



تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد . العجيلات

د. عمر شعبان أبو القاسم العوامة . كلية الاقتصاد العجيلات جامعة الزاوية

المقدّمة :

إن أكثر ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح ومن أهم سبل النجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمات , ولكي تضمن المنظمات ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها والقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية في تحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من مفكري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط الإبداع والتحديث المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم الى تحقيق أهدافها , والثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة , تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

مشكلة الدراسة : تحظى الثقافة التنظيمية بالاهتمام الكبير في مجال السلوك التنظيمي وأداء الموارد البشرية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل للمحافظة على جودة وتحسين الخدمة وتحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة و سوف نركز في هذه الدراسة على تناول بعدين فقط من أبعاد الثقافة التنظيمية وهما احترام والالتزام بالوقت ,وتشجيع الإبداع والابتكار ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية 1/ ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ؟

2/ ما هو البعد الأكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية ؟

أهمية الدراسة :

يمكن تحقيق أهمية الدراسة من خلال الجانبين العلمي والتطبيقي كالآتي.

الأهمية العلمية :

1- تسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية في كلية الاقتصاد بالعجيلات جامعة الزاوية محل الدراسة .

2- الإسهام في تحديد طبيعة التأثيرات المباشرة بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية) في الكلية محل الدراسة .

3- الإسهام في سد الفجوة البحثية في مجال الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة .

الأهمية التطبيقية :

1- محاولة توجيه الأنظار بالكلية محل الدراسة لأهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية .

2- تقديم إطار علمي لكلية الاقتصاد بالعجيلات محل الدراسة تمكنهم من الإلمام بمتغيرات وأبعاد الدراسة (الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية) ومساعدتهم في خلق الثقافة التنظيمية مناسبة لتحقيق أحسن أداء للموارد البشرية .

3- الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد على تدعيم الجوانب الايجابية والحد من الجوانب السلبية في الكلية محل الدراسة .

أهداف الدراسة :

- 1- اختبار العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية.
- 2- معرفة أهم المعوقات والعراقيل التي تحول دون تحقيق أداء مميز
- 3- التوصل إلى مجموعة من التوصيات يمكن أن تفيد الشركة قيد الدراسة في حل بعض المشاكل والتغلب عليها .

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية وتنبثق منها فرضيتان فرعيتان وهما :
الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة بين الالتزام واحترام الوقت وأداء الموارد البشرية .



الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة بين تشجيع الإبداع والابتكار وأداء الموارد البشرية .
الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية للتعرف على أبعاد
الثقافة التنظيمية

منهجية الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية وهو منهج مستحدث لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ويستند هذا المنهج على حقيقة وجود ترابط وتلازم بين الجانب العلمي وبين الجانب العملي .

أسلوب الدراسة :

البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها .
بيانات ثانوية : وتم الحصول عليها من مراجعة الكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مما مكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة .

بيانات أولية : تم الحصول عليها من أعضاء التدريس بكلية الاقتصاد العجيلات محل البحث باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض وتحليلها مما مكن الباحث من اختبار صحة او خطأ فروض الدراسة وتوصل الى نتائج وتوصيات بمدينة العجيلات

أداة الدراسة :

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصدرها الأولية على قائمة استقصاء أعدت خصيصا لهذا الغرض في ضوء النتائج الدراسية النظرية ووجهت لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد . حيث تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام القسم الأول يقيس المتغيرات الديمغرافية والثاني لقياس الثقافة التنظيمية وخصائصها والقسم الثالث لقياس أداء الموارد البشرية وتم قياس كل العبارات بمقياس لكرت الخماسي (موافق - موافق بشدة - محايد-غير موافق - غير موافق بشدة)

أساليب تحليل البيانات:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على الإحصائية التالية :

1- مقاييس النزعة المركزية الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتشتت لوصف أفراد الدراسة ومعرفة اتجاهاتهم .

2- معامل الارتباط بيرسون لبيان نوع وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

3- تحليل الانحدار المتعدد والمتدرج لحساب معاملات الانحدار المتعدد للمتغيرات واستخدم البحث برنامج pspp في التحليل الوصفي والإحصائي لبيانات الدراسة وذلك لتميزه بدقة النتائج ودعمه للغة العربية ولصغر حجمه وسهولة استخدامه بالإضافة لسرعته في تحليل مقارنة ببرامج أخرى .

مجتمع الدراسة : يتكون من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد العجيلات والبالغ عددهم 83 عضو هيئة تدريس .

عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية قيد الدراسة من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 68 صحيفة استبيان.

حدود الدراسة :

حدود الزمنية :تقتصر هذه الدراسة على الفترة من 2019/6/1 إلى 2019/ 7/ 30

حدود مكانية :تقتصر على كلية الاقتصاد العجيلات فقط

الحدود البشرية :أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد العجيلات جامعة الزاوية .

التعريفات الإجرائية :

الثقافة التنظيمية : هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات العملية والتي تشكل دليلا لاتجاهات وسلوك الأفراد داخل المنظمة .

الأداء: هو إتمام الأعمال المكونة للوظيفة وانجازها بشكل كفاء مما يحقق الأهداف المناطة بالوظيفة .

الموارد البشرية : هم القوى العاملة ، أو العنصر البشري (الأفراد) داخل المنظمة .

الدراسات السابقة :

1- دراسة : أمينة صدقي لسنة 2015 م ، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع ثقافة التنظيمية والأداء للموارد البشرية ، و التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية والأداء للموارد البشرية ، والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الموارد في عينة من المؤسسات الصغرى ومتوسطة في ولاية ورقلة حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 100 عامل غير 4 مؤسسات ، كما تم استخدام برنامج spss في معالجة وتحليل بيانات الدراسة ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة .



ب- يؤثر بعد المشاركة في اتخاذ القرار واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية. ج- إن الإبداع والابتكار في المنظمة له تأثيرا واضحا على أداء الموارد البشرية .

د. إن جماعة العمل بروح الفريق لا يؤثر على أداء الموارد البشرية .

2- دراسة : ناصر بن حمود لسنة 2017 م ، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على مصنع الألبان ومشتقاته بمدينة قسنطينة بالجزائر اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات بواسطة استمارة استبيان تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددها 67 مفردة ، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم خصائص الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية كونها مجتمع مسلم ، والتعرف على العوامل المساعدة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمات الجزائرية ، ومعرفة أبعاد كل من المتغيرين ومحاولة التعرف على العلاقة الترابطية بينهما ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
أ- أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي ثقافة السوق .

ب- أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي القوة وعدم وجود ثقافات فرعية معارضة، ومستوى الأداء جيد عند العاملين .

ج - علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء العاملين علاقة قوية وطرديّة .

3- دراسة : إبراهيم عبد القادر محمد لسنة 2015م بعنوان قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الميزة التنافسية دراسة حالة بشركة الاتصالات اورانج الأردنية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد صحيفة استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 215 مفردة لجمع البيانات لغرض تحليلها . تهدف هذه الدراسة للتالي : قياس أثر درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة ، وقياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية ، وقياس تأثير لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في الشركة قيد الدراسة .

ب- وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة اورانج محل الدراسة .

4- دراسة : نجم عبدالله العزاوي لسنة 2011 م تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولقد تم إعداد

استبيان لجمع البيانات وتم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم 130 موظف وموظفة، وتهدف هذه الدراسة إلى التالي : التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالمصارف التجارية الكويتية محل الدراسة ، والتعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في المصارف التجارية الكويتية ، وتحديد أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية في المصارف قيد الدراسة وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي : أ- إن مستوى أهمية الأنظمة ، والتعليمات بالمصارف قيد الدراسة متوسطا .

ب- إن مستوى أهمية التطوير التنظيمي ، وأداء الموارد البشرية وكذلك القيم التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية كان مرتفعا .

ج - وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية الكويتية محل الدراسة .

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول . الثقافة التنظيمية :

أولا . مفهوم الثقافة التنظيمية :

1- تعد الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة (1)

2- تعرف بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة (2)

3- تعرف بأنها مجموعة القيمة التي يجعلها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة . (3)

مهما اختلفت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات للمختلفة للثقافة.

ثانيا . أهمية الثقافة التنظيمية : يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية كما يلي . (4)

1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة سيواجه بالرفض .

2 - تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به .



3- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا فإنه يتصرف وفقا لثقافته.

ثالثا . عناصر الثقافة التنظيمية : (5)

1 - القيم التنظيمية : تمثل القيم بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة .(ومن بينها الاهتمام بالوقت –والمساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء واحترام الآخرينإلخ)

2- المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية (ومن هذه المعتقدات عملية صنع القرار)

3- الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة .

4- التوقعات التنظيمية : تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ، ويتوقعها الفرد والمنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة .

رابعا . أنواع الثقافة التنظيمية : يوجد نوعان من الثقافة (ثقافة قوية - ثقافة ضعيفة) تعتمد الثقافة القوية على ما يلي (6)

1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

2- عنصر الاجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الاجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز وعوائد ومكافآت التي تمنح للأفراد الملتزمين .

خامسا . خصائص الثقافة التنظيمية : لقد أعطى الدارسون عدة خصائص وأبعاد للثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي (7)

1- الابتداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة .

2- الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتهيين للتفاصيل .

3- الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج وليس التقنيات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج .

4- التوجه نحو لفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق وليس نحو الأفراد.

5- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت وفقا للإدارة وليس لاعتبارات شخص آخر.

- 6- الدعم الإداري : مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم وتشجيع أعضاء التنظيم .
 - 7- درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة .
 - 8- الاتجاه : مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
 - 9- درجة المبادرة الفردية .
 - 10- الهوية : درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء الى شركتهم ككل .
 - 11- التكامل : مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة .
- سادسا / مكونات الثقافة التنظيمية : هناك العديد من المكونات للثقافة التنظيمية نذكر منها (8)
- 1- القيم : قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتسب بصفة تقارير حول مهام وأهداف واستراتيجيات المنظمة .
 - 2/ المعتقدات : وتكون أكثر تحديدا ودقة وإنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة .
 - 3- التقاليد : هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس القيم الرئيسية في التنظيم .
 4. الشعائر والطقوس ، والمقصود بالشعائر هي مجموعة فعاليات أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي ، أما الطقوس فهي الاحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصفة دائمة للقيم مثلا استراحة يومية لتناول القهوة و الشاي توفر فرصة تقوية الروابط بين العاملين .
- وفي ضوء ما سبق يتضح تعدد تباين خصائص وأبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية، واعتمدت كل دراسة على خصائص وأبعاد ومكونات التي تتفق مع أهدافها ، وسيتم اعتماد خصائص وأبعاد ومكونات التي يمكن أن تنسجم مع أداء الموارد البشرية والتي يمكن قياسها وتعميمها ، وهي كالتالي (9)
- 1- المشاركة في اتخاذ القرار ، وهو من الأساليب الديمقراطية في القيادة الإدارية وفيه يسهم أكبر عدد من العاملين في صنع القرار مما يرفع من مستوى الأداء المطلوب والمشاركة التي تنمي إحساس العاملين بالمسؤولية وتنمي قدرات العاملين على الإبداع والابتكار.
 - 2- جماعية العمل : تعتمد المنظمات المعاصرة على جماعات العمل في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها .
 - وتعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد الوصول إلى أهداف محددة .
 - 3- الالتزام واحترام قيمة الوقت : يعرف الالتزام على أنه إقناع الفرد وقبوله التام لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وبقيمها .



فالوقت : هو جزء من نظام القياس المستخدم في تسلسل الأحداث للمقارنة بين فترات الأحداث والفترات الفاصلة بينها، يعد الوقت من أندر الموارد في الإدارة ، وفي بعض الأحيان يكون العامل الأساسي في نجاح المنظمة او فشله ، إن مفهوم الوقت في الإدارة الحديثة يتمثل في توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائد فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين من موظفين وعمال أشخاصا منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة لكي تعم الفائدة على الجميع ، فعنصر الوقت من العناصر الإدارية بكل عمل إداري يحتاج إلى وقت ، وتوقيت مناسب حتى يحقق الهدف المنشود منه.

4- تشجيع الإبداع والابتكار في المنظمة : إن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز ويعطي مرونة أكبر للمنظمة وهناك عوامل مؤثرة في الإبداع في المنظمات باللغة التعقيد وأهمها زيادة التخصصات المهنية وتنوعها ، المركزية ، الرسمية ، الإنتاجية ، الكفاءة والرضا عن العمل ، ومن أثر الإبداع على المنظمات نذكر (تحسين أداء المنظمة ، تحسين التنظيم الإداري في المنظمة ، تدعيم تنافسية المنظمة).

المبحث الثاني . أداء الموارد البشرية :

أولاً . مفهوم الأداء : هو عبارة عن إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز (10)

ويعرف علي انه مدي مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة الخطط الموضوعة مسبقا والتعرف علي أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا. (11)

ثانيا . أهمية أداء الموارد البشرية : إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد الإمكانيات التي يملكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير حيث إن أهمية تحديد أداء العاملين تتمثل في الآتي (12)

1. تمثل أحد أهم الأنشطة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية .
- 2- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية أن تقومها تقويما سليما.
- 3- رفع معنويات العاملين ويسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين .
- 4- تشكل فرصا للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم

ثالثا . مستلزمات أداء الموارد البشرية : إن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن ان تجرى بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى وفعاليتها ترتبط بتوفر عدد من المقدرات أو المستلزمات منها (13) :

- 1- وجود تحليل للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها الأقسام والوحدات في المنظمة جميعا .
- 2- وضع معايير الأزمة لقياس الأداء.

رابعا . تقييم أداء الموارد البشرية : يعد تقييم الموارد البشرية من أهم العمليات الأساسية التي يجب على أي إدارة الاهتمام بها فبدون عملية التقييم تصبح الأهداف والغايات الموضوعية مجرد شارات لا معنى لها ويمكن تعريف عملية تقييم أداء الموارد البشرية على أنها « عملية قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعد عملية قياس الأداء من أهم العمليات ؛ لأنه بدونها لا يمكن القيام لعملية الرقابة على الإطلاق».(14)، كذلك يعرف على أنه « بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب علي ذلك من وضع خطه لتحسين الأداء» (15)

خامسا . طرق تقييم أداء الموارد البشرية : هناك العديد من الطرق للتقييم وقياس الأداء منها ما يلي (16)

- 1- طريقة قائمة المراجعة – وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف ويقوم المسئول عن التقييم بنشرها على العبارات التي تنطبق على صفات الموجودة في الموظف.
- 2- طريقة التدرج البياني – وهي عبارة عن إعطاء وزن لكل عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم أو المراد تقييمه
- 3- طريقة التدرج المعياري – تقوم هذه الطريقة على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء ويتراوح عددها من 5 إلى 7 مستويات علما بأن قطبي المقياس يعبران عن سلوكيين متناقضين .
- 4- طريقة الوقائع الحرجة – تقوم على أساس قيام المشرفين على الأحداث الجوهرية التي تعد الأساس في نجاح أو فشل الذي يواجهه الموظف .
- 5- طريقة الترتيب - في هذه الطريقة يقوم المشرف المباشر المسئول عن عملية التقييم لمرووسة بوضعهم في قائمة بحسب كفاءتهم وقد تكون القائمة تصاعدية أو تنازلية .
- 6- طريقة التوزيع الإجباري – في هذه الطريقة تحدد عدد من الفئات لمستوى الأداء ويقوم المسئول عن التقييم على هذه الفئات بإخضاعهم جميعا لمستوى الأداء .



7- طريقة المقارنة المزدوجة -تقوم على أساس مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في القسم الذي يعمل فيه .

8- طريقة الرقابة -وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين.

سادسا . أسباب ضعف أداء الموارد البشرية : إن أسباب ضعف أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال تتمثل في الآتي (17) :

- 1- عدم معرفة بكيفية أداء العمل .
- 2- الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك .
- 3- عدم معرفة العاملين للمطلوب منهم .
- 4- اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
- 5 - مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لها .
- 6- ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلي الحماية الطبيعية عملهم.

الإطار التحليلي للدراسة

اختبارات الصدق والثبات : للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، وأنها سوف تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف قام الباحث ، وفق الإمكانيات المتاحة باختيار طريقة ألفا كرونباخ وكانت النتيجة بشكل عام ثبات عالي لأداة القياس حيث بلغ المعدل العام لالفا كرنباخ 0.88 ، ويوضع الجدول رقم (1) معامل ثبات أداة القياس ومعامل الصدق لكل بعد.

الجدول رقم (1) صدق وثبات أداة الدراسة

المتغيرات	ت	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	1	الثقافة التنظيمية	14	0.85	0.92
	2	احترام الوقت والالتزام به	5	0.54	0.73
	3	تشجيع الابداع والابتكار	6	0.64	0.80
أداء الموارد البشرية			10	0.80	0.89
المعدل العام			53	0.88	0.94
المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج PSPP للتحليل الاحصائي.					

النسبة %	التكرار	الفئة	الرمز في قاعدة البيانات	المتغير
66%	35	ذكر	1	الجنس
34%	18	أنثى	2	
100%	53	المجموع		
26%	14	اعزب	1	الحالة الاجتماعية
74%	39	متزوج	2	
100%	53	المجموع		
58%	31	ماجستير	1	المؤهل العلمي
42%	22	دكتوراه	2	
100%	53	المجموع		
26%	14	أقل من 5 سنوات	1	الخبرة
57%	30	5 وأقل من 15 سنوات	2	
17%	9	15 سنة فأكثر	3	
100%	53	المجموع		
9%	5	مدير ادارة	1	المستوى الوظيفي
17%	9	رئيس قسم	2	
74%	39	عضو هيئة تدريس	3	
100%	53	المجموع		
المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج PSPP للتحليل الإحصائي.				

التحليل الوصفي : تشير نتائج التحليل الوصفي لأفراد الدراسة أن غالبية أفراد الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 66 % من عدد أفراد الدراسة ، وأن 42% فقط يحملون مؤهل الدكتوراه، ويقدم الجدول رقم (2) وصف أكثر تفصيلاً لأفراد الدراسة وفقاً لبعض العوامل الديموغرافية.

الجدول رقم (2) وصف أفراد الدراسة

التحليل الإحصائي : لقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول الفروض المتعلقة بالمشاكل والصعوبات التي تواجهه أعضاء هيئة التدريس في إنتاج وتسويق البحث العلمي أستخدم



الباحث مقياس ليكرت الخماسي : موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما، وحيث إن العبارات تم صياغتها في صورتها الإيجابية فقد أعطيت خمس نقاط لموافق تماما ، وأربع نقاط لموافق وثلاث نقاط لمحايد ، ونقطتين لغير موافق ، ونقطة واحدة لغير موافق تماما. وبذلك سيكون المتوسط الحسابي بين أحد الفئات التالية :

(1- 1.80) وتعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

(1.81 – 2.60) وتعني عدم الموافقة من قبل أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

(2.61 – 3.40) وتعني عدم تأكد أفراد الدراسة من أسئلة الاستبانة.

(3.41 – 4.20) وتعني الموافقة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

(4.21 – 5) وتعني الموافقة الشديدة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

أما الانحراف المعياري فهو من أهم مقاييس التشتت والذي يعني مدى تباعد البيانات (الاستجابات) عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي، وبالنسبة لتفسير قيم الانحراف المعياري ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي ، وكقاعدة عامة المتوسط الحسابي ± 1 انحراف معياري يعني أن تقريبا 75% من أفراد الدراسة ضمن هذا النطاق .

وباستخدام برنامج pspp الإحصائي توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

أولا. تحليل اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة :

1- اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية. تشير اتجاهات افراد الدراسة بشكل عام إلى عدم التأكد حيث جاء المتوسط الحسابي العام 2.88 بانحراف معياري قدره 0.85 ضمن فئة عدم تأكد أفراد الدراسة من العبارات الواردة بقائمة الاستبانة ، وكان رأي أفراد الدراسة بعدم الموافقة حول توفر قواعد واضحة وصريحة في العمل ، وبعدم الموافقة بشأن وجود وصف وتوصيف واضح للوظيفة والجدول رقم 3 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، كما جاء رأي أفراد الدراسة بالموافقة على وجود احترام متبادل بين العاملين في المنظمة وأن الإخلاص في العمل يحقق نتائج جيدة .

الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة حول

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	2.38	1.16	عدم الموافقة
2	هناك وصف وتوصيف واضح للوظيفة	2.60	1.26	عدم الموافقة
3	يتم الحكم على أداء الموظف من خلال النتائج الذي يحققها	2.68	1.41	عدم التأكد
4	يتم الالتزام بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها قوانين المنظمة	2.87	1.32	عدم التأكد
5	يسود الاحترام المتبادل بين العاملين في المنظمة.	3.55	1.10	الموافقة
6	يوافقي زملائي على ان الاخلاص في العمل يحقق نتائج جيدة	3.42	1.32	الموافقة
7	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على ان القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم اثناء العمل	3.10	1.29	عدم التأكد
8	الكل يحب عمله ويعتبره واجب مقدس	2.64	1.26	عدم التأكد
9	تفوض ادارة المنظمة الصلاحيات اللازمة للعمل	2.68	1.17	عدم التأكد
المعدل العام		2.88	0.85	عدم التأكد
المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج PSPP للتحليل الاحصائي.				

بعد الثقافة التنظيمية

1. اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد احترام الوقت والالتزام به :

تشير اتجاهات أفراد الدراسة بشكل عام إلى موافقة أفراد الدراسة على وجود احترام للوقت والالتزام به حيث جاء المتوسط الحسابي العام 3.79 بانحراف معياري قدره 0.57 ضمن فئة موافقة أفراد الدراسة على العبارات الواردة بقائمة الاستبانة ، ويوضع الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالخصوص.



الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة حول
بعد احترام الوقت والالتزام به.

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
10	أشعر باني أقوم بتنظيم وإدارة وقتي بشكل جيد	3.36	1.09	الموافقة
11	العبرة في انجاز العمل المؤكل لي وليس في الوقت	3.55	1.07	الموافقة
12	اعتمد على نفسي في انجاز العمل في الوقت المطلوب	4.09	0.84	الموافقة
13	التزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد	4.08	0.85	الموافقة
14	استطيع التكيف مع الحالات الطارئة التي تحدث	3.89	0.93	الموافقة
	المعدل العام	3.79	0.57	الموافقة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج PSPP للتحليل الاحصائي.

2. اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد تشجيع الابتكار والإبداع.

تشير اتجاهات أفراد الدراسة بشكل عام إلى عدم تأكيد أفراد الدراسة على وجود تشجيع للابتكار والإبداع حيث جاء المتوسط الحسابي العام 3.29 بانحراف معياري قدره 0.69 ضمن فئة عدم تأكد أفراد الدراسة من العبارات الواردة بقائمة الاستبانة، والجدول رقم 5 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة حول بعد تشجيع الابتكار والإبداع.

الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة حول
بعد تشجيع الإبداع والابتكار

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
15	اقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال لعدم نجاحها .	3.45	1.10	الموافقة
16	أفضل القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة.	3.19	1.02	عدم التأكد
17	أمتلك رؤيا دقيقة لمشاكل العمل.	3.57	1.08	الموافقة
18	احتاج إلى عمليات مفصلة عند تكليفي بأي عمل.	3.68	0.98	الموافقة
19	تشجع الإدارة المستويات التنفيذية على تقديم	2.94	1.28	عدم التأكد

			أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية.	
عدم التأكد	1.40	2.91	تتعاون المنظمة مع منظمات البحث العلمي لتطوير أفكار إبداعية جديدة.	20
عدم التأكد	0.69	3.29		المعدل العام
المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج PSPP للتحليل الإحصائي.				

3. اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير أداء الموارد البشرية :

تشير اتجاهات أفراد الدراسة بشكل عام إلى موافقة أفراد الدراسة حول العبارات التي تقيس أداء الموارد البشرية حيث جاء المتوسط الحسابي العام 3.86 بانحراف معياري 0.57 ضمن فئة عدم موافقة أفراد الدراسة على العبارات الواردة بالاستبانة ، والجدول رقم (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد الدراسة حول أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة حول أداء الموارد البشرية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
21	تتوفر لدي المهارات والقدرة على حل المشاكل التي تواجهني اثناء أداء العمل	3.98	0.87	الموافقة
22	لا توجد مشاكل تحول دون تنفيذ عملي بكفاءة وفعالية	2.70	1.15	عدم التأكد
23	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي	4.48	0.69	الموافقة شديدة
24	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أقوم بها	3.81	0.94	الموافقة
25	توجد علاقة إيجابية بين التحفيز وتحسين مستوى الأداء	3.94	1.08	الموافقة
26	أقوم بعملية التنسيق مع الآخرين في إنجاز الأعمال	3.77	0.87	الموافقة
27	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا لتطوير وتحسين الأداء	4.11	0.91	الموافقة
28	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد في تحسين الأداء	4.04	1.02	الموافقة
29	اخضع الى برامج تدريبية تحسن من مستوى الأداء.	3.47	1.05	الموافقة



الموافقة الشديدة	0.99	4.38	الالتزام واحترام قيمة الوقت يسهم في رفع مستوى الأداء	30
الموافقة	0.57	3.86	المعدل العام	
المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج PSPP للتحليل الاحصائي.				

ثانيا . اختبار الفروض :

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية. تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.56، كما تشير نتائج التحليل أن قيمة T الإحصائية 4.83 أكبر من الجدولية ، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

1. توجد علاقة ارتباط بين بُعد احترام الوقت والالتزام به و أداء الموارد البشرية. تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين احترام الوقت والالتزام به و أداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.34 ، كما تشير نتائج التحليل أن قيمة T الإحصائية 2.65 أكبر من الجدولية ، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية وجود علاقة ارتباط بين احترام الوقت والالتزام به و أداء الموارد البشرية والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

2. توجد علاقة ارتباط بين بُعد تشجيع الإبداع والابتكار وأداء الموارد البشرية. تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بُعد تشجيع الإبداع والابتكار و أداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.48 ، كما تشير نتائج التحليل أن قيمة T الإحصائية 3.89 أكبر من الجدولية ، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية وجود علاقة ارتباط بين بُعد تشجيع الإبداع والابتكار و أداء الموارد البشرية والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7) اختبار الإنحدار المتعدد للمتغير المستقل على التابع

المتغير التابع : أداء الموارد البشرية						المتغيرات
اختبار التباين ANOVA		اختبار الارتباط Correlation		اختبار الانحدار Regression		المتغير المستقل وأبعاده
F	Sig	R	R2	T	Sig	
الجدولية 1.56	0.05	الارتباط	معامل التحديد	الجدولية 2.002	0.05	
23.35	.000	0.56	0.31	4.83	.000	الثقافة التنظيمية
11.58	.001	0.43	0.19	3.40	.001	الثقافة التنظيمية
7.01	.011	0.34	0.12	2.65	.011	احترام الوقت والالتزام به
15.12	.000	0.48	0.23	3.89	.000	التشجيع على الإبداع والابتكار

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تحليل البيانات الأولية

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. تشير نتائج اختبار التباين إلى وجود علاقة تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حيث بلغت قيمة F الإحصائية 23.35، وإن 0.31 من التغيير الذي يحدث على أداء الموارد البشرية ناتج عن تأثير الثقافة التنظيمية ، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية وجود علاقة تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

1. يوجد تأثير لُبعد احترام الوقت والالتزام به على أداء الموارد البشرية. تشير نتائج اختبار التباين إلى وجود علاقة تأثير لُبعد احترام الوقت والالتزام به على أداء الموارد البشرية حيث بلغت قيمة F الإحصائية 7.01، وإن 0.12 من التغيير الذي يحدث على أداء الموارد البشرية ناتج عن تأثير بعد احترام الوقت والالتزام به، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة تأثير لُبعد احترام الوقت والالتزام به على أداء الموارد البشرية، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

2. يوجد تأثير لُبعد التشجيع والابتكار على أداء الموارد البشرية. تشير نتائج اختبار التباين إلى وجود علاقة تأثير لُبعد تشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية حيث بلغت قيمة F الإحصائية 15.12، وإن 0.23 من التغيير الذي يحدث على أداء



الموارد البشرية ناتج عن التأثير من بُعد التشجيع والابتكار، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة تأثير لتشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية ، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

النتائج :

أولا . نتائج اتجاهات افراد الدراسة :

1. عدم توفر قواعد واضحة وصريحة في العمل.
2. عدم وجود وصف وتوصيف واضح للوظيفة.
3. يسود الاحترام المتبادل بين العاملين في المنظمة.
4. وجود احترام للوقت والالتزام به .
5. عدم تأكد أفراد الدراسة على وجود تشجيع على الابتداء والابتكار.

ثانيا . نتائج اختبارات الفروض :

1. وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.56.
2. وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين احترام الوقت والالتزام به و أداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.34.
3. وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بُعد تشجيع الإبداع والابتكار و أداء الموارد البشرية ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.48.
4. وجود علاقة تأثير للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، حيث إن 0.31 من التغيير الذي يحدث على أداء الموارد البشرية ناتج عن تأثير الثقافة التنظيمية.
5. وجود علاقة تأثير لُبعد احترام الوقت والالتزام به على أداء الموارد البشرية ، حيث إن 0.12 من التغيير الذي يحدث على أداء الموارد البشرية ناتج عن تأثير بُعد احترام الوقت والالتزام به.
6. وجود علاقة تأثير لُبعد تشجيع الإبداع والابتكار على أداء الموارد البشرية ، حيث إن 0.23 من التغيير الذي يحدث على أداء الموارد البشرية ناتج عن التأثير من بُعد تشجيع الإبداع والابتكار.

التوصيات :

1. نوصي بضرورة توفير وإيجاد قواعد واضحة وصريحة في الكلية.
2. نوصي بضرورة وجود وصف وتوصيف للوظائف ؛ لأنه مهم جدا لنجاح أداء الأعمال .
3. نوصي بضرورة الاستمرار بعلاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس .
4. نوصي بالاستمرار باحترام الوقت والالتزام به من قبل أعضاء هيئة التدريس.
5. نوصي بتشجيع الابتكار والإبداع والأخذ بالأفكار الجديدة .
6. نوصي طلاب العلم والمعرفة بالمزيد من البحوث والدراسة لأبعاد أخرى وعلى مجتمعات مختلفة ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة



الهوامش :

- 1 / محمود سليمان العميان , 2010 , السلوك التنظيمي في المؤسسات الأعمال ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، لأردن.
- 2 / أمينة صديقي، 2013، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ،ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر.
- 3/محمد قاسم القريوتي،2008،نظرية المنظمة والتنظيم ،الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 4 / محمد شاطري،2015، دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خضير،بسكرة ، الجزائر
- 5 / سامي فياض العزاوي،2009، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس، الإدارة العامة ، للطباعة والنشر.
- 6 / كمال بوالشرش،2016، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ،الطبعة الأولى ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
- 7 / امينة حسناوي،2016، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الوظيفي ،رسالة ماجستير في العلوم السياسية ،تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور ، الجفلة.
- 8 / مشنان بركة،2016، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي ،رسالة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير،جامعة الحاج تانبة ، الجزائر.
- 9 / سوسن دلروم ، 2017،تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 القائمة.
- 10 / خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، 2010 ، إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة، الطبعة الثانية ،عمان، الأردن.
- 11 / ناصر حمود،2017،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ، باتنة
- 12/سعاد نائف بربوطي،2007، ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والطباعة ،الطبعة الثالثة ،عمان ، الأردن.
- 13 / سيد محمد جادالرب، 2009 ، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ، دار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر.
- 14 / مشعل فهد فاهدالعتيبي،2011،اثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة في البنوك الكويتية ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط.
- 15 /فؤاد محمد علاء الدين الجوري، 2015 ، اثار المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة على العاملين بوزارة الزراعة السورية، جامعة الافتراضية، سوريا.
- 16 /مؤيد سعيد السالم، 2002 ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والطباعة عمان ، الأردن.
- 17 / مروان النور، 2012،دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية ،في قطاع المصرفي الأردني ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،المجلد العشرين ،العدد الثاني.