



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية  
Journal homepage:  
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



## دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية

"دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2015م - 2019م"

هيثم عبدالله فرح علي و فكري كباشي الأمين

هيئة التأمين الصحي - ولاية الخرطوم

جامعة النيلين - كلية التجارة

### المستخلص:

تسعي هذه الدراسة إلي معرفة دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية باعتبار الثقافة التنظيمية متغير مستقل تم قياسه من خلال ثلاث أبعاد فرعية تمثلت في (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية). تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات هل توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية وحجم العمل؟ هل توجد علاقة إيجابية بين الاتجاهات التنظيمية والمثابرة والثوق؟ هل توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والمعرفة بمتطلبات العمل؟ اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار بنك فيصل الإسلامي كدراسة حالة، اعتمدت الدراسة علي أستمارة أستبيان للحصول علي البيانات تم توزيعها علي عينة أختيرت بصورة عشوائية من العاملين في المصرف بلغت (200) عاملاً وتم تحليلها بأستخدام برنامج (Amos v25)، توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها لا توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية و رفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية، أما أهم توصيات الدراسة فتمثلت بالأهتمام بمفاهيم الثقافة التنظيمية في المصارف الأهتمام بالقيم التنظيمية وتوضيح مدي تأثيرها علي كفاءة أداء الموارد البشرية.

### ABSTRACT:

This study examined the role of the organizational culture in raising the efficiency of human resources performance considering organizational culture as an independent variable, which had been measured through three sub-dimensions represented in (organizational values, organizational trends, and organizational belief). The statement of the problem had been conducted through a number of questions: is there any positive relationship between organizational values and the work volume? Is there any positive relationship between organizational trends and trust and persistence? Is there any positive relationship between organizational belief and the knowledge of wrok's requirements? The study adopted the descriptive analytical study, whereas Faisal Islamic Bank was selected as a case study. The study is based on a questionnaire to obtain the data that was distributed to a random sample of (200) employees selected from the employees of the bank, and was analyzed using (Amos v25). The study most important results include: there is no positive relationship between organizational culture and raising the efficiency of the performance of human resources in Sudanese banks. The most important recommendations of the study call for giving more attention for organizational culture concepts in banks, as well as giving more attention for organizational values, besides explaining their impact on the efficiency of human resources performance.

**الكلمات المفتاحية :** الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، بنك فيصل الإسلامي السوداني .

**المقدمة:**

يرجع نجاح أي منظمة لوجود أفراد قادرين علي بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة ،ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها ووجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة علي خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات ،فهي تؤثر بالدرجة الأولى علي أداء الموارد البشرية وتحقق إنتاجية مرتفعة من خلالهم ذلك أن كفاءة الأداء دالة في قيم ومعتقدات الأفراد داخل المنظمة (Buhler,2001, p:242)

تعتبر المصارف من أكبر المؤسسات التي تدعم الاقتصاد الكلي للدول، فعبورها يمكن إنشاء المصانع والشركات الإنتاجية، وهي تنظم الأسواق المالية في الدول، وبالتالي رفع كفاءتها عن طريق الإقراض من مؤسسات التمويل، وبالتالي زيادة الاستثمار الأجنبي في الدولة، وهذه المصارف تعتمد على الكادر البشري في جميع علميتها ولا يمكن لأي تطور أن يتم بدون استخدام العنصر البشري، فالمصرف هو مؤسسة مالية تقدم مجموعة من الخدمات المالية وخاصة الإقراض، والتوفير، والمدفوعات، كم توفر لأي منشأة أعمال مجموعة من الخدمات المالية اللازمة لها. (جبر هشام، 2002م، ص90).

**مشكلة الدراسة:**

يعتبر الاداء وقياس مدي كفاءته من العوامل المهمة التي تشغل ذهن المؤسسات العامة والخاصة والتي تنفق فيها الكثير من الوقت والجهد والتكلفة بغرض تحسينها، والأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدي كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (أحمد ماهر، 1999م، ص415).

وتؤثر الثقافة التنظيمية علي نجاح وفشل المنظمة والتي تحدد أساساً بمدى فاعلية وكفاءة أداء المورد البشري المؤهل والذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدي الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والأفكار، كل هذه السلوكيات لها تأثير علي سلوك الأفراد في منظماتهم، ويرى الدارسون أن تحسين الأداء يرتبط بوجود ثقافة داعمة للمنظمة تعمل علي رفع كفاءة الأداء الموارد البشرية. بناء عليه تسعى هذه الدراسة لسد الفجوة في الدراسات السابقة والعمل علي معالجة بعض القصور الذي صاحب تلك الدراسات وتمثلت الفجوة البحثية في التساؤلات الآتية:

ماهي العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية؟

1. هل توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية وحجم العمل .
2. هل توجد علاقة إيجابية بين الاتجاهات التنظيمية والمثابرة والوثوق .
3. هل توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والمعرفة بمتطلبات العمل .

**أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلي تحقيق الاهداف الآتية :

1. تركيز الأنظار والاهتمام الكبير والمتزايد للثقافة التنظيمية بكل أنواعها وأشكالها.
2. دراسة ومعرفة مفهوم واهداف وانواع الثقافة التنظيمية في قطاع المصارف .
3. دراسة ومعرفة مفهوم وأهمية وخصائص الموارد البشرية للعاملين بالمصارف.
4. بيان اثر الثقافة التنظيمية علي كفاءة اداء الموارد البشرية في المصارف السودانية.

**أهمية الدراسة :**

تتجسد أهمية الدراسة وفق نوعان:

**الاهمية العلمية:**

تتبع اهمية الدراسة اكااديمياً من الربط بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية ،كفاءة اداء الموارد البشرية)، أهمية قطاع المصارف في دعم الاقتصاد القومي، الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة اداء الموارد البشرية.

**الاهمية العملية :**

تستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية باعتبارها عملية تستهدف القطاع المصرفي من أجل تقديم خدمات أفضل في أسرع وقت وأقل تكلفة. يأمل الدارس أن تكون هذه الدراسة إضافة للمعرفة في مجال الثقافة التنظيمية وبأن تسهم في وضع مقترحات للإدارة العليا لمواجهة العقبات التي تحول دون تطبيقها في القطاع المصرفي.

**فروض الدراسة :**

تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية .

**الفرضيات الفرعية:**

توجد علاقة إيجابية بين الاتجاهات التنظيمية وحجم العمل.

توجد علاقة إيجابية بين الاتجاهات التنظيمية والمثابرة والوثوق .

هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الاتجاهات التنظيمية والمعرفة بمتطلبات العمل .

**الفرضيات الفرعية:**

توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية وحجم العمل .

توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمثابرة والوثوق .

توجد علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمعرفة بمتطلبات العمل .

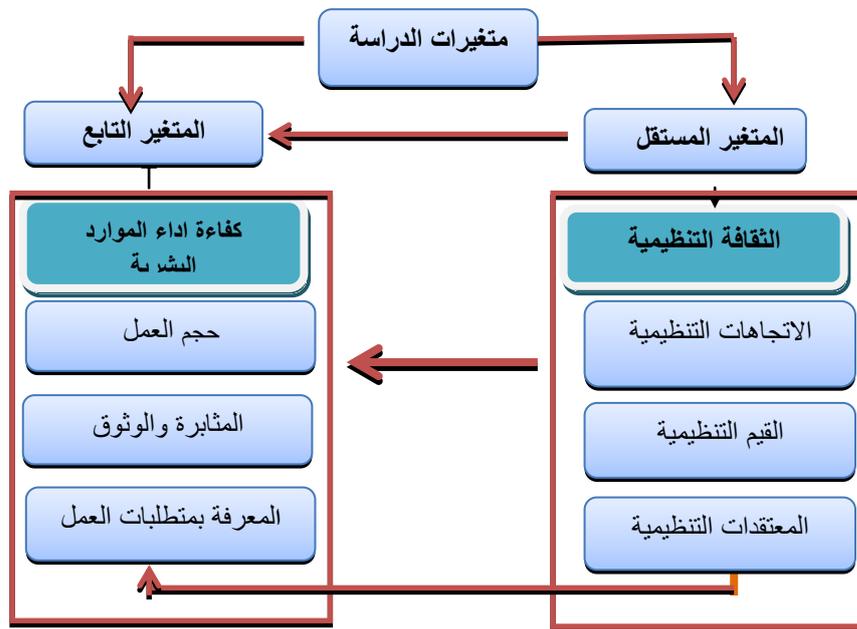
**الفرضيات الفرعية:**

توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية وحجم العمل .

توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والمثابرة والوثوق .

توجد علاقة إيجابية بين المعتقدات التنظيمية والمعرفة بمتطلبات العمل .

## نموذج الدراسة



المصدر : أعداد الباحثان ، 2019م

بناء علي النموذج السابق تنقسم متغيرات الدراسة إلي :

1/ المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ، وأبعادها هي: (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

2/ المتغير التابع: كفاءة أداء الموارد البشرية وأبعاده هي:

(المعرفة بمتطلبات العمل، جودة العمل، المثابرة والثوق، حجم العمل).

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة للدراسة:

الثقافة التنظيمية:

عرفها باتشر بوهلر ( Patricia Buhler). بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والإفترضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة (Buhler,2001,P,242).

1. القيم التنظيمية: فهي القيم التي تتعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية. (المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، 1995م ، ص 399).

2. المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ،وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

3. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. (العميان، المرجع السابق، ص 313).

4. الإتجاهات التنظيمية: هي عبارة عن قيم ومعتقدات يكتسبها الفرد داخل البيئة المحيطة التي تعكس سلوكياته داخل المنظمة.

**تعريف إدارة الموارد البشرية:**

أشار (Daft)، لمفهوم إدارة الموارد البشرية : بأنها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير. (Daft, 2002 p.379). (Richard L.

**2. الكفاءة : Efficiency**

ويشير هذا المعيار الي حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل إستخدام.

**3. الفاعلية: Effectiveness**

ويشير هذا المعيار الى مدى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة والأهداف التشغيلية لأقسامها الخاصة. (الحميدي وآخرون، 2005م ، ص73)

**تعريف الاداء:**

تعريف بدوي: الأداء الوظيفي: يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

**منهجية الدراسة:**

أعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وأهدافها ، كما أشار(عبيدات، 2007م)، أن المنهج الوصفي التحليلي يعتمد علي دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي، فيعطينا وصفاً رقمياً لحجم الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

**مجتمع الدراسة :**

العاملين بنك فيصل الاسلامي ولاية الخرطوم ، حجم العينة(200) وموظفاً ، طريقة اختيار العينة: عن طريق العينة العشوائية .

**حدود الدراسة :**

الحدود المكانية: بنك فيصل الإسلامي .

الحدود الزمانية: 2015م - 2019م .

**مصادر وادوات جمع المعلومات :**

المصادر الأولية: الدراسة الميدانية - الاستبيان - المقابلة - الملاحظة .

المصادر الثانوية: الكتب والرسائل العلمية، الدوريات، شبكة الانترنت، والقوانين ذات الصلة.

**الدراسات السابقة :**

دراسة : ياسر صديق أبوالقاسم ، (2017م) :

هدفت الدراسة الي أيجاد الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان بالإضافة للدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان وقد طبقت الدراسة علي عينة مكونة من (200)، تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الأحصائي (AMOSV25) . وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين المتطلبات الإدارية وأداء الموارد البشرية (الأبداع والإبتكار)، اوصت الدراسة بلاهتمام بالإدارة الالكترونية في قطاع الخدمات بالسودان، وضرورة توفير المتطلبات التقنية الحديثة في المؤسسات الخدمية والإهتمام بمفاهيم الثقافة في المؤسسات الخدمية.

دراسة : حسام سالم السحباني ، (2016م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية. وخلصت الدراسة لوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية. توصلت الدراسة بالعمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لتحقيق الأهداف.

دراسة : أمينة حسناوي ، (2017م) :

هدفت الدراسة معالجة الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية من خلال أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أستعرضت في الجانب النظري المفاهيم المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي و تقييمه وفي الجانب التطبيقي اسقطت الدراسة ما تم عرضه من خلال دراسة الحالة وذلك بتوضيح طرق التقييم و معالجة الأداء الوظيفي و كذا التعرف على طبيعة اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي سواء كان إيجابيا أو سلبيا و بالإضافة إلى تسليط الضوء على أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية و الوظيفية للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية فلكل عامل منصبه و ما يميز من شخصيته و من هذه النتيجة نحو اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، الأمر الذي يفيد المسؤولين في تبني ما يساعدهم في تسيير العاملين وتحقيق الأهداف.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

قد تحقق للدارسان جملة من الفوائد من خلال اطلاعها علي الدراسات السابقة الاتية : دراسة أمينة حسناوي(2017م) ، دراسة حسام سالم السحباني(2016م)، دراسة محمد شاطري( 2016م) ، دراسة عيساوي وهيبه (2012م)، دراسة هشام أحمد العشيربي (2012)، أسعد أحمد محمد عكاشة(2008م) .

1. إستقاد الدارسان من تحديد محاور الدراسة وأبعاد المتغيرات.
2. إختيار منهج الدراسة، وفي بناء الإطار النظري للدراسة.
3. إستقاد الدارس في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة .
4. تكوين إستبانة الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى.

1. تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية علي القطاع المصرفي أما الدراسات السابقة تناولت القطاع الحكومي.
2. تتميز هذه الدراسة من حيث أسلوبها ، حيث استخدمت أسلوب دراسة الحالة من خلال التعاطي مع أبعاد الثقافة التنظيمية بشمولية وتركيز أكبر مما سيعطي نتائج أدق.
3. أنها أول دراسة تهتم بقياس أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية،الاتجاهات التنظيمية،المعتقدات التنظيمية،التوقعات التنظيمية).بمعايير كفاءة أداء الموارد البشرية المعرفة بمتطلبات العمل،جودة العمل،المثابرة والثوق،حجم العمل).
4. إستخدام التحليل الإحصائي (AMOS V25) لتحليل الاستبيان والوصل الي نتائج ادق وأشمل.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بالافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية: هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام. (ابوبكر، 2000م، ص131) كما يعرفها scheni (الثقافة التنظيمية) بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات (عشوى، وسعيد، 1992م، ص272). يعرفها Kurt Lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة. كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.

#### أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية. كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة (الفريجات، 2009م، ص265).

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر وهي كمايلي:

القيم التنظيمية: فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية. (المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم، 1995م، ص399).

المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. (العميان، المرجع السابق، ص313).

الإتجاهات التنظيمية:

هي عبارته عن قيم ومعتقدات اكتسبها الفرد داخل البيئة المحيطة التي تعكس سلوكياته داخل المنظمة.

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية :

أشار Daft لمفهوم إدارة الموارد البشرية : بأنه الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير. ( Daft, Richard, 2008, p.379)

كما عرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة (الصحاف، 2000م، ص101) كما عرف Filippo إدارة الموارد البشرية: "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة".

عرفها ( محمد فالح صالح، 2004م) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"

تعرف إدارة المورد البشرية (HRM): من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة علي الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.

(بلوط: 2002م، ص18) تعرف إدارة إدارة الموارد البشرية علي أنها الإدارة التي تؤمن بأن الافراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل علي تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ،لما فيه مصلحتها ومصالحتهم ،وأن تراقبهم وتسهر عليهم بأستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة. (عبد الرحمن ، 2010م، ص20) وأخيراً نعرف إدارة الموارد البشرية (HRM): على أنها مصطلح يستخدم لوصف النظم الرسمية والتي وضعت لإدارة الناس داخل المنظمة، بغرض تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين فعالية موظفيها.

تتقسم مسؤوليات مدير الموارد البشرية إلى أربع أقسام رئيسية هي: التوظيف، وتطوير و تدريب العاملين، و تحديد بيئة العمل إضافة إلى تقييم أداء العاملين.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية : تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي : (عبدون ، 1998م، ص275) .

1- العمل على إكتشاف وإجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.

2- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض (زويلف ، 1998م، ص13-14) .

**أهمية إدارة الموارد البشرية:**

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل أن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف، بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا، وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج.

إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبنى برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

حيث تعاطم دور وأهمية إدارة الموارد على الصعيدين المؤسسي والدولي للأسباب التالية: (شاويش، 2000م، ص27).

كما برزت أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ليختلف هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

2. عدد العاملين في المنظمة.

3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

أما أهمية الموارد البشرية علي مستوي المنظمة والمستوي القومي كالآتي:

1/ على مستوى المنظمة:

أ- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية الإفادة منه بمرور الوقت.

ب- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.

ج- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى.  
/2 على المستوى القومي:

- أ- الموارد البشرية أساس للاستقلال والنفوذ الاقتصادي .
- ب- الموارد البشرية أداة تنافس عالمية .
- ج- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة .
- د- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات .
- هـ- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية .
- و- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي .
- ز- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي (السلمي، 1989م، ص34) .

#### مفهوم تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المعقدة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط. ولقد تعددت التسهيلات التي أطلقها كتاب الإدارة على هذه العملية فقد سميت تارة تقييم الإدارة وتارة قياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، إلا أن التسمية الشائعة هي تقييم الأداء، وقد تعددت تعاريفه إذ عرف على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى، أي هو عملية التقييم والتقدير المستمر لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000م، ص303).

ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء:

حسب الدكتور كامل بربر تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين: (منير نوري، 2003م، 2002م، ص59).

الهدف الإداري : وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستقلالات.

الهدف التطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

#### تقويم أداء الموارد البشرية:

تبين أن عملية تقييم العاملين في جميع المنظمات تجري لتحقيق الأهداف التالية:

1. الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية تقويم الأداء الي الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقويم الأداء مناسباً ومرناً يستجيب لأي تغيرات في إستراتيجية المنظمة (سهيلة محمد عباس، ص139).

2. الأهداف التطورية: وتتمثل في (التغذية العكسية عن الأداء، التوجيه المستقبلي للأداء، تشخيص الإحتياجات التدريبية).

3. الأهداف التقييمية: (القرارات المتعلقة بالمكافآت، قرارات إستقطاب وتعيين العاملين، تقييم نظام أختيار العاملين). (محفوظ أحمد جودة 2004م، ص244).

تقويم كفاءة أداء الموارد البشرية:

أن تحديد الأداء لا يتم بناءً علي توفير أو عدم توفير بعض المحددات بل هو نتيجة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي:

1. الدافعية: تعبر عن مدي الرغبة الموجود لدي الشخص للعمل وتظهر من خلال حماسة وأقباله علي العمل والذي يعبر عن

توافق هذا العمل مع ميوله وأتجاهاته.

2. مناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي يوفره بيئة العمل .

3. القدرة لدي الفرد علي الأداء : هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التعلم والتدريب وكسب الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل ( حنفي محمود سليمان ، د، ت، ص 223-222).

#### معايير قياس وتقييم الأداء:

يتم قياس وتقييم أداء العاملين من خلال استخدام معايير محددة يقارن بها الأداء الفعلي مع المعياري ، ويشير كثير من الباحثين إلي أهميتها:

1. المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعرفة العامة للمهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة علي تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء بالإضافة لخبره الفرد عن العمل.

2. نوعية العمل: تتمثل في مدي ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة علي التنظيم وتنفيذ العمل.

3. حجم العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل. (محمد بن عبدالعزيز العميرة ، 2003م ، ص 51).

4. المثابرة والثوق: وتشتمل علي الجدية والإتقان في العمل وقدرة الموظف علي تحمل مسؤولية العمل وأنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة بالدقة المطلوبة. (مبروك عبدالله المسفر ، 2002م ، ص 18).

دراسة الحالة ( بنك فيصل الإسلامي):

أولاً: تأسيس المصرف:

برزت فكرة إنشاء البنك الإسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ . وفي فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م.

#### بنك فيصل الإسلامي

أهداف البنك وأغراضه:

تتمثل أهداف البنك وأغراضه في الآتي: (بنك فيصل الإسلامي السوداني، إدارة التسويق والتخطيط و البحوث، 2019م).

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.
3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته.

#### تحليل البيانات:

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك تصميم أدوات القياس المستخدمة وطرق اعدادها ، كما يتضمن هذا الجزء تقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها ومدى تطبيقها بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

## مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (1).

جدول رقم (1) : مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80 % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جدا
أوافق	4	من 70 إلى أقل من 80 %	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 إلى أقل من 70 %	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	20 إلى أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20 %	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحثان ، 2019م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) / 5 = 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

## تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

## صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (3) من المحكمين في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبتيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية

## اختبار الفرضيات :

نمذجة المعادلة البنائية :

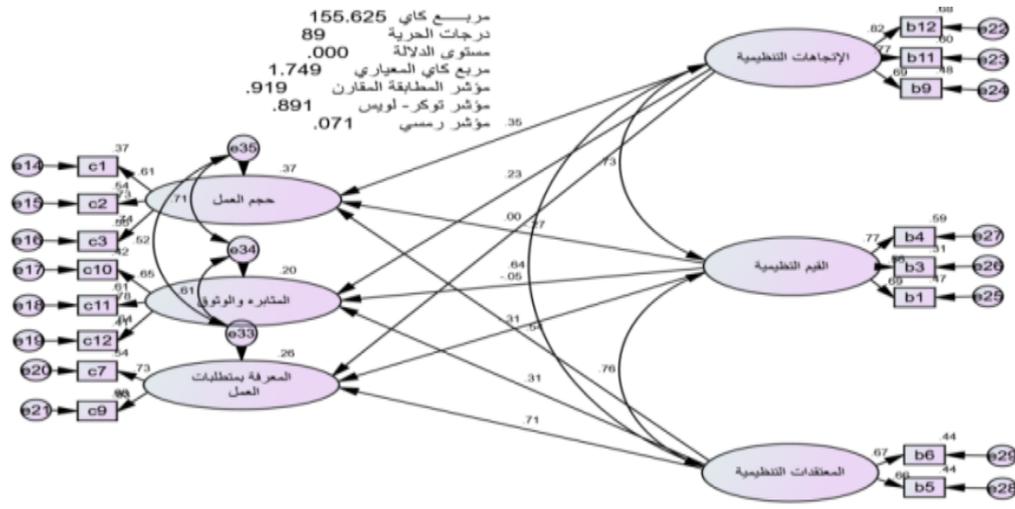
أعتمد الباحثان في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات

لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة، وفي مايلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

**تحليل المسار :**

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار في ما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتدادا لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والإرتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

**توجد علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية :**



شكل رقم (1) : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية

**مؤشرات جودة النموذج :**

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

جدول رقم (2) : مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	155.625	--	--
DF	89	--	--
CMIN/DF	1.749	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.919	>0.95	Acceptable
SRMR	0.063	<0.08	Excellent

RMSEA	0.071	<0.06	Acceptable
PClose	0.036	>0.05	Acceptable

المصدر: إعداد الباحثان ، 2019م

من خلال الجدول (2) يدل على جودة النموذج لأبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد كفاءة أداء الموارد البشرية حيث المؤشرات تدل على جودة المطابقة لأختبار الفرضيات.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (3) : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
حجم_العمل	<---	الإتجاهات_التنظيمية	.256	.139	1.846	.065
المثابره_والوثوق	<---	الإتجاهات_التنظيمية	.140	.112	1.251	.211
المعرفة_بمتطلبات_العمل	<---	الإتجاهات_التنظيمية	.003	.145	.021	.983
حجم_العمل	<---	القيم_التنظيمية	-.251	.263	-.953	.340
المثابره_والوثوق	<---	القيم_التنظيمية	-.035	.205	-.171	.864
المعرفة_بمتطلبات_العمل	<---	القيم_التنظيمية	-.294	.289	-1.014	.310
حجم_العمل	<---	المعتقدات_التنظيمية	.554	.289	1.916	.055
المثابره_والوثوق	<---	المعتقدات_التنظيمية	.261	.216	1.209	.227
المعرفة_بمتطلبات_العمل	<---	المعتقدات_التنظيمية	.726	.330	2.198	.028

المصدر: إعداد الباحثان ، 2019م

من خلال الجدول (3) بالمقارنة بالنتائج يتبين عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، بأستثناء المعتقدات التنظيمية مع المعرفة بمتطلبات العمل لوجود علاقة بين المعتقدات التنظيمية و المعرفة بمتطلبات العمل.

#### مناقشة نتائج الدراسة:

##### ملخص النتائج:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية.

1. لا توجد علاقة بين الإتجاهات التنظيمية وحجم العمل .
2. لا توجد علاقة بين الإتجاهات التنظيمية والمثابره والوثوق .
3. لا توجد علاقة بين الإتجاهات التنظيمية والمعرفة بمتطلبات العمل .
4. لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية و حجم العمل .
5. لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية والمثابره والوثوق .
6. لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية والمعرفة بمتطلبات العمل .
7. لا توجد علاقة بين المعتقدات التنظيمية وحجم العمل .

8. لا توجد علاقة بين المعتقدات التنظيمية والمثابرة والوثوق .

9. توجد علاقة بين المعتقدات التنظيمية والمعرفة بمتطلبات العمل .

**الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية :**

إعتمد الدارسان على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد،بالإضافة لمعامل التحديد وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، كذلك إذا كان معامل التحديد قيمته تجاوزت 70% هذا يدل علي أن العلاقة قوية ،من خلال النتيجة وقياس المسار بين والثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية كان معامل التحديد 37% مما يدل علي أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية ومن خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم رفض الفرضية المتمثلة في انه توجد علاقة بين والثقافة التنظيمية وكفاءة أداء الموارد البشرية.

**النتائج :**

1. لا توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ورفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

2. لا توجد معرفة لدور الثقافة التنظيمية في المؤسسة المصرفية .

3. مجتمع البحث الذي طبقت به الدراسة يحتاج لاستيعاب عميق للثقافة التنظيمية .

**التوصيات:**

1. ضرورة الإهتمام بالتدريب المستمر في مجالات الثقافة التنظيمية

2. أن تعمل المصارف السودانية في تعزيز السلوك الإنساني والمهني لدي العاملين أننا تعاملهم مع المستفيدين وكسب رضاهم.

3. الأهتمام بمفاهيم الثقافة التنظيمية في المصارف السودانية.

4. الأهتمام بالقيم التنظيمية وتوضيح مدي تأثيرها علي كفاءة أداء الموارد البشرية.

5. تشجيع وخلق ثقافة قوية هادفة نحو التغيير والتطوير وخلق بيئة تنافسية قوية قادرة علي التميز في الإداء وتقديم أفضل الخدمات.

**المراجع :**

1. هشام جبر، (2002م)، المدخل للعلوم المالية والمصرفية،فلسطين: منشورات بيت القدس.

2. نادر أحمد أبو شيخة،(2000م)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

3. أحمد ماهر،(1999م)، إدارة الموارد البشرية ،القاهرة: دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.

4. المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم،(1995 م )، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وأدارياً للعاملين والجمهور ،عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية).

5. محمود العميان،(2002م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.

6. الحميدي وآخرون،2005م.

7. عبيدات وآخرون (2007م)،البحث العلمي مفهوم وأدوات وأساليب ،عمان:دار الفكر للنشر .

8. مصطفى محمود أبو بكر،(2000 م )، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الاسكندرية:الدار الجامعية الإسكندرية .

9. خضير كاظم محمود الفريجات(2009م)، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، عمان:أثراء للنشر والتوزيع.

10. حبيب الصحاف،(2000 م )، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، بيروت: مكتبة لبنان.

11. محمد فالح صالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
12. حسن ابراهيم بلوط، (2002م)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت: دار النهضة العربية.
13. عنتر عبدالرحمن، (2010)، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
14. ناصر دادي عبدون، (1998م)، إقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة.
15. مهدي حسن زويلف، (1998)، إدارة الأفراد، ط2، عمان: دار مجدلاوي.
16. مصطفى نجيب شاويش، (2000)، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق للنشر 12 والتوزيع، الطبعة الثالثة.
17. علي السلمي، (1987)، الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
18. صلاح الدين عبدالباقي، (2002)، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعه الحديثة للنشر.
19. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (2003م)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
20. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (1999م)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
21. محفوظ أحمد جوده، (2004م)، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مكتبة جرير الحديثة.
22. حنفي محمود سليمان، إدارة الموارد البشرية، (د.ت).
23. محمد بن عبدالعزيز العميره (د.ت).
24. مبروك عبدالله المسفر، (2002م)، تقويم الأداء، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
25. ياسر صديق أبوالقاسم (2017م)، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، دراسة حالة في قطاع الخدمات بالسودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في فلسفة إدارة الأعمال (غير منشورة).
26. حسام سالم السحباني، (2016م)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، جامعة الأقصى، القيادة والإدارة، رسالة لنيل درجة الماجستير (غير منشورة).
27. أمينة حسناوي، (2017م)، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، في المؤسسات الاستشفائية مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، كلية العلوم لسياسية.
28. Buhler(2001)، Manangement skells, Hpha Books indianapolis (usa).
29. Daft, Richard L (2002). "New Era of Management 2". nd ed ( Australia: Thomson South-Western ), p.379