمة والمرشح لشغل الوظيفة، بل هي نشاط مصمم للحصول على معلومات حول مرشح من خلال الردود الشفوية، أصحاب العمل يسعون إلى التطابق بين الوظيفة الشاغرة ومقدم طلب التوظيف من أجل تحديد الملاءمة المناسبة: ما هي المهارات والمعرفة والسمات المرئية وغير المرئية التي يمتاز بها مقدم الطلب والتي ستفيد كل من الوظيفة والمنظمة. (Arthur, 2006: 75-101)

هناك عدة أنواع من المقابلات، يمكن تقسيمها إلى مقابلتين رئيسيتين من خلال التقنيات: المقابلات غير المنظمة

2. اختيار وإجراء مقابلات مع المرشحين.  
الاختيار يعني "انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تم استقطابها من مصادر متعددة بغية تعيينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة"، الاختيار يلعب دوراً رئيسياً في انتقاء أفضل الكفاءات التي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بفعالية وكفاءة عاليتين نتيجة للاختيار القائم على أسس ومعايير موضوعية، إن نجاح عملية الاختيار تتوقف على الأساليب والمعايير المناسبة وموضوعيتها في اختيار أفضل العناصر بعيداً عن الاعتبارات غير الموضوعية لذلك يجب أن تركز تلك المعايير على مبدأ الجدارة. والجدارة تعني اختيار المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على أساس من الموضوعية والكفاءة والعدالة ومن أهم أسسها ما يلي:

1. الإعلان عن الوظائف الشاغرة على أساس مفتوح.
  2. إعطاء فرصة متساوية للمتقدمين.
  3. التقييم الموضوعي للمتنافسين وترتيبهم.
  4. إتباع أسلوب موحد في الاختيار.
  5. كفالة حق المنافسة لجميع من تنطبق عليهم الشروط.
  6. تحديد الاختيار حسب ترتيب النتيجة النهائية.
  7. تحديد اشتراطات الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات، وأي مواصفات أخرى لازمة لشغل الوظيفة وفق قواعد التصنيف.
- بمجرد مراجعة السير الذاتية للمتقدمين، فإن الخطوة التالية هي اختيار المرشحين المؤهلين للوظيفة الشاغرة، من خلال إجراء مقابلات معهم، وبعد ذلك، تحديد من سيتم تعيينهم، يجب أن يتم اختيار الموظف بعناية لثلاثة أسباب رئيسية هي: الأداء

Hoevermeyer & Falcone, 2006: 22)، تبحث الأسئلة السلوكية عن أمثلة ملموسة للمهارات والخبرات التي تتعلق مباشرة بالوظيفة المطبقة، مثل هذه الأسئلة، على سبيل المثال، "أخبر عن كيفية عملك بفعالية تحت الضغط" أو "كيف تتعامل مع التحدي؟" (Hoevermeyer & Falcone, 2006: 27-29)

أما الأسئلة المتعلقة بالوظيفة المقدمة، هذه الأسئلة هي، على سبيل المثال، "ما هي التحديات الرئيسية برأيك؟"، "لماذا تريد هذه الوظيفة؟" أو "ما الذي تبحث عنه في وظيفة جديدة؟". (Hoevermeyer & Falcone, 2006: 19-21) ويرى الباحث أن هناك أخطاء كبيرة في المقابلات تؤدي اختيار أشخاص غير مناسبين للوظيفة منها: اتخاذ قرارات مبكرة، وجمع معلومات سلبية أو إيجابية لدعم الانطباع الأول، والقوالب النمطية، ووضع افتراضات، وجمع معلومات غير كافية أو غير ذات صلة، وتأثير متباين، إذا أراد القائمون أن تكون المقابلة ناجحة يجب أن يتخلصوا من أخطاء القائم بالمقابلة وأن يعملوا على جمع معلومات كافية، وإتاحة الوقت الكافي للمقابلة، واستخدام المقابلات المنظمة، كما يجب أن تتضمن الأسئلة المطروحة أكثر من محور واحد، أيضاً يجب تدريب الأشخاص القائمين على المقابلة إجراء المقابلات. (Foot & Hook, 2002: 94-90). بالإضافة إلى التقنيات، هناك مهارات لضمان إجراء مقابلة ناجحة وتجنب الأخطاء، ووفقاً لـ (Dessler, 2013: 244)، فإن معرفة الوظيفة، وتنظيم المقابلة، وتنظيم الوقت، وطرح الأسئلة، وتدوين الملاحظات أثناء المقابلة، ومراجعة المقابلة أمر مطلوب لإجراء مقابلة فعالة، يوضح (Foot and Hook, 2002) أن المهارات اللازمة لضمان إجراء مقابلة ناجحة تشمل التخطيط والإعداد، ووضع المرشحين في جو يمتاز بالسهولة، وطرح عدد من الأسئلة ذات الصلة، وتشجيع المرشح على التحدث، وتسجيل المعلومات، والرد على أسئلة المرشح وإغلاق المقابلة وتقييم المعلومات والتوصل إلى قرار. وفقاً لـ (Dessler, 2013)، يدير أصحاب العمل مقابلات الاختيار بعدة طرق: مقابلة فردية أو عن طريق مقابلات جماعية، بالتسلسل أو كلها مرة واحدة، أو محوسبة أو شخصية. تكون معظم المقابلات فردية ومتسلسلة، في مقابلة فردية، يلتقي القائم بإجراء المقابلة بمقدم الطلب وحده، للحصول على معلومات من خلال تلقي الردود الشفوية وتحليلها. عادةً، يقوم أصحاب العمل بجدولة المقابلات بالتسلسل، حيث يقوم العديد من الأشخاص بمقابلة المرشح واتخاذ قرار التوظيف معاً، في مقابلة متسلسلة غير منظمة، يطلب كل محقق أسئلة متى أراد ذلك، بينما في مقابلة متسلسلة هيكلية، يقوم كل محقق بمراجعة المرشح في نموذج تقييم قياسي باستخدام أسئلة موحدة ومحددة مسبقاً. (Dessler, 2013: 244) يهدف الاختيار إلى اختيار أفضل شخص للوظيفة الشاغرة. يحتاج المختارون إلى توقع أداء المرشح في الوظيفة مع تزويدها بجميع المعلومات المطلوبة بشأن الوظيفة الشاغرة، يهدف الاختيار إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة، وتنظيم المعلومات

والمنظمة. هاتان التقنيتان هما عكس بعضهما البعض. (241-240: Dessler, 2013) تستخدم أغلب المنظمات المقابلات المنظمة نظراً لطبيعتها المتفوقة، حيث يتكون هيكل المقابلة من مجموعة من الأسئلة المنهجية التي تكون دائماً متشابهة ويتم طرحها على جميع المرشحين، (Dessler, 2013: 240-241) تعتبر المقابلات المنظمة أكثر الإجراءات التي تمتاز بالثقة والموضوعية للتنبؤ بالأداء من المقابلات غير المنظمة، كما يمكن للمحاور التركيز على الاستماع وإبداء الملاحظات. تخلق تقنية المقابلة المنظمة حرية التركيز على الأساسيات. تجعل الأسئلة المحددة مسبقاً من الممكن للقارئ التركيز على إجابات المرشحين وتقييمهم.

المقابلة المنظمة لها صيغة معينة يتم اتباعها، هذا يعني أنه يتم طرح نفس الأسئلة على جميع المتقدمين. يمكن للمقابلات المنظمة توقع أداء العمل في الأمد البعيد، الصفة الأكثر أهمية للمقابلة المنظمة هي أنها تمكن الشركة من إنشاء مقارنة بين المرشحين، يقوم بإنشاء شبكة إجابات معيارية لتقييم إجابات كل مرشح، مما تولد الحاجة إلى أدوات القياس المعيارية لمعرفة نوع الشخص الذي تبحث عنه المنظمة، واتباع تسلسل هيكل المقابلة، يمكن للقائمين على المقابلة مقارنة اختلاف إجابات المرشحين ومن يبرز على أنه أفضل مرشح.

غالباً ما تتضمن المقابلات أنواعاً مختلفة من الأسئلة، وغالباً ما تنقسم إلى أسئلة مغلقة ومفتوحة، الأسئلة المغلقة محددة مسبقاً، هذه أسئلة لها إجابات دقيقة فقط، أسئلة مثل "ما اسمك؟". يمكن الإجابة على الأسئلة المفتوحة بحرية نسبياً، على سبيل المثال: "ماذا تتوقع من وظيفتك المستقبلية؟". تبدأ الأسئلة المفتوحة بكلمات مثل "لماذا" أو "كيف". يشجعون المرشح على التحدث عن أنفسهم، تعكس هذه الأسئلة شخصية ومشاعر وآراء مقدم الطلب، يمكن أن تكون الأسئلة المفتوحة، على سبيل المثال، "لماذا تتقدم لهذه الوظيفة؟" أو "كيف تصف نفسك؟". عادةً ما ينتج عن الأسئلة المغلقة إجابات "نعم" أو "لا" لأنها أسئلة محددة ومحدودة للغاية. ومع ذلك، فإن مثل هذه الأسئلة لها غرضها. إنهم قادرون على توثيق الحقائق ويسهل تحليلها. مثل هذه الأسئلة، على سبيل المثال، "هل أحببت المدرسة؟" أو "هل تتابع الأخبار؟".

تتضمن العديد من المقابلات أسئلة غير مركزة نسبياً، مثل "ما هي نقاط قوتك وضعفك الرئيسية؟" (Dessler, 2013: 241) على الرغم من أن هذه الأسئلة لا تقدم معلومات حول كيفية أداء المرشح في الوظيفة، أما إذا أراد القائمون على المقابلة التنبؤ بالأداء الوظيفي للمرشح يجب طرح الأسئلة الطرفية والسلوكية المتعلقة بالوظيفة، تستكشف الأسئلة الطرفية كيف أظهر المرشح المهارات المطلوبة في المواقف السابقة. كما تبحث هذه الأسئلة في مهارات المرشح وتقييم أداءه في الوظيفة، كما تستكشف الأسئلة الطرفية مجالات أخرى، مثل مهارات الأشخاص، والتنظيم، وسير العمل، والتواصل، والإصرار، وحل المشكلات. كما يمكن أن تكون مثل هذه الأسئلة "وصف موقفاً كان عليك فيه التعاون مع عميل صعب المراس" أو "وصف الوقت الذي تلقيت فيه انتقادات".-23:

المنظمة مرغوب فيها، وإدارة أنشطة التعيين بكفاءة وفعالية من حيث التكلفة (Foot & Hook, 2002:58)، في بعض المنظمات يتم اتخاذ أربعة عوامل في عين الاعتبار قبل القيام بحملة التعيين هي مقدار الأموال المتاحة، ومدى سرعة شغل الوظيفة الشاغرة، وضرورة الوصول إلى جمهور واسع، بعد ذلك، يتم تحديد التاريخ الذي يجب ملء الوظيفة فيه، على سبيل المثال بعض الشركات تقوم بنشر إعلان التعيين على مواقع الإنترنت لأن تكاليفه منخفضة ويحقق انتشار واسع.

### المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم الثقافة.

من الصعب تعريف الثقافة، إنها فكرة مجردة، قد يكون لكل شخص فهمه الخاص للثقافة. هناك مئات التصورات للثقافة، كل منها وجهة نظر، ونظرة مستقبلية. (Ajiferuke & Boddewyn's, 1970: 54) أظهرت دراسة لمئات التعريفات للثقافة بواسطة (Kroeber, Kluckhohn, ) (1952) Untereiner & أن هناك 164 معنى للثقافة وقد تغير تعريف الثقافة بمرور الوقت، عالم الأنثروبولوجيا، إدوارد تايلور (1871) هو أول من عرّف مفهوم الثقافة علمياً: "بأنها الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وأي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع" هذا التعريف يمكن أن يشير إلى الكثير من العوامل المستقلة لجعل الثقافة علم منفصل، كان لإدوارد هيربوت (1930) مقولة شهيرة مفادها أن الثقافة هي "ما يتبقى عندما ينسى المرء كل شيء". لا يوفر هذا التعريف فهماً علمياً، لكنه لا يزال قادراً على الإشارة إلى أن الثقافة تنتمي إلى جذر المجتمع، في إعلان مكسيكو سيتي حول السياسات الثقافية، ذكرت اليونسكو (1982) أنه "يمكن القول الآن أن الثقافة هي المجموعة الكاملة من السمات القلبية والمادية والعقلية والعاطفية المميزة التي تميز المجموعة الاجتماعية، فهو لا يشمل الفنون أو الآداب فحسب، بل يشمل أيضاً أنماط الحياة والحقوق الأساسية للبشرية وأنظمة القيم والاعراف والمبادئ والتقاليد والمعتقدات؛ أن الثقافة هي التي تمنح الفرد القدرة على نضوج العقل والتفكير في نفسه. الثقافة هي التي تجعلنا كائنات بشرية وعقلانية على وجه التحديد، نتمتع بحكم نقدي وشعور بالالتزام الأخلاقي، من خلال الثقافة ندرك القيم ونتخذ الخيارات، من خلال الثقافة يعبر الإنسان عن نفسه، ويدرك نفسه، ويدرك عدم اكتماله، ويتساءل عن إنجازاته، ويسعى بلا كلل إلى معان جديدة، وبيتكر أعمالاً يتخطى الحدود من خلالها. هذا التعريف هو الأكثر فائدة وصحة لأنه يوفر نظرة شاملة للثقافة، فهو يشمل جميع عناصر الثقافة وكيف تظهر الثقافة في المجتمع.

من التعاريف المذكورة أعلاه، فإن النقاط المشتركة والجوهرية هي التأكيد على العنصر البشري، حيث ترتبط الثقافة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان وتنتمي إلى حياته، إنها من صنع الإنسان، في هذه الأطروحة، أود أن أفهم الثقافة كنظام من القيم التي أنشأها

وتقييمها، وتقييم كل مرشح، والتننبؤ بالأداء في الوظيفة، وإعطاء معلومات لمقدم الطلب حتى يتمكن المدير من مراجعتها سواء تم التوظيف أم لا.

#### 3. تعيين الموارد البشرية.

تعتبر عملية التعيين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التعيين لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من اختيار وتعيين الشخص الخطأ (غير المناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جداً. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة، تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية (مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) عن طريق عملية التحليل الوظيفي وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التعيين، ويمكن تعريف عملية الاختيار والتعيين على أنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين يتمتعون بالكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

يبدأ التعيين بالفعل في تخطيط للكادر الوظيفي، إذ يتم تحديد الشواغر المراد شغلها وكيف يتم شغلها. بالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد الطريقة التي يجب هل هي داخلية أم خارجية؟، يشمل التعيين جميع الواجبات والوظائف المطلوبة لتعيين الأفراد (Dessler, 2013: 165-164)، في تخطيط الموارد البشرية، يتم مراجعة الوظيفة الشاغرة من خلال النظر إلى الواجبات والمهام والمتطلبات البشرية اللازمة لوظيفة ما: ما نوع المهارات والتدريب والخبرة المطلوبة، وفقاً لتورينجتون وآخرون (2008: 94)، من أجل العثور على الشخص المثالي الذي يتناسب مع المهارات والخبرات والمواقف المطلوبة للوظيفة الشاغرة، يجب أن يكون الموظف متخصصاً في التفاعل مع الأشخاص الموجودين في المنظمة من أجل الحصول على المعلومات ذات الصلة، تتمثل الخطوة الأولى في عملية التعيين في الإشارة إلى الوظيفة المطلوب شغلها، قد يكون المنصب منصباً جديداً أدركت الشركة أنه بحاجة إليه من خلال الخطط الإستراتيجية، أو ربما حدث شاغر في وظيفة قديمة، على سبيل المثال، بسبب استقالة الموظف أو تقاعد أو فصل (Foot & Hook, 2002: 69)، لا توجد منظمة تريد إنفاق الأموال والموارد الأخرى على العمليات غير الضرورية، حيث تتمثل أهداف التعيين في الحصول على مرشحين مناسبين للوظائف الشاغرة، ومراجعة التعيين العادل وعمليات الموارد البشرية الأخرى، والتأكد من أن جميع أنشطة التعيين تساعد أهداف المنظمة في تحقق وجعل صورة

ليكونوا على دراية بالسلوك المناسب وغير المناسب، بعبارة أخرى، يشير جيرت (2014) في موقعه على الإنترنت إلى الثقافة في المنظمة أنها "البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء منظمة ما عن غيرها"، استخدم: Alvesson, 2002: (3) هذا المصطلح "كمفهوم شامل لطريقة تفكير تهتم بجدية بالظواهر الثقافية والرمزية". كما قام المؤلف بتضمين القيم والافتراضات حول الواقع الاجتماعي في ذلك، هناك طريقة أخرى لتعريف الثقافة التنظيمية وهي نظام المعاني الذي يقبله الأعضاء في وقت معين (Pettigrew, 1979)

وتعرف الثقافة التنظيمية أيضا بأنها: مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والافتراضات والرموز والسياسات والعمليات التي تمكن الأفراد في المنظمة من استيعاب وظائفها والإلمام بمعايير السلوك الخاصة بها (التمييزي، 2013: 7) ، وتعرف أيضا بأنها: تلك القيم والاعراف والمبادئ والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة (حاروش، 2011: 179)، كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وتعرف أيضا على أنها: مجموعة من التصورات والفلسفات والقيم والمبادئ والمعتقدات والافتراضات والادراكات والاتجاهات المشتركة وأنماط التنبؤ والتوقعات التي تميز البشرية في تنظيم ما (المرسي، 2006: 13)، ومع ذلك، تم تقديم تعريف مفيد وشائع من قبل Edgar Schein (1992) من كلية سلون للإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وهو "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حلها لمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي نجحت بشكل جيد بما يكفي لاعتباره صحيحًا، وبالتالي، يتم تعليمه للأعضاء الجدد باعتباره الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشكلات"، تظهر هذه التعريفات أن الثقافة في المنظمة هي حد أو مستوى من الثقافة (المستويات الأخرى هي الثقافة الوطنية وثقافة الفريق) (Hofstede, 2010). وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تتمتع بجميع سمات الثقافة كما تم عرضها في الجزء السابق. بالإضافة إلى ذلك ، فإن التعريفات المذكورة أعلاه تشترك في التركيز على وسائل الاتصال التي يتم من خلالها نقل قيم الثقافة التنظيمية إلى الأعضاء بشكل عام، يمكن فهم أن الثقافة التنظيمية هي جميع العناصر الثقافية، مثل المعايير والقواعد واللغة وأسلوب الاتصال، التي تختارها المنظمة وتخلقها وتستخدمها وتتجلى أثناء عملية التشغيل، ومن ذلك تخلق شخصية المنظمة الخاصة .

ويرى الباحث الى أن هناك عوامل محددة تتفاعل في ما بينها ليتم تشكل ثقافة المنظمة منها:

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي

الإنسان وراكمها خلال الأنشطة العملية، فيما يتعلق ببيئتهم الطبيعية والاجتماعية، في حالة هذه الدراسة، فإن بيئة العمل هي البيئة الاجتماعية التي يتم فيها إنشاء الثقافة، هذا يعني ضمن نظام إحدائيات ثلاثي الأبعاد حيث توجد الثقافة: الإنسان هو موضوع الثقافة، والبيئة الطبيعية والاجتماعية هي مساحة الثقافة، وعملية النشاط هي البعد الزمني للثقافة، تحتوي الثقافة على العديد من العناصر مثل: العادات والتقاليد والاعراف، واللغات، والدين، والمعايير الأخلاقية، والقيم، والآراء وأساليب الحياة، والتعليم، والفنون، والمؤسسات الاجتماعية (الأسرة، والمدرسة، والسياسات، إلخ...) (Hager, 2011)

وقد رأى كل من (Rai&Panna, 2010) أن للثقافة عدة خصائص منها أربعة أساسية يمكن التطرق إليها من خلال النقاط الآتية:

1. الثقافة اجتماعية: الثقافة لا يصنعها الفرد. يتم تشكيلها وتطويرها من خلال التفاعل الاجتماعي ويتم مشاركتها بين أعضاء مجموعة أو مجتمع.
  2. الثقافة منهجية: كل الأشياء والمفاهيم من حولنا هي أنظمة. الثقافة كنظام ، ومع ذلك ، تبدو معقدة للغاية بحيث يمكن إخفاء اكتمالها من قبل الصيغ الجزئية، على سبيل المثال ، قد تعتبر بعض التعريفات للثقافة أنها مجموع الأجزاء المنفصلة من أقسام مختلفة. يقع تعريف Taylor's (1871) في هذا النوع: الثقافة = المعرفة + المعتقدات + الفنون + الأخلاق + القوانين + العادات ...
  3. للثقافة قيمة: الثقافة نظام ولكن ليست كل الأنظمة ثقافة. الثقافة نظام مع القيم. الثقافة هي أداة قياس لمستوى الإنسانية.
  4. يتم تقاسم الثقافة وتعلمها. وهكذا يمكن توريث الثقافة ونقلها من جيل إلى آخر، مما يجعلها ديناميكية ومستمرة من خلال نموها التاريخي، يمكن تغيير الثقافة استجابة لظروف البيئة المادية.
- بهذه الخصائص ، تلعب الثقافة دورًا مهمًا في أي مجتمع. الثقافة هي الصلة بين كل عضو، وهي تحدد السلوك والآراء والطريقة التي يتصور بها المرء العالم. ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية.
- لا يوجد تعريف أو فهم ثابت وشامل للثقافة ، ولا للثقافة التنظيمية ، ولا يوجد تعريف واحد لها. بشكل عام، كما أشار Knapp (2006)، فإن المفهوم التنظيمي للثقافة هو تكيف للمفهوم الأنثروبولوجي. قدم الباحثون في القطاع الأكاديمي طرقًا مختلفة لتحديد الثقافة المؤسسية، يعرّف لويس (1980) الثقافة في المنظمة على أنها مجموعة من التفاهات أو المعاني المشتركة بين مجموعة من الأشخاص والتي تكون ضمنية إلى حد كبير بين الأعضاء وتكون ذات صلة ومميزة بشكل واضح لمجموعة معينة والتي يتم نقلها أيضًا إلى أعضاء جدد، يشير هذا التعريف إلى سمة الثقافة المتمثلة في المشاركة والتعلم، يصفها كل من (Chatman & Eunyong, 2003) بأنه نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي توجه الناس

9. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

10. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

#### رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.

تشكل الأبعاد الإطار الذي يمكن الإدارة العليا من استخدامها لتقييم وتعزيز ثقافة الابتكار داخل وعبر المنظمات ويجب أن يكون لدى الموظفين إحساس بإمكانية تجربة أفكار جديدة دون الخوف من أن تنطوي الفكرة الخاطئة على نتائج سلبية، المقاربة الايجابية للابتكار أكبر إذا علم الموظفون أن لديهم دعم من الإدارة العليا والاستقلال في العمل، المعرفة تعتبر المورد الأساسي للابتكار وتخلق ظروف أفضل للابتكار ويجب على الإدارة العليا إعطاء إشارة واضحة على أن الابتكار أمر مرغوب فيه للغاية من خلال وضع أهداف طموحة في مختلف المجالات.

#### 1. الأبعاد الثقافية عند Hofstede (2001) and Hofstede&Hofstede (2010).

يدرس (Schein & Schein, 2017: 82) الثقافات التنظيمية من خلال الأبعاد الثقافية لهوفستيد (2001) التي تم تأسيسها على أساس دراساته في IBM، حيث تدرك الدراسات الأصلية لهوفستيد (2001) الاختلافات الثقافية داخل المنظمات في الدول المختلفة بناءً على ذلك يستطيع المقارنة بين هذه الثقافات، لكن شاين يستخدم أبعاد هوفستد أيضاً لدراسة طرق التفكير والقيم، تتكون الأبعاد الأساسية للثقافة وفقاً لهوفستد من الرجولة مقابل الأنوثة، والفردية مقابل الجماعية، ومساحة القوة أو السلطة، والتوجه على المدى القصير مقابل المدى الطويل، والتسامح مع الغموض (انظر الى الجدول رقم (1)).

تتفق واهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها مع قيمها أو ثقافتها.

3. البناء المنظمي أو التنظيم المؤسسي ، حيث تحدد خصائص خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.

5. الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير واساليب التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم البعض ومع الاطراف الخارجية.

#### ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم . ومن أهم هذه الخصائص والسمات هي (احسان، 2007: 606):

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.

2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .

3. درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين .

4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .

5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .

6. شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات و أحكام الإشراف الدقيق على العاملين .

7. مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .

8. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم

على الأداء او على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية .

#### الجدول رقم (1): الأبعاد الثقافية . Hofstede (2001) & Hofstede & Hofstede (2010).

المعنى	البعد
الحقوق والواجبات الفردية هي المحور الرئيسي للمجتمع.	الفردية
المجموعة هي القيمة الأساسية للمجتمع.	الجماعية
انخفاض عدم المساواة داخل المنظمة ، يسهل الوصول إلى الأشخاص ذوي المستويات العليا.	انخفاض مساحة السلطة او القوة
تم التأكيد على التسلسل الهرمي، فالأشخاص ذوو الرتب العليا ليسوا ودودين.	مساحة السلطة عالية
الإنجاز والماديات موضع تقدير.	الرجولة
يتم تقدير التواضع والذكاء العاطفي.	الأنوثة
هناك حاجة إلى بروتوكولات وقواعد وهايكل واضحة.	التسامح مع الغموض وعدم اليقين
أجواء مريحة، والممارسة على مبدأ.	عدم التسامح مع الغموض وعدم اليقين
قلق المستقبل القريب.	التوجه على المدى القصير
التخطيط وتخيل المستقبل	التوجه طويل المدى

المصدر: إعداد الباحث.



الجوانب الأكثر أهمية لتحليل الثقافة التنظيمية، مثل توجيه الأداء والجاذبية والتوجه البشري. (انظر الى الجدول رقم (2))

2. الأبعاد الثقافية عند (House et al., 2004) تتشابه هذه الأبعاد الى حد كبير مع أبعاد لأبعاد هوفستد، إلا أن الأبعاد الثقافية عند (House et al., 2004) لها بعض

الجدول رقم (2): الأبعاد الثقافية عند (House et al., 2004)

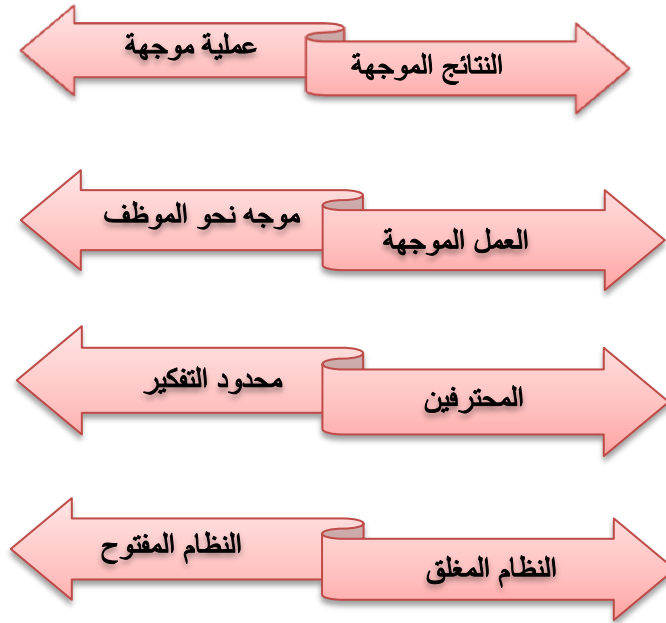
المعنى	البعد
درجة توزيع السلطة بالتساوي في المنظمة.	مساحة السلطة
مدى اعتماد المجموعة على القواعد والمعايير والإجراءات من أجل التخفيف من الأحداث غير المتوقعة.	تجنب عدم اليقين
الدرجة التي تقلل بها الجماعة من عدم المساواة بين الجنسين.	المساواة بين الجنسين
الدرجة التي تعتمد عليها المنظمة في التخطيط والاستثمار في المستقبل.	التوجه المستقبلي
الدرجة التي تشجع بها الممارسات التنظيمية ومكافأة التوزيع الجماعي للموارد والعمل الجماعي.	الجماعية 1 (المؤسسية)
الدرجة التي يعبر بها الأفراد عن الفخر والولاء والتماسك في مؤسستهم.	الجماعية 2 (داخل المجموعة)
الدرجة الجماعية التي تشجع وتكافئ أعضاء المجموعة لتحسين الأداء والتميز.	توجيه الأداء
درجة الحزم والمواجهة والعدوانية في علاقاتهم مع الآخرين	الثقة بالنفس (الاصرار)
الدرجة التي تشجع بها الجماعة الأفراد وتكافئهم لكونهم عادلين ، وإيثاريين ، وسخيين ، ورعاية ولطيفين مع الآخرين.	التوجه الإنساني او البشري

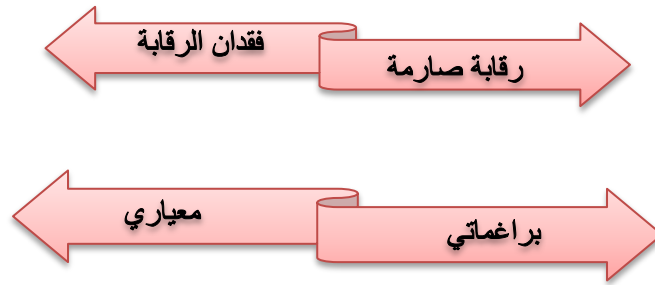
المصدر: إعداد الباحث.

دراسة IRIC عبر المنظمات، والتي تم توضيحها في الجدول أدناه وتم شرحها بإيجاز أكثر (انظر الى الشكل رقم (2)).

3. الأبعاد الثقافية عند Hofstede and Minkov (2010)

تم إنشاء نموذج من ستة أبعاد لثقافة في مؤسسة ما بناءً على السمات من قبل هوفستدومينكوف (2010 ، 341-370) بعد





الشكل رقم (2): الأبعاد الثقافية عند Hofstede and Minkov (2010)  
المصدر: من إعداد الباحث

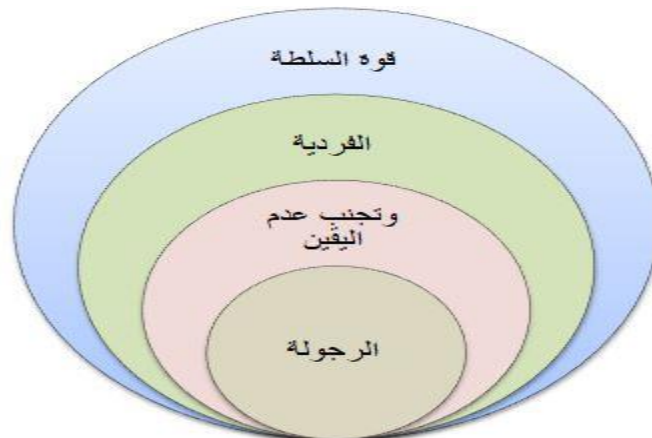
القادمون الجدد على الفور بأنهم موضع ترحيب، بينما يجعل النظام المغلق الوافدين الجدد يشعرون أنه لا يوجد سوى مكان للأشخاص المميزين جداً في المؤسسة، وتشعر المؤسسة بالسرية.

يصف البعد الخامس لهوفستيدومينكوف (2010 ، 343-358) الهيكل الداخلي للمنظمة. يصف التحكم الفضفاض أن المنظمة مسترخية للغاية، والتكاليف والجدول الزمنية لا تحظى بالتقدير الكافي والنكات حول المنظمة والوظائف في المنظمة معتادة، في منظمة رقابة صارمة، يوجد الالتزام بالمواعيد والوعي بالتكلفة والخط الصارم تجاه المزاح، ويرتبط نظام التحكم الرسمي المحكم بالميزات. البعد السادس يصف التوجه خارجياً للعملاء - المنظمات البراغماتية مدفوعة بالسوق وتسليط الضوء على تلبية احتياجات العميل ونتائج القيمة باعتبارها أكثر من إجراءات وبروتوكولات المؤسسات. تجد المنظمات المعيارية القواعد والإجراءات والبروتوكولات التالية للمنظمة أكثر أهمية.

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تشمل أبعاد قوة السلطة، والفردية، وتتجلب عدم اليقين، والرجولة (أنظر الى الشكل رقم (3)):

وفقاً لهوفستيدومينكوف (2010 ، 343-358)، فإن العنصر الأول - موجه نحو العملية مقابل النتائج الموجهة ، يعبر عن مدى اختلاف أيام العمل، في الثقافة التنظيمية الموجهة نحو العمليات، لا تختلف أيام العمل كثيراً يوماً بعد يوم، فالناس يعرفون أنفسهم على أنهم لا يخاطرون أو يخرجون من منطقة الراحة الخاصة بهم ويبدلون أقل جهد ممكن لعملهم، أما في الثقافة الموجهة لتحقيق النتائج، فيتم بذل أقصى جهد في العمل، ويتم الترحيب بالتحديات الجديدة، العنصر الثاني، الموجه نحو الموظف مقابل البعد الموجه للوظيفة، تأخذ المنظمة الموجهة للموظفين في الاعتبار رفاهية الموظف والحياة الشخصية، في حين أن الثقافة الموجهة للوظيفة تجعل الموظف يشعر وكأنه مجرد أصل أو مدخل.

هوفستيدومينكوف (2010 ، 343-358) يذكران أيضاً، أن البعد الثالث، ضيق الأفق مقابل المهني، يرى أفراد الثقافة الضيقة أنفسهم يتصرفون بشكل مشابه ويتبنون معايير مماثلة لمنظمتهم على العكس من ذلك، إذا كانت المنظمة مهنية، يُنظر إلى التوظيف على أساس المهارات بدلاً من الشخص، ويحب الأفراد المحترفون الاحتفاظ بحياتهم الفردية لأنفسهم. البعد الرابع، النظام المفتوح مقابل النظام المغلق، يصف مدى ارتباط الوافدين الجدد بالمؤسسة، في مؤسسة النظام المفتوح، يشعر



الشكل رقم (3): أبعاد الثقافة التنظيمية  
المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى (Tianya LI , 2015: 9)

## • توزيع حسب النوع.

**المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات**

تم حساب توزيع العين حسب المتغيرات الديمغرافية والنسب لأفراد عينة البحث وفقاً (النوع، العمر، سنوات الخبرة).

**جدول (1): توزيع وفقاً للنوع**

النسبة	المشاهدة	النوع
61.1%	140	ذكر
38.9%	89	انثى
100%	229	المجموع

العمل في وزارة الصحة والتي يغلب عليها الصعوبات والتحديات، والتي تتماشى مع الذكور أكثر من الإناث.

يتضح أن ما نسبة (61.1%) من أفراد ذكور، و (38.9%) من أفراد إناث، أن هذه النتيجة طبيعية وتتسجم مع ظروف

## • توزيع حسب العمر.

**جدول (2): توزيع وفقاً للعمر**

النسبة	المشاهدة	العمر
16.2%	37	أقل من 25 سنة
20.5%	74	من 25 الى 35
28.8%	66	من 35 الى 45
34.5%	79	من 45 فأكثر
100%	229	المجموع

خليط من الذين يتمتعون بالخبرات والشباب الكافية لأداء العمل.

يتضح من الجدول (2) أن (16.2%) من المشاهدات اعمارهم أقل من 25 ، و (20.5%) من المشاهدات اعمارهم من 25 الى 35 سنة، و (28.8%) من المشاهدات اعمارهم من 35 الى 45 سنة، و (34.5%) من المشاهدات اعمارهم 45 سنة فأكثر، أن هذه النتيجة طبيعية خصوصاً وأن وزارة الصحة تعتمد على

## • حسب سنوات الخبرة.

**جدول (3): توزيع وفقاً لسنوات الخبرة**

النسبة	المشاهدات	سنوات الخبرة
24.5%	56	أقل من 5 سنة
9.2%	21	من 5 الى 10
22.3%	51	من 10 الى 15
15.5%	36	من 15 الى 20
28.4%	65	من 20 فأكثر
100%	229	المجموع

والتوظيف والتي تعتمد على الخبرات والقليل من الشباب للأداء العمل.

يتضح من الجدول (3) أن (24.5%) من المشاهدات سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و (9.2%) من المشاهدات خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، و (22.3%) من المشاهدات خبرتهم 10 الى 15 سنة و (15.5%) من المشاهدات خبرتهم 15 الى 20، و (28.4%) من المشاهدات خبرتهم من 20 فأكثر، ويعزو نتيجة ارتفاع عينة الدراسة من أصحاب سنوات الخبرة أكثر من 20 سنوات إلى سياسة وزارة الصحة في قلة التعيين

**1. المحك المعتمد في البحث.**

لتفسير نتائج البحث وتفسير مستوى الاستجابة، تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات على مستوى مجالات الاستبيان ومستوى العبارات في كل محور، وقد حدد درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للبحث، كما هو في الجدول رقم (4).

## الجدول رقم (4): المحك المعتمد في البحث

درجة الموافقة	المقدار النسبي	الوسط
ضعيفة	من 10% - أقل من 33.4%	من 1 - أقل من 3.34
متوسطة	أكبر من 33.4% - أقل من 66.7%	أكبر من 3.34 - أقل من 6.67
عالية	أكبر من 66.7% - 100%	أكبر 6.67 - 10

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

2. تحليل عبارات ومجالات الاستبانة ومناقشة نتائجها.  
 • تحليل عبارات مجال اختيار الموارد البشرية والثقافة في المنظمة.

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "اختيار الموارد البشرية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد الوزارة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة عند اختيار المرشحين للوظائف الشاغرة.	3.11	0.981	62.358	6	متوسطة
2	يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة.	3.37	1.055	67.598	4	عالية
3	يساهم الاختيار في الحصول على أفضل الكفاءات البشرية من المتقدمين لشغل الوظيفة.	3.60	1.073	72.052	1	عالية
4	تعتمد الوزارة اسلوب مليء الشواغر من داخل الوزارة لإتاحة الفرص أمام العاملين للترقية.	3.40	1.002	68.122	3	عالية
5	تتصف عملية الاختيار بالوزارة بالنزاهة والشفافية.	2.88	1.091	57.642	8	متوسطة
6	يطبق نظام الاختيار الالكتروني في الوزارة لاستقطاب الكفاءات من خارجها.	2.97	1.049	59.564	7	متوسطة
7	اجراءات الاختيار مكتوبة وواضحة ومحددة بدقة.	3.44	1.040	68.996	2	عالية
8	لا ترتبط سياسات الاختيار بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	2.75	1.039	55.11	9	متوسطة
9	تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد سمات وخصائص الافراد الذين سيتم اختيارهم والمؤهلات والمهارات والخبرات لانتقاء الافضل.	3.29	0.999	65.938	5	متوسطة
	المجموع	3.20	0.739	64.154		متوسطة

ومزايا لتطوير العمل، إذ إن اختيار الموظفين بشكل جيد ودقيق وتبادل الآراء حولها، يساهم في زيادة ثقة الموظفين في المؤسسة وفي أنفسهم، وبالتالي ينعكس على تطور الوزارة إمكانية بشكل عالي، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤكد على أن الوزارة تدرك أهمية اختيار الموارد البشرية وتطورها يحقق أهداف الوزارة وأهداف العاملين كذلك.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (السعدي، 2018) حول توفر معايير لاختيار الموارد البشرية في المؤسسات العراقية بدرجة متوسطة، فيما اختلفت الدراسة مع دراسة، فيما اختلفت الدراسة مع دراسة (حياوي ودريدي، 2017) التي اظهرت أن توفر معايير اختيار الموارد البشرية بدرجة مرتفعة عالية.

من الجدول رقم (5) يتضح أن الفقرة التي تنص على " يساهم الاختيار في الحصول على أفضل الكفاءات البشرية من المتقدمين لشغل الوظيفة." حصلت على الترتيب الاول حسب الوزن النسبي 72.05.

وأن الفقرة التي تنص على " لا ترتبط سياسات الاختيار بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية " حصلت على الترتيب الاخير حسب الوزن النسبي 55.11، بشكل عام يمكن القول أن محور اختيار الموارد البشرية جاءت المقدار النسبي (64.154)، وهو بنسبة موافقة متوسطة.

ويعزو هذه النتيجة إلى إدراك الوزارة بأهمية طرق اختيار وتعيين أو توظيف الموارد البشرية وما ينتج عنها من فوائد

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الثقافة التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحرص المؤسسة دائما على استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يتوافقون مع طبيعة الثقافة السائدة بها	3.052	0.953	61.048	8	متوسطة
2	توجد مجموعة واضحة ومتسقة من القيم المشتركة التي تحكم أساليب العمل بالمؤسسة.	3.122	0.899	62.446	4	متوسطة
3	تسعى المؤسسة على ترسيخ مفهوم العائلة الواحدة لدى العاملين تكون على مدار السنين داخل المؤسسة.	3.113	1.006	62.27	5	متوسطة
4	يوجد نظام أخلاقي مشترك يوجه سلوك العاملين ويحدد الصواب من الخطأ.	3.244	0.969	64.89	3	متوسطة
5	تتسم الاجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسة بالوضوح.	3.340	0.985	66.812	2	عالية
6	وجد العديد من العادات والتقاليد والمناسبات التي تتميز باستمراريتها كتراث المؤسسة	3.087	0.889	61.746	6	متوسطة
7	تتيح المؤسسة حرية الاتصال بالمستويات الادارية المختلفة.	3.074	0.897	61.484	7	متوسطة
8	توفر المؤسسة الامن الوظيفي داخل بيئة العمل.	3.423	1.034	68.472	1	عالية
	المجموع	3.182	0.790	63.646		متوسطة

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (حويحي، 2015) ودراسة (ساعد، 2011) واللذين يشيران لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على الثقافة التنظيمية من قبل أفراد العينات، ويعزو الباحث هنا سبب الاختلاف في درجة التأثير الى ما تملكه وزارة الصحة العراقية من خبرات ومؤهلات مسؤوليها على مدار عمر تلك المؤسسات وما يؤهلهم للعمل على تعزيز مجال الثقافة التنظيمية بين العاملين والمسؤولين في تلك المؤسسات.

#### اختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية.
- يوجد تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية.

للإجابة على هذا الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من قوة واتجاه العلاقة بين اختيار الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية، وكانت النتائج على النحو الاتي:

من الجدول رقم (6) يتضح أن الفقرة التي تنص على " توفر المؤسسة الامن الوظيفي داخل بيئة العمل " حصلت على الترتيب الاول حسب الوزن النسبي 68.47.

وأن الفقرة التي تنص على " تحرص المؤسسة دائما على استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يتوافقون مع طبيعة الثقافة السائدة بها " حصلت على الترتيب الاخير حسب الوزن النسبي 61.04، بشكل عام يمكن القول أن محور الثقافة التنظيمية جاءت بوزن نسبي (63.64)، وهو بدرجة موافقة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وزارة الصحة يهتم بشكل رئيسي بتنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لدى الموظفين عن طريق إتاحة الفرصة لإنجاز المهام بطرق إلكترونية حسب ما يوفره المستشفى وعبر استخدام التقنيات الحديثة باعتبارها وسائل ابتكارية في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يقدمه الموظف من إبداعات وأفكار لعمله، حيث إن الثقافة التنظيمية لا بد أن يتم تطويرها لدى الموظف من أجل أداء الخدمة وتقديمها على أتم وجه. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (ربيعه بركات، 2012)، ودراسة حراششة والشمري، (2012)

الجدول رقم (7): معامل الارتباط بين اختيار الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

م	المجالات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig.)
2	اختيار الموارد البشرية- الثقافة التنظيمية	0.790**	0.000

\*\* دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

ويوضح الجدول رقم (7):

وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن هناك علاقة ايجابية ملحوظة بين اختيار الموارد البشرية للمنظمات عموماً، وعلى وجه الخصوص المؤسسة الصحية وبين الثقافة التنظيمية. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية عملية معقدة إلا أن هناك العديد من العوامل التي أسهمت في تطوير الثقافة التنظيمية ولعل أبرزها توفير بيئة عمل سليمة للارتقاء بأداء هذه المنظمات من خلال اختيار الموارد البشرية الجيدة، وقد اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة رشا الخفاجي، (2019).

- أن معامل الارتباط بين اختيار الموارد البشرية والثقافة التنظيمية يساوي (0.790) والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك توجد علاقة بين اختيار الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، أي أنه كلما كان اختيار الموارد البشرية في وزارة الصحة متميز ويتم الاختيار وفق معايير تمتاز بالجودة ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (8): يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط بين اختيار الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

متغير	المتغير المفسر	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين
اختيار الموارد البشرية	الثقافة التنظيمية	0.808	0.652	104.961	0.000	0.364	3.707	0.000	7.119

بيئة العمل وتوفير الآليات المناسبة لذلك ، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Bello 2017) ودراسة الأشخم ، (2017) التي أظهرت وجود أثر ذات دلالة احصائية لاختيار الموارد البشرية على مستوى الثقافة التنظيمية.

### الاستنتاجات:

من خلال التحليل الإحصائي الاستجابات أفراد العينة توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج سيتم سردها على النحو الآتي:

#### 1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (اختيار وتعيين الموارد البشرية)

بينت نتائج التحليل الفقرات اختيار الموارد البشرية وجود موافقة من أفراد عينة الدراسة بدرجة (متوسطة) وذلك وفق المحك الإحصائي المعتمد على مستوى تطبيق وظيفة اختيار الموارد البشرية في وزارة الصحة، حيث إن درجة الموافقة ليست عالية، حيث جاءت أغلب الفقرات في المحور ضمن الموافقة بدرجة متوسطة، وجاءت أعلى فقرة من فقرات المحور " يساهم الاختيار في الحصول على أفضل الكفاءات البشرية من المتقدمين لشغل الوظيفة." حصلت على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي 72.05، و فقرة " لا ترتبط سياسات الاختيار بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية " التي حصلت على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي

من أجل معرفة العلاقة اختيار الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (الجدول رقم:8) والذي اعتبرت فيه متغير الثقافة التنظيمية كمتغير تفسيري ومتغير اختيار الموارد البشرية كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (104.961) بدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى معنوية (0.01) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 65.2% من التباين الحاصل في اختيار الموارد البشرية وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين اختيار الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بقيمة (0.364) ذات دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها، كما يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{اختيار الموارد البشرية} = 0.807 + 0.364 * \text{الثقافة التنظيمية}$$

إن اختيار الموارد البشرية وفقاً للطرق الحديثة ووفقاً للمعايير المعدة جيداً تؤدي الى ثقافة تنظيمية متميزة وهذا يعكس على جودة الخدمة المقدمة في وزارة الصحة العراقية، كما ان الثقافة التنظيمية يتحقق من خلال العمل تمكين القيادة للطامم الصحي والمتمثل في المشاركة في المعلومات وتبادلها مع الموظفين، بالإضافة إلى التحفيز وإثارة دافعية الموظفين نحو

في التقييم، وكيفية تعديل السلوكيات السيئة واستثمار السلوكيات الجيدة.

### المصادر

1. أحسان محمد حسن (2007): مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن .
2. التميمي وفاء ، 2013 ، الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة دراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة جمهورية مصر العربية.
3. جاد الرب، سيد محمد، (2009) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية .مصر: مؤسسة الجوهري للتجليد الفني.
4. جمال الدين المرسي(2006) : إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .
5. حاروش نور الدين ، 2011 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر .
6. سويحل، محمد مصطفى (2020): اثر ممارسات الموارد البشرية على كفاءة ادارة المنح والهبات، دراسة حالة اللجنة القطرية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة.

7. Alvesson M., 2002. Understanding Organizational Culture.London: Sagr Publications Ltd
8. Arthur, D. 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. New York.
9. Bratton, J., and Gold, J. 2003. Human Resource Management: Theory and Practice. Palgrave Macmillan.
10. Chatman, J. A., & Eunyong Cha, S. (2003). Leading by leveraging culture. California Management Review, 45, 19–34; Available from: faculty.haas.berkeley.edu
11. Dessler, G. 2013. Human Resource Management. Harlow: Pearson Education. 13th edition.
12. Foot, M., and Hook, C. 2002. Introducing Human Resource Management. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. 3rd edition.
13. Hager, M 2011, Intercultural Studies and Foreign Language Learning, Volume 7 : Culture, Psychology, and Language

55.11، بشكل عام يمكن القول أن محور اختيار وتعيين أو توظيف الموارد البشري جاءت مقدار نسبي (64.154)، وهو بمقدار موافقة متوسطة.

مما يعني أنه وعلى الرغم من وجود آلية لاختيار الموارد البشرية في شغل الوظائف في وزارة الصحة إلا أن هذا الآلية متبعة ومطبقة على جميع الوزارات الحكومية ، وأن هذه الآلية تعد روتينية، وقد تتأثر بعوامل خارجية منها علاقة المدير بالمرؤوس، أو تأثير الهالة، أو الصورة الأولية للمرؤوس عند المدير، وأيضا يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه لا يتم تقديم تغذية راجعة للمسؤولين ما إذا كان هذه الآلية سيئة وغير مرضية، لكن إذا المسؤولين عن آلية اختيار الموظفين قاموا بمتابعة وتقييم هذه آلية سوف تنعكس على اختيار كفاءات ومواهب تساعد وزارة الصحة على التطور والابداع في عملها.

### 2. النتائج التي تتعلق بمتغير الثقافة التنظيمية.

بينت نتائج التحليل الإحصائي لقرارات محور الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة جاء بدرجة موافقة (متوسطة). جاءت الفقرة التي تنص على " توفر المؤسسة الامن الوظيفي داخل بيئة العمل " حصلت على الترتيب الاول حسب الوزن النسبي 68.47، وأن الفقرة التي تنص على " تحرص المؤسسة دائما على استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يتوافقون مع طبيعة الثقافة السائدة بها " حصلت على الترتيب الاخير حسب الوزن النسبي 61.04، بشكل عام يمكن القول أن متغير الثقافة في المنظمة جاءت بمقدار نسبي (63.64)، وهو بمقدار موافقة متوسطة.

### 3. النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

- بينت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية احصائية طردية قوية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وذلك يعني على أن اختيار الموارد البشرية لها دور كبير في الوصول الى ثقافة تنظيمية متميزة في وزارة الصحة العراقية.
- بينت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير قوي ذات دلالة احصائية معنوية بين اختيار وتعيين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وذلك يعني على أن اختيار الموارد البشرية لها دور كبير في الوصول الى ثقافة تنظيمية متميزة في وزارة الصحة العراقية.

### التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة وتفسيرها يوصي الباحث بما يلي:

1. ينصح الباحث وزارة الصحة بضرورة العمل على وضع برامج ومعايير جيدة لعملية اختيار الموارد البشرية للعمل تتماشى مع الثقافة التنظيمية للوزارة.
2. يوصى الباحث بضرورة العمل على استقطاب الموارد البشرية تتناسب مع مهام الوزارة.
3. ضرورة العمل على ورشات عمل وبرامج كاملة لتقديم التغذية الراجعة للكادر الوظيفي حول نتائجهم

19. Louis, M.R. 1980. Organizations as culture-bearing milieu. In *Organizational Symbolism*. Edited by L.R. Pondy, et al. Greenwich, CT: JAI.
20. McDaniel, M. A.; Maurer, S. D.; Schmidt, F. L.; and Whetzel, D. 1994. The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*.
21. Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
22. Rai, R, & Panna, K 2010, *Introduction to Culture Studies*, Himalaya Publishing House, Mumbai, IND. Available from: ProQuest ebrary.
23. Scullion, H., Collings, D.G., Caligiuri, P., 2010. Global talent management. Accessed 19.10.2019. Online article. *Journal of World Business* 45, 105–108. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>.
24. Tharp, Bruce M. (2009) *Defining “Culture” and “Organizational Culture”*: From Anthropology to the Office [Online]. Haworth, April 2009. Available from: [http://www.haworth.com/en-us/knowledge/workplacelibrary/documents/defining-culture-and-organizational-culture\\_5.pdf](http://www.haworth.com/en-us/knowledge/workplacelibrary/documents/defining-culture-and-organizational-culture_5.pdf).
- Learning, Peter Lang AG, Bruxelles, BEL. Available from: ProQuest ebrary.
14. Hoevemeyer, V. A.; and Falcone, P. 2006. *High-Impact Interview Questions: 701 Behavior-Based Questions to Find the Right Person for Every Job*. New York: Amacon.
15. Hofstede , G . 2011. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context*. Online Readings In Psychology And Culture, 2 (1). [Http://Dx.Doi.Org/10.9707/2307-0919.1014](http://Dx.Doi.Org/10.9707/2307-0919.1014).
16. Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. 2010. *Cultures and organizations: Software for the mind: Intercultural cooperation and its important for survival* (3rd ed.) New York: McGraw-Hill.
17. Knapp, K. 2006. *The Effect of Enterprise Resource Planning (EPR) Systems on Organizational Culture: A Quantitative Analysis*. Unpublished dissertation. Available from: [http://www.karlknapp.com/resources/wikisummaries/shared\\_concepts/organizational\\_culture.html](http://www.karlknapp.com/resources/wikisummaries/shared_concepts/organizational_culture.html).
18. Kroeber A. L., Kluckhohn C., and Untereiner W. 1952, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books, Available from , <https://www.questia.com/read/100067373>.