

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، 2019م

عبد الله عبد الواحد الياس*

د. الشيخ محمد الخضر محمد**

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات) كمتغير مستقل على أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب) كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف فيصل الإسلامي والبالغ عددهم (360)، واستخدمت أسلوب العينة الاحتمالية الميسرة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، تم توزيع (189) استبانة وتم استرجاع (160) صالحة للتحليل أي بنسبة بلغت (84.6%)، استخدم في هذه الدراسة الإحصاء الوصفي (الوسيط، الانحراف المعياري، الارتباط) والإحصاء التحليلي (التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وتحليل المسار). خرجت الدراسة بعدة نتائج تمثلت في وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب). وتوصي الدراسة بالمحافظة على مستوى ايجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية، تطبيق الدراسات في بيئات أخرى بأبعاد تقنية وتنظيمية مختلفة.

الكلمة الافتتاحية:

الثقافة التنظيمية (القيم، والاتجاهات)- إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، والتدريب)

Abstract

This study aimed to identify the impact of management information systems requirements (physical, network, human) as an independent variable and dimensions

* جامعة كرري . مدرسة العلوم الإدارية

** كلية إدارة الأعمال جامعة جازان

of organizational culture (values, and trends) as a dependent variable. The study used the descriptive analytical methods and case study, And used the available probability sample method, A questionnaire was used as the main data collection tool, (189) questionnaires were distributed and (160) valid for analysis (84.6%). Descriptive statistics (median, standard deviation, correlation) and analytical statistics (exploratory and confirmatory factor analysis and path analysis) were used in this study. The study found that there was a positive and significant relationship between the requirements of management information systems (physical, network and human) and organizational values of culture, while there is no positive and significant relationship with organizational trends of culture. The study recommendations to increase the efficiency of the management information systems requirements and create a positive and significant level of organizational culture, Also the study recommended to apply this study in another environment with a new and different technical and organizational dimensions.

Keywords:

Management Information Systems Requirements (Physical, Network, Human), Dimensions of Organizational Culture (Values, and Trends)

المقدمة:

المنافسة الشرسة بين الشركات الإقليمية والمحلية بشكل عام، والعالمية العملاقة العابرة للقارات، ومتعددة الجنسيات بشكل خاص، فَرَضَتْ منذ عقود زمنية قليلة وتحديداً بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود على هذه الشركات الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يقيناً لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور ولكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها في الأسواق أو المحافظة على حصتها السوقية على أقل تقدير فلا بد لها من تقديم منتجات ذات جودة عالية، وميزات خاصة تراضي من خلالها طُموح المستهلكين وأيقنت هذه الشركات أن هذه الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكرٍ ومهارةٍ وفاعليةٍ وسواعد العناصر أو الموارد البشرية، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق،

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

من المعلوم انه لا توجد منظمه مهما كانت صغيرة أم كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا إن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها، وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعه من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة (سوسن، 1995 م).

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فانه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة.

كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى، فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية. فلن تجد مصرفاً له شخصية مماثله لمصرف آخر أو جامعة لها شخصية مماثله لجامعة أخرى (البكري، 1999م).

الإطار المنهجي:

مشكلة الدراسة:

تتجه هذه الدراسة لاختبار أثر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) على وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب) في بنك فيصل الإسلامي السوداني،

وذلك من خلال السؤال الرئيسي التالي: هل تؤثر الثقافة التنظيمية على ادارة الموارد البشرية ؟ وتتفرع منها عدة تساؤلات؟

السؤال الأساسي: إلى أي مدى تؤثر ما أثير الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) على وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب)؟

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

1. يمكن أن يفيد البحث البعض في التعرف على الخطوات الرئيسية لتشخيص ثقافة المنظمة وكذا بعض المؤسسات الساعية الى إحداث التغيير في ثقافتها التنظيمية.
2. إن علم الثقافة التنظيمية حديث العهد في الدول النامية عموماً، ولازال يصاحبه الغموض، لذا فإن الدراسات والبحوث تظهره الى حيز التطبيق وتعطيه أهمية من خلال التعرف على مفاهيم وأساليب الثقافة التنظيمية، والسعي لممارستها وتطبيقها في المنظمات لمعرفة الأثر المتوقع من هذه الممارسة.

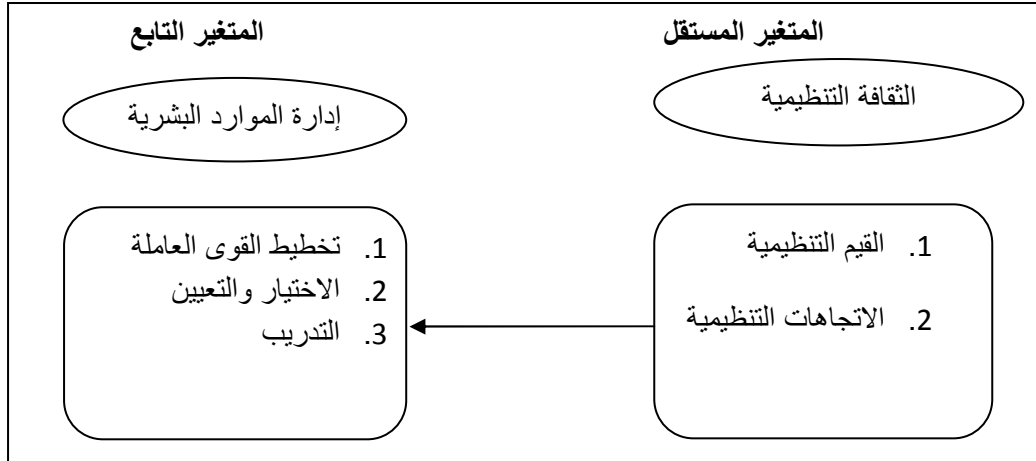
ب. الأهمية التطبيقية:

1. إمكانية استفادات القيادات الإدارية في قطاع البنوك من النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة في فهم القيم الثقافية السائدة في قطاع البنوك وتأثيراتها في بيئة العمل ومن ثم اتخاذ قراراتهم الملائمة لمواكبة التطور والتغير المستمر في إدارة الموارد البشرية.
2. يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
3. تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المنظمة في مرتبة إستراتيجياتها العامة فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء القوى للقوى العاملة بها حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها.
4. إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في قطاع البنوك، وذلك لما يحققه من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة الموارد البشرية.
2. إختبار العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وادارة الموارد البشرية بمصرف فيصل الاسلامي.

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسات السابقة، 2019م

فرضيات الدراسة:

بناءً على نموذج الدراسة كما في الشكل رقم (1) تم صياغة الفروض التالية:
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، والتدريب). وتتفرع منها الفروض الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة).

الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين).

الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (التدريب).

منهج البحث:

أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة المشكلة، حيث يتم وصف مشكلة الدراسة بالتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة ومن ثم تحليل أثرها أداء العاملين في قطاع بنك فيصل الإسلامي السوداني مع التعرف على أهم العوامل المؤثرة في هذه الثقافة وأخيراً اقتراح مجموعة من التوصيات والمقترحات. وكذلك يستخدم أسلوب المقارنة، كما يستخدم أسلوب التحليل الإحصائي وبرنامج (SPSS) لتحليل الاستبيانات واختبار الفروض.

مصادر الدراسة:

المصادر الأولية: تتمثل في البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة ومفردات البحث الدراسة الميدانية والتي يمكن الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والاستبيانات التي سيتم توزيعها على مجتمع الدراسة. المصادر الثانوية: تم الاستعانة بالكتب والمراجع (العربية، الأجنبية)، البحوث، والأوراق العلمية (المحلية والأجنبية)، المواقع الإلكترونية والدوريات العلمية المحكمة في إثراء الدراسة علمياً وأدبياً وعملياً.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة كافة العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني والذين يشغلون درجات قيادية تتمثل في (مدراء الإدارات، مدراء الأقسام) بمختلف درجاتهم الوظيفية والعلمية.

طرق التحليل المقترحة للدراسة:

(النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباط، التحليل العاملي، الانحدار المتعدد، الانحدار البسيط)

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: يقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة التعرف على القيم التنظيمية بأنها القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية.

القيم التنظيمية: يقصد بالقيم التنظيمية للثقافة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية.

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

الاتجاهات التنظيمية: هي توجهاً أو استعداداً مسبقاً للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد خلال تنشئته الاجتماعية التي نشأ وتعلم فيها.

إدارة الموارد البشرية: يقصد بإدارة الموارد البشرية في دراسة الباحث التعرف علي مفهوم وأهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية منها (تخطيط القوى العاملة، والاختيار والتعيين، والتدريب)

تخطيط القوى العاملة:

عبارة عن مجموعة من العمليات الإحصائية والتحليلية والتنظيمية التي تقوم بها الأجهزة المختصة في أي دولة، نامية كانت أو متقدمة، بهدف تقويم الموارد البشرية بها، والعمل على تطويرها علمياً وفنياً عن طريق بناء مهارات وخبرات يمكن الاستفادة بها إيجابياً في عملية التنمية من ناحية، ثم تحقيق ما يسعى بمستوى التشغيل الكامل من ناحية أخرى.

الاختيار والتعيين:

هي البحث عن المهارات المطلوبة للمنظمة وتحديد العدد المطلوب فعلاً من بين المتقدمين من الذين تتوفر فيهم الصفات للتقدم لشغل الوظائف واختيار أفضلها والتأكد من مدى مناسبة الانفراد للعمل في المنظمة.

التدريب:

عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفعالية، كما أنه يمثل عملية إعداد الفرد حتى يتمكن من تأدية الأعمال التي يتوقع منه أداؤها مستقبلاً (كالتطور المهني).

الدراسات السابقة والإطار الأدبي:

أولاً: الدراسات السابقة:

(1) محمد الصادق عمر، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري بالتطبيق على بنك

أمدرمان الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الزعيم الأزهرى، 2014م

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ما هو أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء

الإداري وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الإداري والتعرف

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

على واقع الثقافة التنظيمية وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الإداري، مدى تأثير الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة.

وأوصى الباحث بجملة من التوصيات منها: التركيز على عامل الوقت باعتباره من الموارد الهامة في البنك لانجاز المهام الوظيفية في الفترة الزمنية المحددة. زيادة حرص البنك والعاملين معاً على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، زيادة حرص العاملين على الالتزام بأنظمة وإجراءات السلامة العامة أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية، تطوير المعايير الخاصة بنظام تقييم الأداء.

(2) بلقيس عبد الرحيم قاري، المحاور الأساسية لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2005م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في إحساس الفرد إحساس بأهميته التنظيمية ورغبة الفرد في ترتيب أولويات العمل والرؤية التنظيمية الواضحة، والالتزام التنظيمي وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى كفاءة الأداء في المنظمات العامة، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في معالجة بعض نقاط ضعف الأداء في المنظمات العامة، وقد تم اختيار (4) منظمات كمجتمع لهذه الدراسة، وقد أوضحت الدراسة أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على مستوى كفاءة الأداء، وذلك من خلال آراء العاملين في هذه المنظمات، إضافة إلى ذلك آراء العاملين في هذه المنظمات، إضافة إلى ذلك فان الدراسة أن وجود عدالة تنظيمية والالتزام تنظيمي ووضوح الرؤية التنظيمية، وأهمية دور الفرد في المنظمة وقيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية، وتشجيع من الإدارة في كل منظمة يساعد في رفع مستوى كفاءة الأداء بالمنظمات، وتوصف المنظمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية. وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها، الاهتمام بالثقافة التنظيمية بالمنظمات العامة باعتبارها مكوناً فكرياً له أثره مثل المكونات المادية، فهناك ضرورة بالمكونات المعنوية الفكرية، وأيضاً ضرورة

العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السلبية أو الضعيفة، وضرورة عمل دراسات مكثفة للتعرف بعمق على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات العامة. (3) إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006م دراسة حالة الشركة الجزائرية بالمسيلة، توصل إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد EARA وحدة ALGAL- لألمنيوم أساساً بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات والأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، التجديد والابتكار، احترام الوقت، الانضباط في العمل، الالتزام بالقواعد، وأنظمة وفلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام.

ثانياً: الإطار الأدبي:

الثقافة التنظيمية:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديث التي دخلت إلي كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال (العميان، 2002)، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (سوسن، 1995م).

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات، كالعولمة، وحرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة، والمعلومات، وظهور التكتلات، وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالعنصر البشري هم مفتاح لنجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسسات اليابانية والألمانية (حريم، 2004م) ، حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، التقدير للكفاءة والمبدعين، بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة (أحمد، 2014م)، الثقافة التنظيمية "هي نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، في المنظمة، كما استقرت بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والملاعب والمناورات السياسية والحركات المسرحية والمجازفات والرموز" (الهواري، 2003م).

إدارة الموارد البشرية:

الإنسان هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة، وهو عنصر حياة فيها، لذلك كان تسييره محل اهتمام كبير، سواء من قبل الباحثين أو الممارسين. تجسد هذا الاهتمام في إدارة تطورت فلسفتها ونظرتها وحتى مسمياتها مع مرور الزمن.

فمن "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "شؤون الموظفين" ثم أخيراً "إدارة الموارد البشرية"، ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم وحتى مع مسمى "إدارة الأفراد". ولم تختلف النظرة كثيراً مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين أو الموظفين.

لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر، أي اختلفت الفلسفة والنظرة من مجرد فرد أجير إلى رأس مال عقلي، وأصبحت هذه الإدارة شريكة في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة (أحمد، 2000م).

يعرفها القحطاني على أنها "الإدارة المهتمة بالأفراد وعلاقاتهم، وكل ما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري انطلاقاً من فاعلية الأفراد وكفاءتهم داخله، وكافة الوظائف من تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، وكذا مكافأة وتعويض العاملين، من جهة، والخدمات الاجتماعية، والصحية من جهة أخرى، وأخيراً توفير المعلومات والسجلات الخاصة بهم، من أجل تحفيز الموارد البشرية وتطويرها بشكل فعال (صلاح الدين، 2002م).

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تضم إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها ضمن العملية الإدارية الكلية التي تتمشى مع رسالة المنظمة، وذلك بغية تهيئة قوة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة جداً، ومن بين هذه الوظائف ما يلي:

تصميم وتحليل وتوصيف العمل:

إن أي منظمة تعجز عن الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، إذا كانت تجهل طبيعة الوظائف التي يشغلها كافة العاملين، مما يدعو بالضرورة وضع وصف لها وتحديد مواصفاتها ثم تحليلها، ولا يتم ذلك إلا من خلال البيانات والمعلومات الأساسية التي تسهم في زيادة فاعلية أدائها، لذا يمكن القول عن هذه الوظيفة "أنها تلك العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها، ومدى ارتباطها بطبيعة الوظيفة ومتطلباتها، وكذا مواصفاتها، حيث تتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما: الوصف الوظيفي ويعني مختلف الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى، والمواصفات الوظيفية: فتشمل المؤهلات المطلوبة في المرشح لشغل المنصب من خبرات، مهارات، قدرات، سلوكيات" (علي، 2011م).

ولضمان نجاح برنامج التحليل والتوظيف الوظيفي يجب مواكبة التغيير في محتوى ونوعية الوظائف بمقتضى التطورات الحاصلة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية للمؤسسة"

تخطيط الموارد البشرية:

عادة ما يسبق التخطيط كل فعل مهما كانت طبيعته نظراً لطبيعة الحديسي، إذ يجب التخطيط عموماً لأجل الحصول على نتائج وأهداف مرغوبة تنطوي على جملة من القرارات المرتبطة فيما بينها، إذ أن أثر كل نتيجة قرار له علاقة بقرار آخر، والتي تتميز في الغالب بالتعقيد الناتج عن الارتباط بين القرارات فيما يخص التخطيط.

وتعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية في إدارة الموارد البشرية، نظراً للارتباط الوثيق بينه وبين ترشيد استخدام باقي الموارد، كونه يركز على تحديد

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

احتياجات المنظمة في المستقبل من الموارد البشرية، لتحقيق أهدافها من خلال توفير المعلومات الكاملة، واتخاذ القرارات الفاعلة" (محمد، 1986م).

ويضيف باري كشواي أن تخطيط الموارد البشرية "يعني ضمان وجود الأعداد المناسبة من العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة ، في المكان المناسب وفي التوقيت الصحيح" (باري، 2006م).

التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين):

إن الخطوة التي تلي عملية تخطيط الموارد البشرية هي البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف المطلوبة، ومحاولة استقطاب واختيار وتعيين أفضل الأشخاص للعمل بالمنشأة، إذ يشير لفظاً الاستقطاب والاختيار إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد باستخدام الطرق الفعالة والمناسبة "كطلبات التوظيف، الاختبارات، المقابلات الشخصية... وغيرها، وذلك بغية اختيار أنسب المرشحين للوظائف (بوزهرة، 2004م).

إذ يمكن تعريف التوظيف على أنه: "تلك العملية الإدارية التي تبرمج على مستوى المنظمة الإعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة بالعمل فيها، ومن ثم اختيار وتعيين أكفأ العناصر المتقدمة، للعمل إسهاماً في تحقيق أهدافها" (عبدالباري، 2010م).

التدريب والتنمية والتطوير:

يقول "ألفريد مارشال": إن فئة متعلمة ومدرّبة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون استثمار كل قوى الطبيعة ومصادرها لمصالحهم (طاهر، 2011م).

انطلاقاً من هذه المقولة نستطيع أن نقول: أن وظيفتي التدريب والتطوير من أهم مقومات التنمية، وكفاءة الأداء التنظيمي التي تعتمدها المنظمات في مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية.

إننا نجد اليوم العديد من المؤسسات تعتمد مبدأ: من لا يتقدم يتقدم، فهي تضع نصب أعين قادتها تدريب وتنمية مواردها البشرية، من خلال نقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات لجعل اليد العاملة مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى، كأبسط

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

خطوة للتكيف والتقدم. "هذا لا يعني الاقتصار على المعلومات فقط وإنما إلى جانب الممارسة الفعلية لأساليب الأداء المختلفة، محاولة منها في تغيير سلوك الأفراد بما يتماشى ويختلف عن الممرات الإدارية السابقة" (كامل ، 1997م).

الدراسة والتحليل:

جدول رقم (1) النوع لخصائص عينة الدراسة

النوع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
99.3	99.3	91.8	147	ذكر	النوع
99.3	0.7	0.6	1	انثي	
	100	92.5	148	Total	
		7.5	12	System	Missing
		100	160	Total	

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

نتائج البيانات الأساسية لعينة النوع:

- بلغت نسبة الذكور (99.3%) من حجم العينة مما يدل على أن بنك فيصل الإسلامي السوداني يفضل عنصر الذكور لإدارة الأنشطة.

جدول رقم (2) العمر لخصائص عينة الدراسة

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
78.1	41.3	40	64	بن 30 الي 40	العمر
95.5	17.4	16.9	27	بن 40 الي 50	
99.4	3.9	3.8	6	بن 50 الي 60	
100	0.6	0.6	1	اكتر من 60 سنة	

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

	100	96.9	155	Total	
		3.1	5	System	Missing
		100	160	Total	

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

نتائج البيانات الأساسية لعينة العمر:

تشير فقرة العمر أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (أقل 30 - 50) سنة حيث بلغت نسبتهم (95.5%) وهذا يدل على أن الموظفين ببنك فصل الإسلامي السوداني بولاية الخرطوم يتمتعون بعمر شبابي.

جدول رقم (3) المؤهل العلمي لخصائص عينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.5	2.5	2.5	4	ثانوي	المؤهل العلمي الحالي
68.2	65.6	64.4	103	جامعي	
100	31.8	31.3	50	فوق الجامعي	
	100	98.1	157	Total	
		1.9	3	System	Missing
		100	160	Total	

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

نتائج البيانات الأساسية لعينة المؤهل العلمي:

تشير فقرة المؤهل العلمي الحالي إلى نسبة عالية من حملة الشهادات الجامعية (جامعي- فوق الجامعي) حيث بلغت نسبتهم (97.4%) وهذا يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة، وأيضاً هذا مدلول إيجابي على أن أصحاب العينة يتمتعون بمؤهلات علمية تساعد في فهم

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

أسئلة الاستبيان والإجابة عليها بطريقة صحيحة، مما يعطي نتائج اقرب إلى الواقع، وهذا يد على أن سياسة البنك تعين أصحاب المؤهلات الجامعية.

جدول رقم (4) التخصص العلمي لخصائص عينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
17.9	17.9	16.3	26	إدارة اعمال	التخصص العلمي
35.2	17.2	15.6	25	اقتصاد	
69.7	34.5	31.3	50	محاسبة	
86.2	16.6	15	24	تقنية معلومات	
100	13.8	12.5	20	حاسوب	
	100	90.6	145	Total	
		9.4	15	System	Missing
		100	160	Total	

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

نتائج البيانات الأساسية لعينة التخصص العلمي:

تشير فقرة التخصص العلمي إلى غالبية أفراد العينة تخصصوا في (إدارة الأعمال، اقتصاد، محاسبة) حيث بلغت نسبتهم (69.6%) حيث أن الإقبال على هذه التخصصات الثلاث ظاهرة إيجابية قد تساهم في زيادة المعرفة في البنك على فهم أساليب الإدارة الحديثة. وهذا مدلول أن للتخصص أثر كبير على الوظيفة التي يشغلها المبحوثين، وهذا يدل على أن العاملين متخصصون في مجال عملهم.

جدول رقم (5) المؤهل العلمي (أخري) لخصائص عينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
91.3	91.3	91.3	146		Valid
91.9	0.6	0.6	1	بنوك وتمويل	
92.5	0.6	0.6	1	بنوك	

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

96.9	4.4	4.4	7	بنوك وتمويل
97.5	0.6	0.6	1	كيمياء
98.1	0.6	0.6	1	هندسة
99.4	0.6	0.6	1	لغات
100	0.6	0.6	1	تسويق
	100	100	160	Total

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

جدول رقم (6) المسمى الوظيفي لخصائص عينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
0.7	0.7	0.6	1	مدير عام	المسمى الوظيفي
11	10.3	9.4	15	مدير فرع	
99.3	88.3	80	128	موظف	
100	0.7	0.6	1	اخرى	
	100	90.6	145	Total	
		9.4	15	System	Missing
		100	160	Total	

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

نتائج البيانات الأساسية لعينة المسمى الوظيفي:

تشير فقرة المسمى الوظيفي نجد أن نسبة 07% هو مدير عام وأن نسبة 10.3% هم مديري فروع وأن نسبة 88.3% هم موظفين وأن نسبة 07% أخرى. يلاحظ من أفراد العينة أن الغالبية العظمى من المبحوثين الذين إستجابوا هم من الموظفين مما يعطى صورة أكثر وضوحاً لطبيعة الثقافة التنظيمية داخل المنظمة

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

جدول رقم (7) المسمى الوظيفي (أخرى) لخصائص عينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
96.9	1.9	1.9	3	مدير	
97.5	0.6	0.6	1	خدمات مشتركين	
98.1	0.6	0.6	1	مدير تشغيل	
99.4	1.3	1.3	2	خدمات	
100	0.6	0.6	1	تدريب	
	100	100	160	Total	

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

جدول رقم (7) سنوات الخبرة لخصائص عينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.7	27.7	27.5	44	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة (اخرى)
61	33.3	33.1	53	من 5 الي 10 سنة	
86.8	25.8	25.6	41	من 10 الي 15 سنة	
98.7	11.9	11.9	19	اكثر من 15 سنة	
	100	99.4	159	Total	
		0.6	1	System	Missing
		100	160	Total	

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

نتائج البيانات الأساسية لعينة سنوات الخبرة:

1. تشير فقرة سنوات الخبرة إلى أن أعلى نسبة كانت (5-10) سنوات حيث بلغ عددهم 53 فرد وبلغت نسبتهم (33.3%) وهذا يدل على امتلاك معارف متنوعة وهذا يعزز القدرة لدى البنك، ومن الملاحظ كلما زادت سنوات الخبرة في الإدارة العليا، كلما كان لدى الموظف الدراية الكافية بطبيعة المناخ السائد في المصرف، وكان قادراً على إعطاء تصورات قيمة تثرى الدراسة، وأن التباين في الخبرات يفيد إثراء المبحوثين من خلال تبادل الخبرات وهذا ينعكس بطريقة إيجابية في أداء القطاع.

الإحصاء الوصفي لعبارات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (8) الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير المستقل- الثقافة التنظيمية

(القيم التنظيمية)

Range	Mean	Std. Deviation	Variance	
4	4.31	.802	.644	القيم التنظيمية 1
4	4.06	.881	.776	القيم التنظيمية 2
4	4.15	.863	.745	القيم التنظيمية 3
3	4.05	.815	.664	القيم التنظيمية 4
4	4.08	.918	.842	القيم التنظيمية 5

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

يتضح من الجدول أعلاه رقم (8) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور القيم التنظيمية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور القيم التنظيمية.
 2. أهم عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور القيم التنظيمية هي العبارة (يعمل الموظفون كفريق عمل موحد لتحقيق أهداف المؤسسة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.31) بانحراف معياري (0.802).
 3. أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات القيم التنظيمية هي العبارة (عادات وتقاليد العاملين تتماشى مع ثقافة البنك) حيث بلغ متوسط العبارة (4.05) بانحراف معياري (0.815).
- جدول رقم (9) الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير المستقل- الثقافة التنظيمية
(الاتجاهات التنظيمية)

Range	Mean	Std. Deviation	Variance	
4	4.23	.833	.695	الاتجاهات التنظيمية 1
4	4.12	.812	.659	الاتجاهات التنظيمية 2
4	4.09	.900	.810	الاتجاهات التنظيمية 3
4	4.03	.941	.886	الاتجاهات التنظيمية 4
4	4.23	.846	.716	الاتجاهات التنظيمية 5

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

يتضح من الجدول أعلاه رقم (9) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الاتجاهات التنظيمية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الاتجاهات التنظيمية.
2. أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات الاتجاهات التنظيمية هي العبارة (لدى البنك فرق عمل لحل المشاكل والقضايا التي تواجه العاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (4.03) بانحراف معياري (0.941).

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

جدول رقم (10) الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع- إدارة الموارد البشرية (الإختيار والتعيين)

Range	Mean	Std. Deviation	Variance	
4	4.10	.998	.996	الاختيار والتعيين 1
4	4.06	.849	.720	الاختيار والتعيين 2
4	3.81	.998	.996	الاختيار والتعيين 3
4	4.02	.942	.886	الاختيار والتعيين 4
4	3.80	1.057	1.117	الاختيار والتعيين 5

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

يتضح من الجدول أعلاه رقم (10) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تقيس محور الاختيار والتعيين يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الاختيار والتعيين.
2. أهم عبارة من عبارات الاختيار والتعيين هي عبارة (يقوم البنك باختيار أفضل الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.10) بانحراف معياري (.998).
3. أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات الاختيار والتعيين هي عبارة (يتم إجراء الاختيار والتعيين على مبدأ الجدارة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.80) بانحراف معياري (1.057).

جدول رقم (11) الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع- إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة)

Range	Mean	Std. Deviation	Variance	
4	4.21	.939	.882	تخطيط القوى العاملة 1
4	3.97	.934	.873	تخطيط القوى العاملة 2
4	3.96	1.039	1.080	تخطيط القوى العاملة 3
4	3.95	.983	.966	تخطيط القوى العاملة 4
4	3.82	1.115	1.244	تخطيط القوى العاملة 5

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

يتضح من الجدول أعلاه رقم (11) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور تخطيط القوى العاملة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات تخطيط القوى العاملة.

2. أهم عبارة من عبارات تخطيط القوى العاملة هي العبارة (احتياجات البنك من العاملين يتم التخطيط له مسبقاً) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.21) بانحراف معياري (0.939).

3. أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات تخطيط القوى العاملة هي العبارة (يعمل البنك على تحقيق العدالة في توزيع العاملين على الأقسام والإدارات المختلفة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.82) بانحراف معياري (1.115).

جدول رقم (12) الإحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع- إدارة الموارد البشرية (التدريب)

Range	Mean	Std. Deviation	Variance	
4	4.05	.996	.991	التدريب 1
4	4.07	.939	.882	التدريب 2
4	3.98	.914	.836	التدريب 3
4	3.96	.980	.960	التدريب 4
4	3.93	1.041	1.083	التدريب 5

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

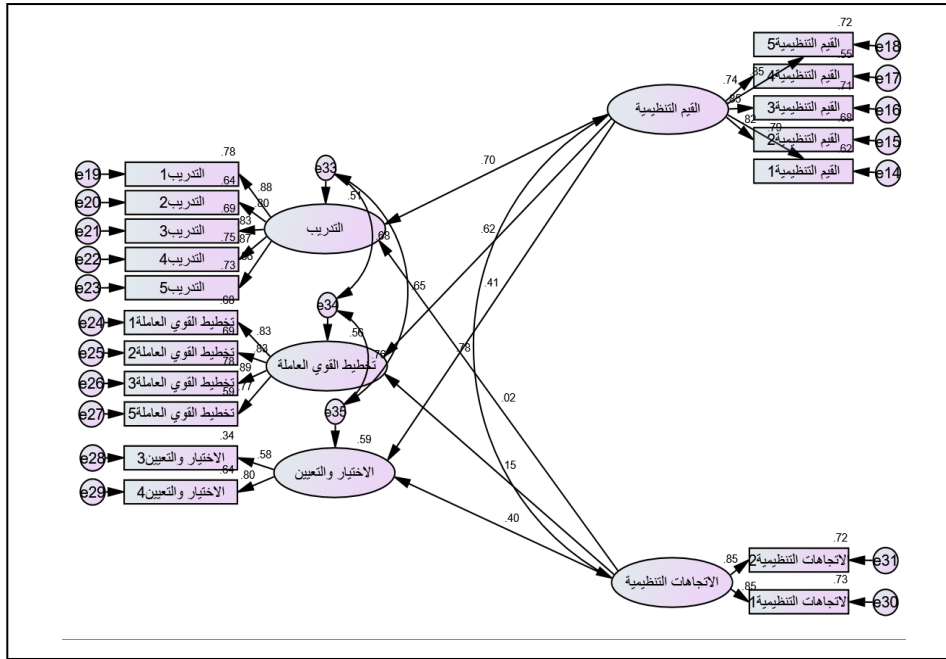
يتضح من الجدول أعلاه رقم (12) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تقيس محور التدريب يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور التدريب.

2. أهم عبارة من عبارات محور التدريب هي عبارة (يقوم البنك بتشجيع العاملين للالتحاق بدورات تدريبية لاكتساب المهارات) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد هذه العينة على هذه العبارة (4.07) بانحراف معياري (0.939).

3. أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات التدريب هي العبارة (يقوم البنك بتقويم وتقييم عملية التدريب) حيث بلغ متوسط العبارة (3.93) بانحراف معياري (1.041).

شكل رقم (2): تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

قيم تحليل المسار بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
القيم_التنظيمية <--- التدريب	.975	.189	5.153	***
القيم_التنظيمية <--- تخطيط_القوي_العاملة	.763	.164	4.663	***
القيم_التنظيمية <--- الاختيار_والتعيين	.375	.148	2.532	.011
الاتجاهات_التنظيمية <--- التدريب	.026	.161	.160	.873
الاتجاهات_التنظيمية <--- تخطيط_القوي_العاملة	.167	.140	1.198	.231
الاتجاهات_التنظيمية <--- الاختيار_والتعيين	.330	.135	2.444	.015

المصدر: إعداد الباحثان (2019م)

فرضيات الدراسة: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية
الفرضية الرئيسية تتفرع منها الفروع الفرضية التالية:
تكمن الفرضية الرئيسية في هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم
التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية). وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار
والتعيين، التدريب) وتتفرع منها الفروض الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات
التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة).

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والاتجاهات
التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة) يعتبر فرضاً صحيحاً للمتغير (القيم
التنظيمية) بينما لا يعتبر فرضاً صحيحاً للمتغير (الاتجاهات التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات
التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين).

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات
التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) تم التحقق من صحتها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات
التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (التدريب).

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات
التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية (التدريب) يعتبر فرضاً صحيحاً للمتغير (القيم التنظيمية)
بينما لا يعتبر فرضاً صحيحاً للمتغير (الاتجاهات التنظيمية).

النتائج والتوصيات

النتائج

1. تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها.
2. تشكل الثقافة التنظيمية إحدى الموجودات الغير ملموسة والتي لن تتجه إليها أنظر الباحثان ين للتقييم المحاسبي.
3. إذ يجب التخطيط عموماً لأجل الحصول على نتائج وأهداف مرغوبة تنطوي على جملة من القرارات المرتبطة فيما بينها، إذ أن أثر كل نتيجة قرار له علاقة بقرار آخر، والتي تتميز في الغالب بالتعقيد الناتج عن الارتباط بين القرارات فيما يخص التخطيط.
4. تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية في إدارة الموارد البشرية، نظراً للارتباط الوثيق بينه وبين ترشيد استخدام باقي الموارد، كونه يركز على تحديد احتياجات المنظمة في المستقبل من الموارد البشرية، لتحقيق أهدافها من خلال توفير المعلومات الكاملة، واتخاذ القرارات الفاعلة.
5. إن التدريب والتطوير من أهم مقومات التنمية، وكفاءة الأداء التنظيمي التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية.

التوصيات

- يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي تم التوصل إليها فيما يلي:
1. الثقافة التنظيمية تمثل قوة للمنظمات لذا وجب على المنظمات التي تسعى إلى التميز أن تهيئ بيئة ثقافية.
 2. ضرورة تصميم برامج تعليمية تعني بالثقافة التنظيمية وتشجيع البنك على إجراء بعض أبحاثهم الثقافة التنظيمية
 3. الاهتمام بالعاملين لتعزيز وتطوير قدراتهم مما يضمن للبنك تحقيق أداء فعال يمكنها من التفوق على منافسيها.
 4. ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره ورعايته بالبنك، وضرورة التعاون مع الباحثان ين وتقديم العون لهم، وهذا سينعكس إيجاباً على تطور البنك بصورة فاعلة.

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

5. القيام بتقديم برامج تدريبية كافية للموظفين، والاستفادة منهم مما يؤثر إيجاباً ويساعد على تحسين وتطوير المورد البشري بالبنك.
6. الاهتمام بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة وعمل ورش عمل للعاملين للتعامل معها، مما يساعد على تطوير الأداء بالبنك.
7. تطبيق الدراسات في بيئات أخرى بأبعاد تقنية وتنظيمية مختلفة.

قائمة المصادر

أولاً: المراجع العربية:

1. حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م.
2. الشيخ، سوسن، أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد 12، العدد 12، 1995م.
1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الكتب، 2000م.
2. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002م.
3. طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ب ط، 2011م.
4. عبد البارئ إبراهيم، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2010م.
5. محمد عثمان، حمدي مصطفى، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1986م.
6. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006م.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. محمد الصادق عمر، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري بالتطبيق على بنك أمدرمان الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الزعيم الأزهرى، 2014م

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الأول (9) و(9) إلكترونياً - سبتمبر 2020م

2. بلقيس عبد الرحيم قاري، المحاور الأساسية لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2005م
3. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006م
4. علي بن راشد، فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، تخصص إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011م.

ثالثاً:المجلات والنشرات والتقارير والمواقع الإلكترونية:

1. محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 9-10 مارس، 2004م.