

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية، بلدية عين بوسيف، ولاية المدية.

The role of organizational culture dimensions in improving human resource management practices in local communities, Ain Boucif communal, Medea State.

يمينة صافا

كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تيارت /
الجزائر
مخبر البحث في تشريعات حماية النظام البيئي.
safaaminasp@gmail.com

فتحى أسامة بلجهاد

كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تيارت / الجزائر
مخبر البحث في تشريعات حماية النظام البيئي.
fathioussamah.bellemdjahed@univ-tiaret.dz

تاريخ النشر: 2023/01/01

تاريخ القبول: 2022/12/27

تاريخ الإرسال: 2022/06/24

الملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التي تقوم عليها أي منظمة، لأن لها تأثير مباشر على أهم مورد داخل المنظمة ألا وهو العنصر البشري الذي يعتبر المحرك والأساسي لكل نشاطات المنظمة، ويهتم هذا البحث بمعرفة دور أبعاد الثقافة التنظيمية من البعد الإداري (القيادي) والبشري (الإنساني) والتنظيمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والصحة والسلامة المهنية وتطبيقها على جماعة محلية تمثلت في بلدية عين بوسيف بولاية المدية، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- أن أبعاد الثقافة التنظيمية لها دور في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متجانس ومنظم.
- سهلت عملية فهم مستويات وواقع الثقافة التنظيمية في إحدى المؤسسات المحلية التي تعتبر من أهم المؤسسات في حياة المجتمع الجزائري.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الجماعات المحلية.

Abstract:

Organizational culture is one of the most important underlying elements of an organization, as it has a direct impact on the organization's most important resource, which is the human being that is the engine and core of all the organization's activities. This research is interested in

المؤلف المرسل

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية،
بلدية عين بوسيف، ولاية المدية.

knowing the role of organizational culture dimensions of the administrative dimension. (Leadership), Human (Humanitarian) and Organizational Improvement of Human Resources Management Practices from Recruitment, Training, Performance Assessment, Occupational Health and Safety and their Application to a Community in Ain Boucif Municipality, Medea State. We have reached several results, the most important of which are:

- The dimensions of organizational culture play a role in improving human resources management practices in a coherent and systematic manner.
- Facilitated the understanding of the levels and realities of organizational culture in one of the local institutions considered to be one of the most important institutions in Algerian society's life.

Keywords: Organizational culture, dimensions of organizational culture, human resources management, human resources management practices, Local groups.

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية مكونا هاما ورئيسيا لأي مؤسسة مهما كان شكلها أو حجمها وحتى طبيعة نشاطها، لذا أصبحت محط اهتمام علماء الإدارة وعلماء السلوك التنظيمي والبشري، وخاصة علماء إدارة الموارد البشرية، فالتنامي السريع للتكنولوجيا والتقنيات والصناعات الحديثة، وتسارع التغييرات العلمية والسياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، أجبر المؤسسات على الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية لما لها من قدرة على التحكم في مختلف التغيرات البيئية الحاصلة داخل المؤسسات وخارجها.

للثقافة التنظيمية القدرة على تشكيل الأفكار والقيم والمعتقدات والسلوكيات البشرية والتنظيمية داخل المؤسسات، إضافة إلى القدرة على التحكم والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يساعد المؤسسات على أداء أعمالها ونشاطاتها بكفاءة، وتشجيع العاملين على تقديم أفضل مستويات الأداء الفعال.

إن العنصر الأكثر تأثرا بالثقافة التنظيمية هو العنصر - البشري، حيث يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسات ونشاطاتها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة والمكلفة بكل ما يخص الموارد البشرية داخل المؤسسات، لذا وجب عليها محاولة الاستفادة من الثقافة التنظيمية عند أداء مهامها، الأمر الذي يساعدها على تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات اللازمة. في هذا السياق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية، بلدية عين بوسيف، بولاية المدية؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أبرزها:

- ما هي الثقافة التنظيمية؟

- ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية؟

بلمجاهد فتحي أسامة، صافا يمينة.

- كيف تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلدية عين بوسيف؟
الفرضية الرئيسية: يمكن صياغة الفرضية كما يلي:

تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلدية عين بوسيف.
أهداف الدراسة: من خلال هذا البحث سنحاول تحقيق مجموعة من الأهداف التي لها أهمية علمية لمساهمتها في إثراء ودعم البحث العلمي في دراسة مثل هذه الظواهر، ومساهمة عملية مرتبطة بالمؤسسات ودور الثقافة التنظيمية وأبعادها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية، ومن أهم هذه الأهداف هي:

- توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في بلدية عين بوسيف.
- التعرف على كل ما يخص الثقافة التنظيمية وأبعادها وتأثيراتها في المؤسسة محل الدراسة.
- فهم أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات المحلية الجزائرية.
- تقديم نتائج ومقترحات بخصوص التأثيرات المتبادلة بين الثقافة التنظيمية، وممارسات إدارة الموارد البشرية، ودورها في المؤسسات المحلية.

منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي وذلك من أجل محاولة اكتشاف العلاقة التي تحكم التفاعلات بين متغيرات الدراسة، كما يساعد هذا المنهج الباحث على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وكذا على تصنيفها وتحليلها للوصول إلى قواعد ونتائج حول الظاهرة المدروسة.
وتم الاستعانة باستمارة الاستبيان في جمع البيانات ميدانيا من إحدى المؤسسات المحلية ومحاولة فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة داخل هذه المؤسسة، وتحليلها بطريقة كمية وكيفية للوصول إلى استنتاجات بخصوص الظاهرة المدروسة.

مخطط الدراسة:

ومن أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة تتبع الخطة التالية:

- المحور الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية.
- المحور الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية.
- المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.
- خاتمة:

المحور الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

أصبحت الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسات، وعليه فقد تعددت المحاولات التي سعت إلى وضع تعريف للثقافة التنظيمية، وإلى تحديد أبعادها داخل المؤسسات.

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية، بلدية عين بوسيف، ولاية المدية.

1.1- تعريف الثقافة التنظيمية:

يرى هوفستيد (Hofstede) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن برمجية ذهنية لمجموعة من القيم والأفكار والمعارف والشعائر والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها على الأفراد والجماعات والتنظمات والتي تميز كل منظمة عن باقي المنظمات.¹

وعرفها وليام أوتشي (W.Ouchi) بذلك المزيج الذي يتكون من الثقافة المجتمعية المتمثلة في مجموع التقاليد والقيم والأنماط السلوكية، ومناخ العمل الخاص بالمنظمة الذي يعبر عن تصورات الفردية والجماعية عن أشياء معينة، مثل التصور حول بيئة العمل.²

وحسب شاين (E.Schein) فإن الثقافة التنظيمية محددة، فهي قائمة على مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، مع التركيز على طرق التعليم ونقل التجارب والخبرات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة الإدارية، كما أكد على أنه لا يمكن تكوين مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والأنماط السلوكية المشتركة داخل المنظمة إلا في حالة وجود فترة استقرار وتاريخ مشترك تجمع المجموعة داخل المنظمة الإدارية، لذا لا يمكن إنتاج ثقافة في منظمة أو مجموعة أشخاص تعاني من معدل دوران كبير، هذا ما يمنع أيضا تكون ونقل الثقافة إلى الأعضاء الجدد المتبنين حديثا للمنظمة.³

إن التعاريف السابقة تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية في محاولة توضيح الغموض المحيط به وتسليط الضوء عليه ليظهر بصورة واضحة.

وعموما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والمعارف والافتراضات المشتركة والتي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، مع التركيز على طرق نقلها وضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تتناغم وتخدم الأهداف الرسمية المسطرة من قبل المؤسسة.

2.2- أهمية الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي الدليل والموجه للسلوك البشري في المنظمات، وهي المحرك الأساسي للقدرات والطاقات لأنها هي المتحكم في مختلف المتغيرات التنظيمية والبيئية داخل وخارج المنظمة الإدارية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة وضمان البقاء والاستمرارية، لذا أصبح للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تتمثل في:

- تعمل الثقافة التنظيمية على توجيه سلوك الأفراد والجماعات وجعله يتناسب مع خصائص المنظمة الإدارية.

¹ - خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017، ص 14.

² - Ouchi William, Bureaucracies and clans, administrative science quarterly, March 1980, Vol 24, P129.

³ - شاين إدجار، الثقافة التنظيمية والقيادة، تر: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 35.

بلمجاهد فتحي أسامة، صافا يمينة.

- يعزز مقاومة تغيير الأنماط السلوكية الفردية والجماعية غير المرغوبة من قبل المنظمة الإدارية.
- يساعد الأفراد على إدراك التغييرات الداخلية والخارجية ومساعدتهم في تفسير الأحداث والأنشطة التي تتعرض لها المنظمة الإدارية.
- التنبؤ بالتغييرات البيئة والأنماط الإدارية والممارسات اللازمة عند مواجهة التحديات والأزمات.
- زيادة القدرة على التفاعل مع مختلف الموارد والتغييرات داخل وخارج المنظمة الإدارية.
- تعتبر كأداة رقابية على الأنماط السلوكية، وتعمل على تعزيز الأدوار القيادية والقدرة على التفاعل بشكل صحيح مع أصحاب المصالح.¹
- تحقيق الهوية والولاء وتوحيد الأعضاء وتعزيز الانتماء للمنظمة الإدارية.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي والتميز عن باقي المنظمات الإدارية.
- القدرة على تحقيق الانسجام والتكيف من خلال تعزيز قدرة الأفراد والجماعات على الإحساس بالتغييرات والأحداث.
- تحديد الأولويات والتوقعات والأنماط السلوكية ومجالات الاهتمام المشترك بين الأعضاء داخل المنظمة الإدارية.²

3.1- أبعاد الثقافة التنظيمية:

- إن الظواهر المتعلقة بالمنظمات يمكن تحليلها من خلال دراسة مجموعة القيم والمعتقدات ونمط السلوك الأفراد والجماعات، وتحليل الأداء البشري أو التنظيمي لمعرفة قدرة المنظمة ومكوناتها على مواجهة التحديات والتغييرات البيئية المحيطة بها، من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تعتبر المحرك الأساسي للتحكم في الأداء البشري والتنظيمي، لذا يمكن تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية للمنظمات كما يلي:
- أ- **البعد الإداري (القيادي):** يرتبط هذا البعد بشكل الفكر الإداري والنمط القيادي داخل المنظمة، الذي يحدد طبيعة النشاط الإداري، ويحدد أفكار كل فرد أو جماعة، ويحدد مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المرغوبة، ويعبر عن كل تفاعل يكون بين الأفراد والإدارة، ويحدد شكل كل تصرف بشري في موقع العمل.³
- ب- **البعد التنظيمي:** هو البعد الذي يتعلق بتأثيرات التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية في المنظمات الإدارية، من خلال الاهتمام بدراسة تأثير البيئة الداخلية والخارجية على النسيج الثقافي الخاص بالمنظمة الإدارية، ومدى

¹ عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طيبين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، مذكرة ماجستير مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص 16.

² المرسي جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 18.

³ مسليتي عويشة، واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة العليا للإدارة -مولاي أحمد مدغري، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2017/2018، ص 48.

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية،

بلدية عين بوسيف، ولاية المدية.

تعلق الأفراد بالقيم والمعتقدات والأفكار، وقبول الأنماط السلوكية التنظيمية، ومعرفة أثر بيئة العمل على الأداء البشري والتنظيمي.¹

ج- البعد البشري (الإنساني): يدرس هذا البعد تأثير الثقافة التنظيمية على الجانب البشري من خلال إحداث تأثيرات على مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار، ومحاولة وضع نمط سلوكي معين من أجل أن يتحلى به الأفراد داخل المؤسسة بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها وتحقيق الأداء الفعال، وتظهر تأثيرات الثقافة التنظيمية في طبيعة العلاقات الفردية والجماعية، والعلاقات مع الرؤساء، وعليه فكل منظمة تسعى من خلال ثقافتها أن لا تتعارض مع مكونات الجانب الإنساني للأفراد والجماعات من أجل تحقيق الانسجام والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق النتائج المرغوبة.²

مما سبق نجد أن الدقة في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية يساعد على فهم النمط الثقافي على المستوى الإداري والتنظيمي والبشري بشكل يؤثر في أفعال الموارد البشرية ومعرفة طبيعة العلاقة المتداخلة بين مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، فجدد المنظمات ذات الشكل الهرمي تركز على أهمية القائد أو الرئيس أو المدير الجيد، والمراقبة النشطة من أجل التأكد من إنجاز المهام وتحقيق الأداء الفعال، وتحسين قدرة الاستجابة والتكيف من المتطلبات البيئية.

المحور الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية:

تطورت إدارة الموارد البشرية من الوجه التقليدي القائم على توظيف الموارد البشرية، وتحديد نظام الأجور الخاص بهم، إلى شكل متطور استراتيجي يشمل مجالات ووظائف وأنشطة كثيرة مهمة للمؤسسات، لذا أصبح لإدارة الموارد البشرية عدة ممارسات إدارية وتنفيذية وتخصيصية تعمل على الحصول على الموارد البشرية، والقيام بتحسينها وتطويرها، وتسعى إلى المحافظة عليها.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك تعريف عديدة لإدارة الموارد البشرية يتمثل أهمها في: أنها تعبر عن الأنشطة المعنية بالحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم، والتركيز على التخطيط والتنظيم والقيادة والتأكد على التوافق بين المؤسسة والموظف أو العامل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.³

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل البرامج والأنشطة التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحديد وظائف واتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.⁴

¹- Deal Terrence, Kennedy Allan, Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, Penguin Books, Harmondsworth, Edition London, 1982, p10.

²- d'Iribarne Philippe, Vers une gestion culturelle des entreprises, Annales de mines, 1986 p.p.80- 81.

³- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 16.

⁴- الهبتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 31.

بلمجاهد فتحي أسامة، صافا يمينة.

وتعرف كذلك بتلك النشاطات التي تتضمن الحصول على الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بشكل يتلاءم مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها.¹

كما أنها عبارة عن مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، تطويرهم، تحفيزهم، المحافظة عليهم بطرق تساعد المنظمة على تحقيق كل أهدافها.²

إن إدارة الموارد البشرية يقع على عاتقها العديد من الوظائف الإدارية ك: التخطيط، التنظيم، القيادة، التوجيه، والرقابة، وكذلك أنشطة ومهام تخصصية متمثلة في الاستقطاب والتوظيف والتحفيز والتعويض والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وغيرها من المهام.

لذا أصبح نشاطها أكثر استراتيجية من أجل تحقيق أعلى إنتاجية، إضافة إلى الأنشطة الإدارية الموجهة نحو إدارة الموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة.

2.2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- توفير فرص عمل للأفراد أصحاب الكفاءات والمهارات والقدرات.
- تعمل على الدعم وتشجيع الموارد البشرية وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم.
- الحرص والمحافظة على أنماط سلوكية محددة والتركيز على أخلاقيات العمل.
- توفير برامج تدريب وتطوير العمل وتطوير الكفاءات والقدرات والمهارات لرفع مستوى المؤسسات.
- تقييم الأداء بشكل يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء الجيد لتحقيق الزيادة والفاعلية في الأداء.
- الحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق إنتاجية ومستويات أداء عالية.³

3.2- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعمل هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها على تحقيق أهداف المنظمة، ويتأتى ذلك من خلال ربط هذه الممارسات بعضها ببعض، من أجل أن يكون هناك تداخل وتكامل بين كل عناصر المؤسسة، وعليه سنركز على:

2-3-1- التوظيف:

ويشمل كل من:

أ- الاستقطاب: هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بالبحث وجذب الأفراد بالعدد والنوعية المطلوبة من أجل شغل الوظائف الشاغرة حاليا أو مستقبلا، وتعمل كذلك على تحقيق رغبات وحاجات واهتمامات الأفراد المرشحة للعمل.⁴ وتم عملية الاستقطاب وفق مصدرين هما:

¹ - صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2004، ص 21.

² - السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

³ - نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2013، ص 107.

⁴ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 88.

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية،

بلدية عين بوسيف، ولاية المدية.

- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المؤسسة المتمثلة في: النقل والتحويل، والترقية، والإعلان الداخلي، والاستعانة بالموظفين السابقين، وقاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة.¹

- المصادر الخارجية: وهي المصادر المتواجدة في المجتمع والمحيط والبيئة الخارجية للمنظمة أهمها: الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة، الإعلان في الوسائط الإلكترونية، مكاتب ووكالات التشغيل، طالبي العمل، المعاهد والكليات والجامعات، مراكز التكوين، وغيرها من المصادر الخارجية.²

ب- الاختيار: عملية انتقاء والكشف عن الأفضل والأصلح من بين الأفراد المرشحين لشغل الوظائف، بحيث تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف المتوفرة، باستخدام طرق وأساليب علمية من أجل التأكد من الحصول على الفرد المناسب في المكان المناسب.³

ج- التعيين: وضع الفرد المناسب بمؤهلات وكفاءات ومهارات محددة في الوظيفة التي تتوافق مع مؤهلات وكفاءات الفرد المختار.

وهي العملية التي يتم من خلالها وضع الفرد بطريقة تتناسب مع متطلبات الوظيفة الشاغرة أو المراد شغلها.⁴ وتعتبر عملية التعيين الخطوة التي تلي عملية الاختيار بحيث يتم المفاضلة بين المتقدمين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ويتم التأكد من البيانات وتحليل المعلومات، وتحليل الوظائف والمؤهلات والقدرات وفي الأخير تعيين الفرد المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة.

2-3-2- التدريب:

هو نشاط مبرمج ومخطط يسعى إلى إحداث تغييرات مخطط لها مسبقاً في الموارد البشرية والعاملين بغية تزويدهم بالمعلومات اللازمة والخبرات وتطوير المهارات والممارسات والسلوكيات المطلوبة. وهو أيضاً تلك العملية المستمرة التي تقوم بتحسين وتزويد العاملين بالمعارف والاتجاهات والمهارات المرتبطة بالوظائف وتجعلهم قادرين على الرفع من مستويات الأداء على المستوى الفردي والجماعي.⁵ وهناك العديد من البرامج والطرق التدريبية التي تلجأ إليها المنظمات والمؤسسات من أجل تحسين الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي.

2-3-3- تقييم الأداء:

وهي العملية التي تقوم على قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة، ومعرفة قدرة الأفراد وكفاءتهم وقدرتهم على تحقيق متطلبات الوظيفة، وقدرتهم على إنجاز المهام وتحمل أعباء الوظيفة المسندة إليهم، وقدرتهم على تحمل مسؤوليات أعلى لمناصب وظيفية مستقبلية.¹

¹ - ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة غنيم، 2004، ص 148.

² - ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 149.

³ - عبد الباقي صلاح الدين نجاد، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص 141.

⁴ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص 95-96.

⁵ - خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دارالنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 126.

بلمجاهد فتحي أسامة، صافا يمينة.

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة والممارسات الإدارية التي تقوم عليها المؤسسات، فهي تعتبر عملية مهمة جدا بالنسبة للمسؤولين في المنظمات وبالنسبة لغدارة الموارد البشرية خاصة، وهي عملية مهمة أيضا بالنسبة للأفراد العاملين والموظفين بحيث تقوم بتقديم ملاحظات وتناج حول مستويات الأداء، الأمر الذي يقدم معلومات يستعين بها المسؤولون وإدارة الموارد البشرية والأفراد العاملين من أجل معرفة وتحسين الحلل في الأداء الفردي والتنظيمي.

2-3-4- الصحة والسلامة المهنية:

وهي العملية القائمة على الحفاظ وحماية الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والمستويات، وكذلك الحفاظ عليهم جسديا وعقليا ونفسيا من خلال توفير بيئة تضمن السلامة المهنية للفرد. وتعرف كذلك بتوفير بيئة عمل تتوفر على الشروط الضرورية الآمنة والصحية من أجل حماية العاملين جسديا ونفسيا وعقليا، وتوفير الظروف اللازمة لسلامة وصحة العاملين وحمايتهم من التعرض لمختلف الحوادث². وتقوم السلامة والصحة المهنية بالمؤسسات على:

- حماية الموارد البشرية من التعرض لمختلف الأخطار والإصابات الناجمة على أداء المهن والوظائف.
- تصميم برامج خاصة بالسلامة المهنية من أجل توفير رعاية شاملة بالمنظمة، مع تحديد مسؤولية الأفراد في كل موقف.

- توفير الوسائل والأدوات والطرق اللازمة لتحقيق السلامة والصحة المهنية.
- تحديد الأنماط السلوكية السليمة والصحية التي يجب على الأفراد التحلي بها وتدريبهم عليها.
- وضع خطط وإجراءات الطوارئ، وإصدار تعليمات السلامة مع إجبارية التقيد بها.
- القيام بعمليات تفتيش ورقابة دورية من أجل التأكد من برامج السلامة، والتأكد من التزام الأفراد بالتعليمات وإجراءات السلامة³.

أصبح من الواجب على كل المؤسسات والمنظمات مهما كان طبيعة عملها ومجال نشاطها الاهتمام بتوفير بيئة صحية وآمنة من أجل ضمان قدرتها على أداء أعمالها، فقد تعددت التهديدات التي ظهرت نتيجة التغيرات البيئية والتنظيمية والتكنولوجية والصحية، ونجد في جائحة فيروس كوفيد (19) المستجد أبرز دليل على ضرورة استعداد المؤسسات لمواجهة مثل تلك التهديدات التي من شأنها أن تؤثر على صحة وسلامة الموارد البشرية، ومنه تصبح المؤسسة غير قادرة على أداء أعمالها بشكل طبيعي، لذا وجب على المؤسسات التركيز على الصحة والسلامة المهنية من خلال توفير البرامج والإجراءات والموارد اللازمة لتحقيق ذلك.

¹ - صالح محمد فالج ، مرجع سابق، ص 88.

² - الطيب محمد رفيع، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص 10.

³ - Cascio Wayne, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 2006 p326.

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية،
بلدية عين بوسيف، ولاية المدية.

4.2- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد النسيج الثقافي من قيم ومعتقدات وأفكار، وتحدد أنماط سلوكية مقبولة يجب أن يتحلى بها الأفراد أثناء أداء المهام والأعمال، وتوفر بيئة لإدارة الموارد البشرية القدرة على أداء ممارساتها ونشاطها بشكل صحيح وفعال، ويظهر ذلك في:

أ- **التوظيف:** للثقافة التنظيمية دور في عملية التوظيف في كل مراحلها وخطواتها (الاستقطاب، الاختيار، والتعيين)، ويظهر دورها من خلال أن المؤسسات ذات الثقافة النوعية تستقطب أفضل الموارد البشرية، بحيث أن الثقافة التنظيمية تحدد مجموعة القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الواجب توافرها في الفرد من أجل أن يتوافق مع متطلبات الوظيفة وألا تتعارض ثقافة الفرد مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بشكل يؤدي إلى عدم أداء الأعمال وإنجاز المهام والوظائف.¹

ب- **التدريب:** الثقافة التنظيمية تساعد الأفراد على تبني قيم ومعتقدات وأفكار جديدة وتقبل محاولات التطوير والتحسين سواء في المهارات والقدرات وحتى الأفكار والتوقعات والافتراضات، وتساعد على تحقيق التكيف مع بيئة العمل، وتحديد قيم ومعتقدات وسلوكيات الموارد البشرية بطريقة تساعدها على تحديد الاحتياجات التدريبية، وتساعدها على تطبيق البرامج التدريبية المسطرة من طرف المنظمة.²

ج- **تقييم الأداء:** إن وجود ثقافة تنظيمية واضحة الأبعاد تجعل من الموارد البشرية داخل المؤسسة يقبلون بقيمتها وأحكامها وقواعدها، ويقبلون الأنماط السلوكية وطبيعة العلاقات والتفاعلات الانسانية والتنظيمية بشكل يساعد المسؤولين أو إدارة الموارد البشرية في المنظمة على ملاحظة وتقييم الأداء بصورة جيدة، كما تساعد الثقافة التنظيمية الأفراد على تقبل محاولات تصحيح الخلل في أدائهم من خلال تبنيهم للنسق الثقافي الخاص بالمنظمة.³

د- **الصحة والسلامة المهنية:** تساعد الثقافة التنظيمية المؤسسة على تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية، فالقيم والمعتقدات التي توحى بأن المؤسسة تهتم بأفرادها جسديا وعقليا ونفسيا تجعل منهم أكثر تعلقا والالتزاما بما يصدر عن المسؤولين والإدارة، وكذلك إذا كانت طبيعة التفاعلات البشرية والتنظيمية، وكيفية أداء المهام والوظائف، والأنماط السلوكية مقبولة ومتبوعة ببرامج حماية صحية ومهنية من خلال وضع إجراءات حماية صحية، وتعيوضات مهنية للأضرار الناتجة عن أداء العمل، لذا فالثقافة التنظيمية التي تهتم بأفرادها من كل الجوانب الصحية والمهنية، تدفع بالأفراد إلى تقبل مختلف برامج الحماية والصحة والسلامة المهنية.⁴

¹ - الليثي محمد بن علي حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص ص 16-19.

² - المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 13.

³ - الصيرفي محمد، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2003، ص 76.

⁴ - اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، (ط2)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 63.

3- الإطار التطبيقي للبحث:

سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المحلية، ومن أجل ذلك نسعى للإجابة على الإشكالية والتساؤلات والفرضيات المطروحة، بالاعتماد على الطرق العلمية المنهجية في جمع المعلومات والبيانات من بلدية عين بوسيف التي ستكون محل الدراسة، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وكذلك الاعتماد على مناهج علمية تساعدنا في تحقيق أهداف الدراسة.

1.3- مجتمع وعينة الدراسة:

أ- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ببلدية عين بوسيف بمختلف مستوياتهم والمقدر عددهم ب: 280 فرد، حيث في البداية قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسة من أجل التعرف على ميدان الدراسة، والقيام بعملية الملاحظة كطريقة داعمة ومساعدة في تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، وكذلك الحصول على معلومات أولية بخصوص المؤسسة، وذلك خلال الفترة الممتدة من شهر جوان إلى سبتمبر 2022.

ب- **عينة الدراسة:** تم اختيار بطريقة عشوائية عدد (82) مفردة كعينة سنستعملها في دراستنا، وهي نسبة تمثل أكثر من (10%) من مجتمع البحث، وبهذا تعتبر العينة مقبولة منهجيا في مجال البحث العلمي.

ج- **وسائل جمع البيانات والمعلومات:** في إطار الدراسة الميدانية وبهدف التعرف على قدرة أبعاد الثقافة التنظيمية على التأثير في ممارسات إدارة الموارد البشرية، تم استعمال برنامج (Spss) لمعالجة المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان، والتي انقسمت إلى قسمين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة).

- **الجزء الثاني:** الخاص بمتغيرات البحث، يتناول ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية، وأربعة أبعاد خاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية، والاستبيان ككل يحتوي على 24 عبارة، وهو على الشكل التالي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

- 1- **الجنس:** ذكر أنثى
 - 2- **العمر:** أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
 - 3- **المستوى التعليمي:** ثانوي جامعي ودراسات عليا تكوين آخر
 - 4- **الأقدمية في المؤسسة:** أقل من 5 سنوات من 5 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
 - 5- **المنصب الذي تشغله:** رئيس مصلحة موظف إداري تقني عامل مهني
- الجزء الثاني: محاور الدراسة

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية،
بلدية عين بوسيف، ولاية المدية.

المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة					
البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية.						
		معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يملك الأفراد أهداف مشتركة مع المؤسسة.					
02	يتقبل الأفراد القيم والمعتقدات والسلوكيات والنظم الأخلاقية التي تفرضها المؤسسة.					
03	تعتبر اللوائح والتنظييات والإجراءات هي الأهم داخل المؤسسة.					
04	تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين.					
البعد الإداري (القيادي) للثقافة التنظيمية.						
		معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة بالموارد البشرية الخاصة بها يعتبر العامل موردا هاما بالنسبة للمؤسسة.					
02	تركز الإدارة داخل المؤسسة على عمليات تدريب وتكوين العاملين بصفة مستمرة.					
03	تسمح الإدارة للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرار وتقديم الاقتراحات والأفكار حول العمل.					
04	عملية تقييم الأداء تعكس حقيقة أداء العاملين بصورة عادلة.					
البعد البشري (الإنساني) للثقافة التنظيمية.						
		معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسود الثقة والتفاهم المتبادل في العلاقات بين العاملين.					
02	لا يوجد تفريق بين الرجل والمرأة أو تمييز محموي في توزيع المهام والمناصب إلا على أساس الكفاءة.					
03	يوجد رغبة في مشاركة المعلومات والمعارف والخبرات بين الأفراد داخل المؤسسة.					

بلمجاهد فتحي أسامة، صافا يمينة.

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

					العبارة	الرقم
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التوظيف	
					تم عمليات التوظيف وفق ما تنص عليه الإجراءات واللوائح القانونية.	01
					تسعى المؤسسة لاستقطاب الموارد ذات الكفاءة والقدرة والمهارة اللازمة لشغل الوظيفة.	02
					تسعى المؤسسة دائماً إلى وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له.	03
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التدريب والتكوين.	
					تقوم المؤسسة بالعديد من البرامج التكوينية والتدريبية.	01
					تقوم المؤسسة بإشراك العاملين عند تصميم البرامج التدريبية والتكوينية.	02
					تقوم البرامج التدريبية بتحسين مستوى مهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة.	03
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تقييم الأداء	
					تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	01
					تقوم المؤسسة بتزويد كل المصالح والأقسام والأفراد بنتائج تقييم الأداء.	02
					تعتمد المؤسسة على رأي رؤساء المصالح والمسؤول المباشر في عملية تقييم الأداء.	03
معارض	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الصحة والسلامة المهنية	
					توجد أنظمة وقواعد ولوائح لتحديد المخاطر وطرق التعامل معها.	01
					تعتبر الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة أمراً في غاية الأهمية.	02
					تسعى المؤسسة دائماً إلى توفير سبل الوقاية من الحوادث والأمراض والأوبئة.	03
					يمكن للموارد البشرية رفض العمل في بيئة غير آمنة وغير صحية.	04

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية،
بلدية عين بوسيف، ولاية المدية.

وقد وزعت عبارات الاستبيان كما يلي:

متغيرات الدراسة	استمارة الاستبيان	عدد عبارات الاستبيان
أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة	البعد التنظيمي	4 عبارات
	البعد الإداري (القيادي).	4 عبارات
	البعد البشري (الإنساني)	3 عبارات
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	3 عبارات
	التدريب	3 عبارات
	تقييم الأداء	3 عبارات
	الصحة والسلامة المهنية	4 عبارات
	المجموع	24 عبارة

الجدول رقم (01): يبين عدد عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث.

2.3- عرض وتحليل النتائج:

2.3-1- ثبات أداة الدراسة:

الرقم	محاور الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
	مجموع عبارات الاستبيان	24	0.764

الجدول رقم (02): يبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

من أجل معرفة ثبات الدراسة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ لبيان مدى ثبات العبارات المكونة لاستمارة الاستبيان، وكانت النتائج حسب ما هو مبين في الجدول رقم (02)، بحيث نجد أن قيمة معامل الثبات تقدر ب: (0.764) وهي تعتبر قيمة مقبولة في الدراسات الإدارية والعلوم السياسية الاجتماعية، وهذا ما يدل على وجود ثبات تتمتع بها أداة الدراسة التي اعتمدنا عليها.

بلمجاهد فتحي أسامة، صافا يمينة.

2-2.3- التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة:

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	47 % 57.3
	أنثى	35 % 42.7
العمر	أقل من 30 سنة	34 % 41.5
	من 30 إلى 40 سنة	21 % 25.6
	أكثر من 40 سنة	27 % 32.9
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	17 % 20.7
	ثانوي	27 % 32.9
	جامعي ودراسات عليا	24 % 29.3
	تكوين آخر	17 % 17.1
الأقدمية في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	25 % 30.5
	من 5 إلى 20 سنة	30 % 36.6
	أكثر من 20 سنة	27 % 32.6
المنصب الذي يشغله	رئيس مصلحة	13 % 15.9
	موظف إداري	26 % 31.7
	تقني	16 % 19.5
	عامل محني	27 % 32.9

الجدول رقم (03): يبين التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول نجد أن هناك تقارب في التكرارات والنسب المئوية بالنسبة للخصائص الشخصية للمبحوثين، وهذا ما يدل على أن هناك توازن ولا يوجد فوارق واضحة فيما يخص خصائص الجنس والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية في المؤسسة، وكذلك الأمر بالنسبة للمنصب الذي يشغله أفراد العينة.

2.3-3- المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة	الرقم
1.3551	3.2469	البعد التنظيمي	01
1.3738	3.1188	البعد الإداري (القيادي)	02
1.2770	2.9553	البعد البشري (الإنساني)	03
1.3353	2.4502	محور أبعاد الثقافة التنظيمية	
1.3785	3.0406	التوظيف	01
1.4165	2.9959	التدريب والتكوين	02
1.2760	2.9675	تقييم الأداء	03
1.4006	2.9451	الصحة والسلامة المهنية	04
1.3679	2.9872	محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	

الجدول رقم (04): يبين المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية،

بلدية عين بوسيف، ولاية المدية.

من خلال الجدول يتضح أن مستوى محور أبعاد الثقافة التنظيمية كان متوسطا لدى المبحوثين بدليل مجموع المتوسط الحسابي الذي يقدر (2.4502) والانحراف المعياري الذي يقدر (1.3353)، ويفسر ذلك بعدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة حول محور أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة، كذلك الأمر بخصوص محور ممارسات إدارة الموارد البشرية فنجد مجموع قيمة المتوسط الحسابي تقدر (2.9872) والانحراف المعياري تقدر قيمته (1.3679)، وعليه فنجد أن هناك تقارب وعدم وجود تباين في إجابات الأفراد بخصوص محاور أداة الدراسة، ونجد أن كلا المحورين ذو مستويات متوسطة لدى المبحوثين، وهذا يدل على وجود تجانس في أبعاد الثقافة التنظيمية وفي ممارسات إدارة الموارد المحلية داخل البلدية.

طبقا لهذه النتائج يمكن أن نقول أن الفرضية التي ترى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل البلدية محققة، وذلك نظرا لمساهمة كل أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في البعد التنظيمي، والبعد القيادي، والبعد الإنساني للثقافة التنظيمية حسب النتائج المتحصل عليها فيما يخص المستويات المتوسطة لأبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل البلدية حسب الجدول رقم (04).

خاتمة:

سعيانا من خلال هذا البحث إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة التي أردنا من خلالها معرفة دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المحلية الجزائرية، ومنه قمنا باختبار الفرضية المطروحة والسعي إلى دراستها عن طريق التطرق إلى الثقافة التنظيمية وأبعادها ومعرفة علاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية، وخلصنا إلى النتائج التالية:

- وهي أن هناك مستويات متوسطة لأبعاد الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية في البلدية محل الدراسة، وتبين ذلك في التوازن المتحصل عليه في إجابات المبحوثين.
- نجد أن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية له دور في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متجانس ومنظم.

- نجد كذلك أن أفراد العينة لهم إدراك ملحوظ بخصوص الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية داخل البلدية على الرغم من اختلاف في الخصائص الشخصية الخاصة بهم.
- ساعدت هذه الدراسة على فهم مستويات وواقع الثقافة التنظيمية في إحدى المؤسسات المحلية التي تعتبر أهم مؤسسة في حياة المجتمع الجزائري.

قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية:

- 1- إدجار شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، البار الجامعية غنيم، 2004.

بلمجاهد فتحي أسامة، صافا يمينة.

- 3- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 4- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 5- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر، عمان، 2013.
- 6- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، (ط2)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 7- مُحمَّد الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، 2003.
- 8- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9- مُحمَّد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2004.
- 10- مُحمَّد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
- 11- صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 12- صلاح الدين مُحمَّد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001.
- 13- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 14- خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار النشر، عمان، الأردن، 2008.
- 15- مُحمَّد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- 16- وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، مذكرة ماجستير مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2012.
- 17- عويشة مسليتي، واقع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمدرسة العليا للإدارة مولاي أحمد مدغري، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2017/2018.
- 18- علاء الدين خبابة، أثر ثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017/2018.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- 19- Philippe d'Iribarne, Vers une gestion culturelle des entreprises, Annales de mines, 1986.
- 20- Terrence Deal, Allan Kennedy, Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life, Penguin Books, Harmondsworth, Edition London, 1982.
- 21- Wayne Cascio, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 2006.
- 22- William Ouchi, Bureaucracies and clans, administrative science quarterly, March 1980.