



جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة



تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية على شركة هاتف ليبيا (الإدارة العامة طرابلس)

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة

إعداد الطالبة:

فاطمة سالم صكح

إشراف الدكتور:

ناصر أبوعجيلة الشيباني الشيباني

للعام الجامعي ربيع (2026)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صَلَّى
الْعَظِيمِ

سورة النوبة / الآية "105"

الإهداء

إلى روح فقيدي الغالي أبي،
سندي الأول، ودعاؤه الذي ما زال يرافقني في كل خطوة... رحمك الله وجعل مثواك
الجنة.

وإلى روح فقيدي زوجي،
شريك الدرب والحلم، الذي غاب جسداً وبقي أثره دعماً وقوةً في مسيرتي... رحمك الله
رحمةً واسعة.

وإلى نبع الحنان واصل العطاء، أمي،
دعاؤك نور طريقي، وصبرك سر نجاحي، فلك مني كل الحب والامتنان.

وإلى أطفالي الغالين،
مصدر إلهامي وسبب استمراري، بكم أقوى وأحلم وأكمل.

وإلى عائلتي،
سندي بعد الله، شكراً لوقوفكم إلى جانبي ودعمكم الدائم.

أهديكم ثمرة هذا الجهد المتواضع،
راجيةً من الله التوفيق والقبول.

شكر وتقدير

بعد الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام علي أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلي اله وصحبة أجمعين، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ ناصر أبوعجيبة الشيباني و امتناني وتقديري لجهوده الكبيرة في إنجاز هذا العمل، وقد زودني بإرشاداته العلمية طول فترة إعداد هذه الرسالة، أطال الله في عُمره، وجعله عوناً لطلابه على طريق العلم.

كما أود شكر أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور/ أسامة الطاهر دية

والدكتور/ عزالدين علي سويسي

على جهدهما واهتمامهما وتفصّلهما بمناقشة رسالتي هذه، وأنّه ليسرني أن استزيد من علمهما وملاحظتهما القيّمة.

وأقدم بالشكر والاعتزاز للأساتذة بقسم الإدارة، وكل العاملين بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية، كما أتوجّه بالشكر والتقدير للأساتذة المحكّمين؛ لما بذلوه من جهد في تحكيم وتصميم أداة الدراسة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية في شركة هاتف ليبيا (الإدارة العامة - طرابلس)، وذلك من خلال تحليل تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل الشركة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة هاتف ليبيا، والبالغ عددهم 200 موظف، وقد تم توزيع الاستبانة على 160 موظفًا من العاملين الفعليين خلال فترة جمع البيانات، واستُرْجعت 150 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 93.75%.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية داخل شركة هاتف ليبيا، حيث تبين أن تخطيط الموارد البشرية، وبرامج التدريب والتطوير، ونظم تقييم الأداء تسهم بشكل إيجابي في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية. كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن هذه الممارسات تؤثر معنويًا في تعزيز قيم التعاون والانتماء والعدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي داخل الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز برامج التدريب والتطوير، وربط نظم تقييم الأداء بالحوافز والترقيات، بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء والتميز المؤسسي.

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resource management practices on improving organizational culture at Hatif Libya Company (General Administration – Tripoli), by analyzing the effect of the dimensions of human resource management represented in human resource planning, training and development, and performance evaluation on the level of the prevailing organizational culture within the company.

The study adopted the descriptive-analytical approach. The study population consisted of all employees of Hatif Libya Company, totaling 200 employees. The questionnaire was distributed to 160 active employees during the data collection period, and 150 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, with a response rate of 93.75%.

The results of the study showed a statistically significant effect of human resource management practices on organizational culture within Hatif Libya Company. It was found that human resource planning, training and development programs, and performance evaluation systems positively contribute to improving the level of organizational culture. The regression analysis results also indicated that these practices significantly affect the enhancement of the values of cooperation, belonging, organizational justice, and job stability within the company.

The study recommended the need to develop human resource management policies, strengthen training and development programs, and link performance evaluation systems to incentives and promotions, in a way that contributes to building a positive organizational culture that supports performance and institutional excellence.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	ت
ب	الآية القرآنية	1.
ج	الإهداء	2.
د	شكر وتقدير	3.
هـ	المستخلص	4.
و	ABSTRACT	5.
ز	قائمة المحتويات	6.
ي	قائمة الجداول	7.
ك	قائمة الأشكال	8.
1	الفصل الأول	9.
1	الإطار العام للدراسة	10.
2	أولاً-المقدمة:	11.
3	أولاً- الدراسات السابقة	12.
10	ثانياً-مشكلة الدراسة	13.
11	ثالثاً- أهداف الدراسة	14.
11	رابعاً- أهمية الدراسة	15.
12	خامساً- الفرضيات الدراسة	16.
13	سادساً - متغيرات الدراسة.	17.
13	سابعاً - انموذج الدراسة الافتراضي	18.
14	تاسعاً- مصطلحات الدراسة	19.
17	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	20.
29	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	21.

ت	العنوان	الصفحة
22.	مفهوم تخطيط وتنمية الموارد البشرية	39
23.	تعريفات لتخطيط الموارد البشرية	40
24.	أهداف التخطيط وتنمية الموارد البشرية:	43
25.	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	45
26.	تقييم الأداء	47
27.	المبحث الثاني الثقافة التنظيمية	49
28.	التمهيد:	50
29.	مفهوم الثقافة:	50
30.	ماهية الثقافة التنظيمية:	52
31.	خصائص وسمات الثقافة التنظيمية	54
32.	عناصر " مكونات " الثقافة التنظيمية:	56
33.	أنماط وأنواع الثقافة التنظيمية:	58
34.	أبعاد الثقافة التنظيمية:	61
35.	مستويات الثقافة التنظيمية:	62
36.	ثالثاً - أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:	66
37.	رابعاً - الإبداع الإداري: ماهيته وأهم مبادئه:	68
38.	المبحث الثالث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية	71
39.	تمهيد:	72
40.	(1) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية	72
41.	(2) العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع والأداء التنظيمي	74
42.	(3) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والأداء التنظيمي	76
43.	خلاصة المبحث	78

الصفحة	العنوان	ت
79	الفصل الثالث المنهجية للدراسة	44.
80	تمهيد	45.
81	مجتمع الدراسة	46.
81	عينة الدراسة	47.
82	أداة الدراسة	48.
85	صدق المحتوى (الصدق الظاهري):	49.
85	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	50.
90	ثبات الاستبانة	51.
93	المعالجة الإحصائية:	52.
95	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات	53.
101	الفصل الخامس: مناقشة النتائج	54.
102	التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة	55.
102	تمهيد:	56.
117	القسم الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	57.
134	النتائج العامة:	58.
135	التوصيات:	59.
136	قائمة المصادر والمراجع	60.
143	الملاحق	61.
149	استمارة استبانة	62.
154	قائمة المحكمين	63.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	86
(2)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	86
(3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور	87
(4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور	88
(5)	معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل مع الدرجة الكلية له	89
(6)	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له	90
(7)	قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة	91
(8)	يبيين المتوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري لكل مجموعة	92
(9)	يبيين معامل ثبات التجزئة النصفية	92
(10)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس	96
(11)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر	97
(12)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي	98
(13)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المسمى الوظيفي	99
(14)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة	100
(15)	مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة	102
(16)	التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول	103

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(17)	المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الأول	104
(18)	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الثاني	106
(19)	المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثاني	106
(20)	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الثالث	108
(21)	المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثالث	109
(22)	التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الرابع	110
(23)	المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الرابع	113
(24)	مستوى إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي	116
(25)	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية	118
(26)	اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار	119
(27)	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع	120
(28)	اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار	121
(29)	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع	121
(27)	اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار	122

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
123	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع	(28)
124	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة	(29)
124	معاملات تضخم التباين VIF	(30)
125	دليل الحالة C Condition Index، والجذور المميزة λ Eigenvalue	(31)
126	جدول تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة	(32)
127	بعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة	(33)
127	نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	(34)
129	نتائج تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression	(35)
129	جدول تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية	(36)
130	نتائج تقدير معاملات الانحدار بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية	(37)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
52	مكونات الثقافة (العميان، 2010) – إعداد الباحث	(1)
96	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس	(2)
97	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر	(3)
98	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4)
99	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(5)
100	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة	(6)
131	المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار المُقدَّر	(7)
131	انتشار الأخطاء العشوائية الناتجة عن نموذج الانحدار المُقدَّر	(8)

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريته في بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة. ففي العصر الحديث، أصبحت الموارد البشرية رأس المال الأهم للمؤسسات، حيث أن الكفاءات والمهارات البشرية هي المحرك الأساسي للابتكار والإبداع وتحقيق التميز المؤسسي (السيد، 2020، ص. 15).

وعلى هذا الأساس، يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز من كفاءة الأداء التنظيمي، مع التركيز على الجوانب التنظيمية التي تشمل الثقافة التنظيمية، والاتصال الداخلي، والتخطيط الاستراتيجي.

تواجه الشركات العاملة في مجال الاتصالات، مثل شركة هاتف ليبيا، العديد من التحديات التنظيمية المرتبطة بتطور التكنولوجيا وازدياد المنافسة في السوق المحلي والدولي. وبالتالي، يصبح من الضروري أن تتبنى هذه الشركات سياسات إدارة موارد بشرية تساهم في تحسين البيئة التنظيمية وتحقيق التكامل بين الموظفين والإدارة.

وقد أشارت الدراسات إلى أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الموارد البشرية وبين تحسين العوامل التنظيمية مثل التزام الموظفين، ورفع مستوى الولاء المؤسسي، وتقليل مقاومة التغيير (عبدالله، 2018، ص. 34).

وفي هذا السياق، تعتبر شركة هاتف ليبيا واحدة من المؤسسات التي تلعب دوراً محورياً في قطاع الاتصالات بليبيا، حيث تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري لإدارة عملياتها وتقديم خدماتها إلا أن التغيرات التنظيمية المتسارعة التي تواجهها الشركة تتطلب تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية لتحسين العوامل التنظيمية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والإدارية التي تمر بها الدولة.

ولذلك، فإن دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية في العوامل التنظيمية تعد ذات أهمية كبيرة لفهم دور هذه الإدارة في تحسين الأداء العام للشركة وتحقيق أهدافه.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والعوامل التنظيمية في شركة هاتف ليبيا، مع التركيز على تحديد نقاط القوة والضعف في السياسات المتبعة، وتقديم التوصيات التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في

إثراء الأدبيات العلمية وتزويد الشركة بأطر عملية لتحسين أدائها، مما يدعم استراتيجيتها التنافسية ويعزز من جودة خدماتها المقدمة.

أولاً- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المحلية:

1- دراسة (الدعوكي، 2025) بعنوان (إدارة الموارد البشرية وأثرها على الثقافة التنظيمية:

دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط في ليبيا)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل الاستقطاب، التدريب، والتحفيز) وقياس أثرها المباشر في تحسين وتشكيل الثقافة التنظيمية في البيئة الليبية بالتطبيق على شركة الواحة للنفط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من عينة شملت مدراء الإدارات والموظفين بالشركة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية وأثر إيجابي دال إحصائياً لسياسات إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة بين العاملين. وأكدت النتائج أن الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين وتفعيل نظم الحوافز يعد من أهم العوامل المؤثرة في ترسيخ قيم العمل الإيجابية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث لوائح الموارد البشرية بما يتلاءم مع القيم الثقافية المرغوبة، وزيادة إشراك العاملين في صنع القرار لتعزيز الانتماء التنظيمي.

2- دراسة تليش (2017) العنوان: تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات

(دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للنفط الليبية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية ودوره في تحسين إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية للنفط الليبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين بالمؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدريب في تنمية الموارد البشرية، من خلال رفع مستوى المعارف والمهارات والقدرات الوظيفية للعاملين، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن التدريب يساهم بصورة فاعلة في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها بكفاءة، خاصة في المؤسسات الحيوية

ذات الطبيعة الاستراتيجية كقطاع النفط. وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط المنهجي للبرامج التدريبية وربطها باحتياجات إدارة الأزمات ومتطلبات البيئة التنظيمية.

3- دراسة (أبوعون، 2017) بعنوان تأثير التدريب على الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات في المستشفيات العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمستشفى طرابلس المركزي. اعتمدت الدراسة على نموذج بحثي تمثل فيه التدريب كمتغير مستقل، واشتمل على أبعاده الرئيسة المتمثلة في تقييم ردّ الفعل، وتقييم السلوك، وتقييم نتائج الأداء التنظيمي، في حين تمثلت إدارة الأزمات كمتغير تابع، وشملت أبعادها: الأساليب الإدارية، وتغيير الاتجاهات، وتعبئة الاحتياطات، والتوجّه التنظيمي، والتنبؤ التنظيمي، مع اعتبار الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً بين التدريب وإدارة الأزمات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وبلغ مجتمع الدراسة (565) مفردة، في حين بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (413) استبانة، وجمعت البيانات من رؤساء الأقسام ومديري الوحدات بمستشفى طرابلس المركزي بليبيا. كما استعان الباحث بنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-AMOS) لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من التدريب والثقافة التنظيمية في تحسين إدارة الأزمات، حيث تبين أن تأثير الثقافة التنظيمية كان أكبر من التأثير المباشر للتدريب. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور التدريب وتفعيله من خلال الخبرات القيادية الإدارية، وتنمية القدرات الإدارية لمواجهة الأزمات، إلى جانب الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية لما لها من دور فاعل في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الصحية.

4- دراسة (أبو حلاله 2006) بعنوان القصور في إعداد خطط الموارد البشرية وأثره في المؤسسات العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أوجه القصور في إعداد خطط الموارد البشرية وأثر ذلك في أداء المؤسسات العامة، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل واقع التخطيط للموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن ضعف دعم إدارة المستشفى لبرامج تنمية الإدارة أدى إلى انخفاض مستوى المعارف والمهارات الإدارية لدى العاملين، الأمر الذي انعكس سلباً على كفاءة التخطيط والقيادة. كما أظهرت النتائج أن الإدارة تعاني من قصور واضح في صياغة أهداف الوظائف بصورة دقيقة وواضحة، وضعف في تطوير القدرات الوظيفية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى عدم الاستفادة الفاعلة من البيانات المتاحة في التخطيط المستقبلي. وأشارت الدراسة كذلك إلى ضعف تنمية قدرات المرؤوسين وقلة الإسهام في إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية، مما يؤثر في استدامة الأداء المؤسسي وتطويره.

ب- الدراسات العربية:

1- دراسة (علي، 2023) بعنوان (الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المستدام للمنظمة: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمنظمة، وبيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على قطاع الاتصالات (الشركة المصرية للاتصالات). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين بالشركة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية ودعم الأداء المستدام. كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً فعالاً في الربط بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الموارد البشرية الحديثة وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والاستدامة داخل قطاع الاتصالات لتنعكس إيجاباً على أداء العاملين.

2- دراسة راضية بداع (2017) بعنوان دور الموارد البشرية وتكنولوجيا على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة رغوة الجنوب - تقره

"تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا والاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - مؤسسة رغوة الجنوب - تقره، ورقلة - ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحث الملاحظة والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات. واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة القصدية البسيطة بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة 46 عامل من

المؤسسة. تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بالاعتماد على SPSS المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مؤسسة رغبة الجنوب تطبيق تكنولوجيا والاتصال بأبعادها المختلفة بنسب متفاوتة وأنه لا يوجد مستوى جيد للأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، كما أنه توجد علاقة ارتباطية بين استخدام تكنولوجيا والاتصال والأداء الوظيفي وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الخصائص الشخصية لأفراد العينة على اجاباتهم حول مستوى الأداء الوظيفي.

3- دراسة نهاده خريس (2016) العنوان: إدارة الموارد البشرية وعلاقتها باستخدام التكنولوجيا وأثرها في أداء العاملين بأجهزة الخدمة المدنية في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك على أداء العاملين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الصناعة والتجارة، وديوان الخدمة المدنية، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ودائرة الأحوال المدنية، بمختلف مستوياتهم الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين، من خلال رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما أكدت النتائج أن توظيف النظم التكنولوجية الحديثة يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية الأجهزة الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في استخدام التكنولوجيا، وتكثيف برامج التدريب التقني للعاملين في القطاع العام.

4- دراسة (مانع سيرينه، سنة 2014-2015) بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالجامعات الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية شملت الأساتذة والموظفين الإداريين. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. بلغ مجتمع الدراسة (3676) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية مخططة قوامها (800) مفردة، استُرجع منها (570) استبانة، واستُبعدت (46) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (524) استبانة.

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على برنامج (SPSS) إصدار (19)، مستخدمة عددًا من الأساليب الإحصائية، من بينها معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (F). وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، والمتمثلة في التدريب، والتعليم التنظيمي، والتطوير (التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي)، والإبداع، تمثل أدوات أساسية تعتمد عليها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية ورفع مستوى أداء الأفراد. إلا أن الدراسة كشفت عن وجود بعض أوجه القصور في تطبيق هذه الاستراتيجيات، أبرزها ضعف تقييم فعالية البرامج التدريبية، وقلة الاهتمام بالتعلم من الأخطاء ومواقف الفشل، وضعف أنظمة التحفيز المادي والمعنوي، مما حدّ نسبيًا من فاعلية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء.

5- دراسة (مشتي، 2014) واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة، والكشف عن مستوى فاعليتها من وجهة نظر العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الانطباعات العامة للعاملين تجاه إدارة الموارد البشرية جاءت بمستوى مقبول، مع وجود حاجة ملحة إلى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، ولا سيما في مجال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بما يعزز فاعلية الأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى تلقي التدريب في إدارة الموارد البشرية، وطبيعة العمل، لصالح فئة المدير العام ونائبه، إضافة إلى متغيري مكان السكن وسنوات الخبرة، حيث كانت انطباعات هذه الفئات أكثر إيجابية مقارنة بغيرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم والتربية قفي محافظات غزة حيث خلصت الى نتائج وهي ، ان الانطباعات عن ادارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام وان هناك الكثير مما يجب عمله لتحسين استراتيجيات والتركيز على ايجاد تخطيط اكثر فاعلية للموارد البشرية أيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي الى تلقي تدريب في ادارة الموارد البشرية طبيعة العمل لصالح مدير عام ونائبة كذلك الى مكان السكن ووجود سنوات الخبرة حيث كان لدى تلك الفئات انطباعات اكثر ايجابية من غيرهم .

5- دراسة (عبدالقادر، أبوسن، 2011) بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي بالتطبيق على مجموعة شركات جيايد الصناعية.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي، لهذه الغرض كما اتبع المنهج الوصفي والتحليلي وتم جمع البيانات عن طريق استخدام أداة الاستبيان ومن ثم معالجتها إحصائياً، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، فممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة وفعالية أداء الموارد البشرية وأن يؤخذ ذلك ضمن معايير تقييم أداء إدارات الموارد البشرية بالقطاع الصناعي، هذا الربط سيمكن مديري الموارد البشرية من تصميم البرامج التي من شأنها تحقيق أفضل نتائج للعمليات لتحقيق أعلى إنتاجية للمنظمات.

6- دراسة (خالد محمد، 2007) بعنوان معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين. دراسة تطبيقية في المؤسسات الصحفية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

أشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها أكثر من صحيفة، (21) مؤسسة صحفية، وقد تم أخذ المؤسسات التي عددها (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأدائها المؤسسي ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية والفرض والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتضمينها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

ج- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Lou et al., 2024) بعنوان (تقييم دور إدارة وتنمية الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام وسلوكيات العمل الابتكارية من خلال التحول الرقمي في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور ممارسات إدارة وتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين وتحفيز الابتكار، مع التركيز على دور التحول الرقمي في تشكيل ثقافة تنظيمية مرنة داخل

شركات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (ICT). استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العاملين في هذا القطاع. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دوراً جوهرياً في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المستدام للموظفين. وأثبتت النتائج أن دمج التحول الرقمي في سياسات الموارد البشرية يسرّع من تبني العاملين للثقافة التنظيمية الجديدة. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار شركات الاتصالات في رقمنة وظائف الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير التكنولوجي لتشجيع الإبداع والتميز.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: من حيث العنوان

أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في تناولها إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيراً مستقلاً رئيساً، كما تتشابه بصورة أوضح مع دراسة الدعوكي (2025) ودراسة علي (2023) لكونها تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بشكل مباشر. كذلك تتقاطع مع بعض الدراسات الأخرى في بحث أثر أحد أبعاد الموارد البشرية مثل التدريب أو التخطيط أو التنمية على متغيرات تنظيمية ومؤسسية مختلفة.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في أنها ركزت تحديداً على تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية داخل شركة هاتف ليبيا، وهو ما يمنحها خصوصية قطاعية ومؤسسية واضحة. فبعض الدراسات السابقة تناولت الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً كما في دراسة أبوعون (2017) ودراسة علي (2023)، بينما جعلتها الدراسة الحالية متغيراً تابعاً مباشراً. كما أن بعض الدراسات الأخرى اتجهت إلى بحث أثر إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي أو الإنتاجية أو إدارة الأزمات أو الأداء المستدام، وليس في الثقافة التنظيمية مباشرة.

ثانياً: من حيث البيئة المحلية والعربية والأجنبية

أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في انتمائها جميعاً إلى البيئة التنظيمية والمؤسسية، واهتمامها بدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل ورفع فاعلية المؤسسات. كما تتشابه مع بعض الدراسات التي أجريت في قطاع الاتصالات مثل دراسة علي (2023) ودراسة (Lou et al., 2024)، وهو ما يعزز الصلة بين الدراسة الحالية وبعض الأدبيات الحديثة.

أوجه الاختلاف:

تتميز الدراسة الحالية بأنها أجريت في البيئة الليبية المحلية وداخل شركة هاتف ليبيا بالإدارة العامة في طرابلس، بينما توزعت الدراسات السابقة بين بيئات مختلفة؛ فمنها دراسات محلية ليبية في النفط والصحة، ومنها دراسات عربية في مصر، الأردن، الجزائر، غزة، السودان، ومنها دراسات أجنبية في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وهذا يجعل الدراسة الحالية أكثر ارتباطاً بخصوصية البيئة الليبية في قطاع الاتصالات، وهي بيئة لم تحظ - وفق الدراسات المعروضة - بقدر كبير من التركيز المباشر في موضوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

ثالثاً: من حيث المنهج المستخدم

أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً في البحوث الإدارية والتنظيمية التي تستهدف وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويظهر هذا التشابه بوضوح في دراسات: الدعوكي (2025)، تليش (2017)، علي (2023)، نهاد خريس (2016)، مانع سيرينه (2014-2015)، مشتي (2014)، عبدالقادر وأبوسن. (2011)

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات في درجة التعمق المنهجي؛ فمثلاً دراسة أبوعون (2017) لم تكتفِ بالمنهج الوصفي التحليلي الكمي، بل استخدمت أيضاً نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-AMOS)، وهو أسلوب إحصائي أكثر تقدماً من الأساليب التقليدية المستخدمة في كثير من الدراسات الأخرى. أما الدراسة الحالية، فمن المرجح أنها ستظل أقرب إلى الدراسات التي اعتمدت التحليل الوصفي والإحصائي المباشر دون بناء نموذج سببي معقد.

رابعاً: من حيث أدوات الدراسة

أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهو ما يعكس طبيعة الموضوع المدروس الذي يعتمد على قياس اتجاهات العاملين وآرائهم تجاه ممارسات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية. وقد ظهرت الاستبانة أداة أساسية في غالبية الدراسات المحلية والعربية والأجنبية.

أوجه الاختلاف:

يظهر الاختلاف في أن بعض الدراسات لم تعتمد على الاستبانة وحدها؛ فدراسة راضية بداع (2017) استخدمت الملاحظة والاستبيان معاً، بينما تميزت دراسة أبوعون (2017) بأنها لم

تقتصر على أداة جمع البيانات، بل دعمتها بتحليل متقدم باستخدام AMOS لاختبار العلاقات بين المتغيرات. أما الدراسة الحالية فتبدو أقرب إلى الدراسات التي اعتمدت على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية المباشرة.

خامساً: من حيث النتائج

أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الاتجاه العام المتوقع للنتائج، حيث أكدت أغلب الدراسات وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مخرجات تنظيمية مختلفة، مثل الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الإنتاجية، إدارة الأزمات، والأداء المستدام. وتحديداً، تتفق الدراسة الحالية بشكل كبير مع دراسة الدعوكي (2025) ودراسة علي (2023) اللتين أكدتا وجود أثر إيجابي لممارسات الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات من حيث طبيعة النتائج النهائية ومجالها؛ فبعض الدراسات ركزت نتائجها على أثر التدريب في إدارة الأزمات، أو أثر التكنولوجيا في أداء العاملين، أو أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الإنتاجية أو الأداء المؤسسي. كذلك أظهرت بعض الدراسات وجود قصور أو ضعف نسبي في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، كما في دراسة أبو حلاله (2006) ودراسة مشتي (2014) ودراسة مانع سيرينه (2015-2014)، في حين أن دراسات أخرى أكدت قوة التأثير الإيجابي المباشر. ومن ثم فإن الدراسة الحالية قد تضيف بُعداً جديداً يتمثل في الكشف عن مدى إسهام إدارة الموارد البشرية في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية داخل قطاع الاتصالات الليبي تحديداً.

ثانياً-مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة الموارد البشرية من العوامل الأساسية المؤثرة في تطوير أداء المنظمات وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تساهم في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الليبية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه تطبيق الممارسات الحديثة في هذا المجال.

وتواجه شركة هاتف ليبيا تحديات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية، تتمثل في ضعف تخطيط الموارد البشرية، وقصور برامج التدريب والتطوير، إضافة إلى محدودية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار. كما تعاني أنظمة تقييم الأداء من ضعف الشفافية والعدالة، مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

وتشير الدراسات السابقة منها دراسة (موسى، 2025) ودراسة (علي، 2023) ودراسة (Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024)) إلى وجود فجوة بين الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية ومتطلبات تحسين الثقافة التنظيمية داخل الشركة، حيث يؤدي نقص الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية إلى ضعف استغلال المهارات المتاحة، وتراجع فرص الابتكار والتعاون بين الموظفين.

وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية تساهم في تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين، الأمر الذي يستدعي دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة.

ومن هنا تبلورت لدى الباحثة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

تساؤل الدراسة الرئيس

- ما تأثير إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟

تساؤلات الدراسة الفرعية

1. ما تأثير تخطيط الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. ما تأثير التدريب والتطوير في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. ما تأثير تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثالثاً- أهداف الدراسة:

1. التعرف على تأثير تخطيط الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
2. قياس تأثير الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
3. تحليل أبعاد الموارد البشرية وانعكاسها على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
4. الوصول إلى نتائج ومقترحات .

رابعاً- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النظرية والعملية:

1- الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها العلاقة بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، وذلك من خلال اختبار وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد والثقافة التنظيمية. وتسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة والتأثير المتبادل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة، بما يعزز الفهم العلمي للدور الذي تؤديه هذه الممارسات في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة للأداء المؤسسي.

2- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في اعتمادها على أساليب إحصائية كمية حديثة لاختبار الفرضيات، من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، مما يضيف طابعاً علمياً دقيقاً على نتائجها. كما تسهم الدراسة في توفير نتائج قابلة للتحقق والتعميم النسبي حول تأثير تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء في الثقافة التنظيمية، بما يتيح للباحثين والدارسين الاستفادة منها في دراسات لاحقة تتناول موضوعات قريبة أو مكملية، ويساعد في سد فجوة بحثية تتعلق بدراسة هذه العلاقة في البيئة المؤسسية محل الدراسة.

خامساً- الفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية

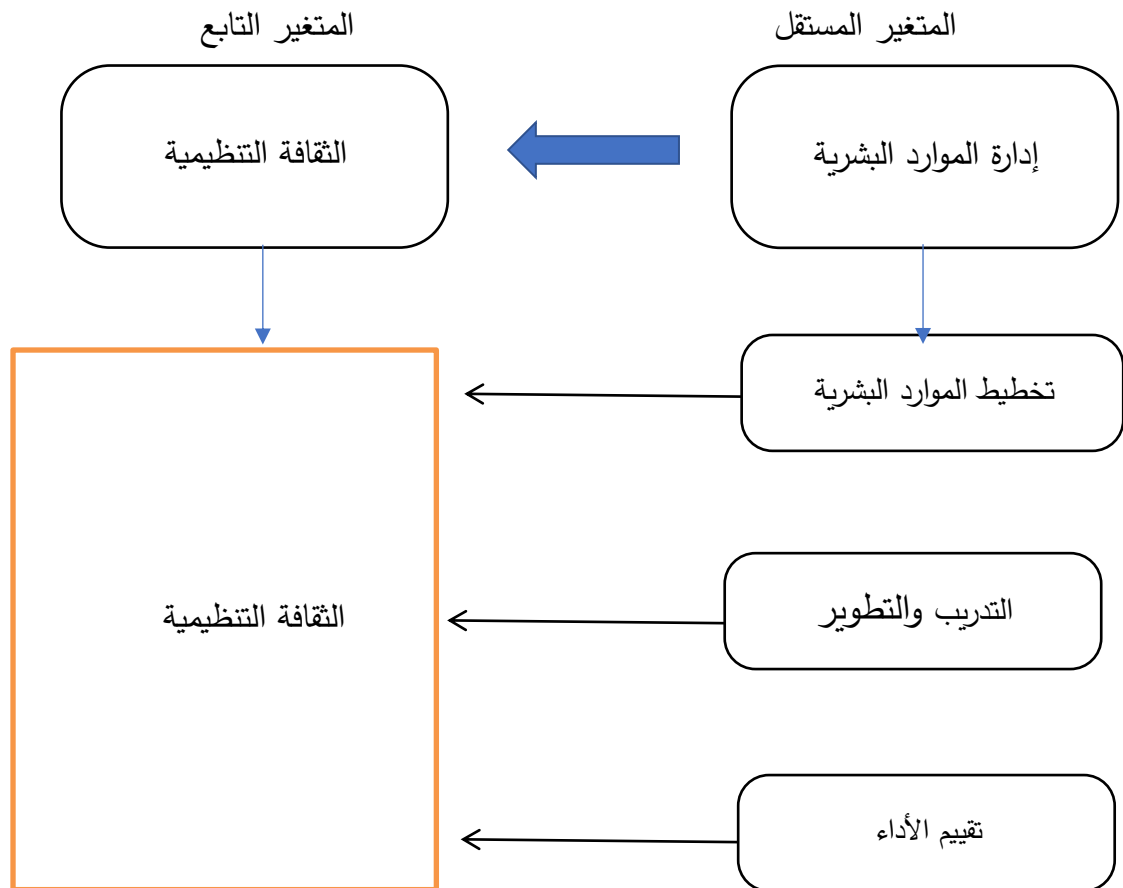
2. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
3. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب والتطوير والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
4. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

سادساً - متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية وتشمل الابعاد الاتية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم الاداء).

المتغير التابع: ويتمثل في متغير واحد هو الثقافة التنظيمية

سابعاً - انموذج الدراسة الافتراضي:



شكل (1-1) يبين أنموذج الدراسة

المصدر : تم بناء نموذج الدراسة استنادا على دراسة (أبوعون، 2017) ودراسة (الدعوكي، 2025)

ثامناً - حدود الدراسة:

يتحدد إطار الدراسة في الجوانب التالية:

1. الحدود الموضوعية:

حدّد موضوع الدراسة في معرفة تأثير ادارات الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية بشركة هانف ليبيا.

2. الحدود الزمنية:

ستكون الدراسة في الفترة من 2023 - 2025 م.

3. الحدود البشرية:

أقتصر البحث على موظفي ادارات الموارد البشرية بشركة هانف ليبيا.

تاسعاً - مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

1- إدارة الموارد البشرية

- تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية، وتحفيزها، وتطويرها، والاحتفاظ بها لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (الطاهر، 2018، ص. 25).
- **التعريف الإجرائي:** تشير إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة إلى الأنشطة المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، وتقييم الأداء، وتطوير الموظفين داخل المؤسسات التنظيمية قيد الدراسة، وتأثيرها على الثقافة التنظيمية كالكفاءة والتفاعل بين الفرق.

2- الثقافة التنظيمية

- هي مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحدد أساليب العمل والعلاقات بين الموظفين (محمد، 2017، ص. 56).
- **التعريف الإجرائي:** تشير الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة إلى القيم المشتركة التي تعزز التعاون بين الموظفين ومدى تأثير إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة إيجابية تعزز الأداء المؤسسي.

3- تخطيط الموارد البشرية

- تخطيط الموارد البشرية هو عملية استراتيجية تهدف إلى ضمان توفر العدد المناسب من الأفراد ذوي المهارات المناسبة في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، من خلال تحليل القدرات الحالية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.
- **التعريف الإجرائي:** في هذه الدراسة، يُقصد بتخطيط الموارد البشرية تحديد وتحليل احتياجات شركة هاتف ليبيا من الموظفين، لضمان توافر الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

4- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- يُعرف بأنه عملية تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية بما يتماشى مع أهدافها طويلة المدى (الشريف، 2020، ص. 42).
- **التعريف الإجرائي:** يشير إلى عمليات التخطيط والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة بناءً على متغيرات بيئة العمل، وكيف تسهم هذه العمليات في تحسين الثقافة التنظيمية.

5- التدريب

- **التدريب:** عملية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف الموظفين لزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم الحالية والمستقبلية.
- **التعريف الإجرائي:** في هذه الدراسة، يشير التدريب إلى البرامج والأنشطة التي تنفذها شركة هاتف ليبيا لتطوير مهارات موظفيها،

6- تقييم الأداء

- **تقييم الأداء:** عملية منهجية لقياس وتقييم أداء الموظفين مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير الأداء المستقبلي.
- **التعريف الإجرائي:** في هذه الدراسة، يُقصد بالتحفيز السياسات والممارسات التي تتبعها شركة هاتف ليبيا لزيادة دافعية موظفيها، بينما يشير تقييم الأداء إلى الأساليب والأدوات المستخدمة لقياس كفاءة وفعالية أداء الموظفين في الشركة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول:
ادارة الموارد البشرية

تمهيد

لقد عمدت المؤسسات في الدول النامية، وبعض دول العالم النامي الساعية للتقدم إلى تغيير مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد إلى مصطلح المورد البشري، وهذا للدلالة على أهمية العنصر البشري بجعله موردا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة المدى فضلا على بقاء المؤسسة واستمراريتها.

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية داخل أي منظمة معاصرة، إذ لم يعد الإنسان مجرد عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، بل أصبح رأس المال البشري المورد الأكثر قيمة في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. فالموارد البشرية هي المسؤولة عن جذب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية. وقد أشار ديسلر (Dessler، 2017: 15) إلى أن إدارة الموارد البشرية تُعنى بجميع القرارات والممارسات التي تؤثر مباشرة على قوة العمل داخل المؤسسات.

كما يؤكد برقواوي (2013: 22) أنَّ إدارة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على التعيين والرواتب، بل تجاوزت ذلك لتشمل التخطيط الاستراتيجي، التدريب المستمر، وإدارة الأداء، في ظل بيئة أعمال سريعة التغير. وتذهب أبحاث حديثة مثل دراسة حسن (Hassan، 2016: 17) إلى أنَّ الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تمثل عنصراً جوهرياً في تعزيز أداء العاملين ورفع كفاءتهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن زاوية أخرى، يرى أبو شيخة (2010: 33) أنَّ نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على مدى قدرتها على الموازنة بين أهداف المنظمة ومتطلبات العاملين، وهو ما يدعم بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الولاء والانتماء. كما أوضح نواف وزملاؤه (Nwachukwu & Chladkova، 2014: 247) أنَّ الممارسات العادلة في التوظيف، والتدريب، والمكافآت، تُعد من أبرز محددات رضا العاملين، وهو ما يعكس الارتباط الوثيق بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

ويشير جيرهارت وزملاؤه (Gerhart et al.، 2015: 41) إلى أنَّ التغيرات التكنولوجية والعولمة فرضت على إدارات الموارد البشرية إعادة النظر في أدوارها التقليدية، لتصبح شريكاً استراتيجياً في صياغة السياسات التنظيمية وصناعة القرارات الكبرى. وهذا ما يدعمه بودبوس

وزهمول (2020: 56) عندما أكد أن إدارة الموارد البشرية الحديثة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالتفكير الاستراتيجي وبتمتية رأس المال الفكري في المؤسسات.

وبناءً على ذلك، فإن دراسة إدارة الموارد البشرية كمدخل أول في هذا الإطار النظري تُعد خطوة ضرورية لفهم دورها في صياغة الثقافة التنظيمية، حيث يمكن هذا المبحث من إلقاء الضوء على ماهيتها، تطورها التاريخي، أهدافها ووظائفها، إضافة إلى التحديات التي تواجهها في البيئات التنظيمية المختلفة.

ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، فتحقيق الأهداف والتطور المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة. ولمواجهة مختلف التحديات الحديثة والمتغيرة لابد من الاهتمام أكثر بهذا المورد سواء على المدى القريب أو البعيد.

لذلك يمكن تقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع كالآتي: (براكبي، عبان، 2016/2017، ص 03).

مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية لا بد من التطرق أولاً إلى تعريف الإدارة ثم إلى تعريف الموارد البشرية كما يلي:

1- تعريف الإدارة

تعرف الإدارة لغة انطلاقاً من تحليل كلمة الإدارة " والتي تعني تحقيق غرض معين، ولقد اشتقت كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "Ad" ومعناها أداء الخدمة للآخرين . و هناك تعريف آخر أن الإدارة من الفعل .(الشميمري وآخرون، 2014، ص 20).

" أدار " وتعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة.

مفهوم الموارد البشرية

اختلف الباحثون في تحديد ماهية إدارة الموارد البشرية باختلاف زوايا النظر إليها، فالبعض نظر إليها من منظور إداري تقليدي يركز على شؤون العاملين، بينما نظر إليها آخرون

كجزء من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، في حين اتجهت مدارس حديثة لاعتبارها استثماراً في رأس المال البشري.

فقد عرّفها ديسلر (Dessler، 2013: 11) بأنها مجموعة السياسات والممارسات التي تتعلق باستقطاب الأفراد، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وتقديم المكافآت لهم، وتهيئة بيئة عمل تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية. بينما يرى ستوارت وبراون (Stewart & Brown، 2011: 24) أنّ إدارة الموارد البشرية هي حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة وبين الموظفين من خلال أنشطة التوظيف، والتطوير، والتحفيز، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء.

أما جيرهارت وزملاؤه (Gerhart et al.، 2015: 39) فيعتبرونها مدخلاً استراتيجياً لإدارة رأس المال البشري بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يعكس النظرة الحديثة للموارد البشرية باعتبارها شريكاً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي.

وفي السياق العربي، يرى أبو شيخة (2010: 41) أنّ إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تنمية وتطوير العنصر البشري وتحقيق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة. بينما يشير برقاي (2013: 27) إلى أنها فن وعلم استثمار الطاقات البشرية بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعزز الكفاءة التنظيمية.

كما عرفها حاروش (2011: 33) بأنها نظام متكامل يتضمن تخطيط القوى العاملة، اختيارها، تدريبها، وتقييم أدائها، مع مراعاة الجوانب القانونية والاجتماعية المرتبطة بالعمل. ويتفق مع هذا الطرح الصيرفي (2007: 29) الذي يؤكد أنّ إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على التوظيف بل تشمل تنمية مهارات الأفراد وتحفيزهم بما يخدم استراتيجيات المنظمة.

وعرّفها نواف وزملاؤه (Nwachukwu & Chladkova، 2014: 245) بأنها مجموعة من الممارسات التي تركز على خلق بيئة عمل محفزة، تحقق الرضا الوظيفي للعاملين وتؤثر إيجابياً في أدائهم. بينما يرى تشاوhen (Chauhan، 2014: 3) أنها الإدارة المسؤولة عن تطبيق السياسات التي تضمن الاستقرار الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي.

أما منير (2011: 52) فقد قدّم تعريفاً قانونياً، إذ اعتبرها مجموعة من القوانين والإجراءات التي تنظم علاقة الموظف بالمنظمة وفق القوانين السارية في الدولة، وهو ما يبرز البعد التشريعي للإدارة.

كذلك يشير بودبوس وزهمول (2020: 61) إلى أنها عملية استراتيجية تستهدف تعظيم قيمة العنصر البشري عبر الاستثمار في التدريب، والتأهيل، والتحفيز، والتمكين، مؤكداً على بعدها التنموي.

ومن زاوية أخرى، أوضح نويه وزملاؤه (Noe et al., 2015: 18) أنّ إدارة الموارد البشرية هي مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للقوى العاملة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وقد تسمى تلك الوحدة بإدارة شؤون الموظفين، أو إدارة الأفراد أو إدارة القوى البشرية أو إدارة العاملين. إلا أن المسمى الحديث هو إدارة الموارد البشرية. (حجازي وآخرون، 2013، ص 19).

التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختيار والتعيين التدريب والتنمية التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين

التعريف الثالث: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة. (محمد، 2014، ص 17).

التعريف الرابع: هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

يتضح مما سبق أنّ إدارة الموارد البشرية ليست مجرد نشاط إداري تقليدي يقتصر على التوظيف والرواتب، بل هي منظومة متكاملة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي، التدريب، التحفيز، والاحتفاظ بالموارد البشرية، مع التركيز على التوفيق بين متطلبات المنظمة وطموحات العاملين. وهذا ما يجعلها ركيزة أساسية في دعم الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بعدد من المراحل التاريخية التي تعكس التطور في النظرة إلى الإنسان العامل داخل المنظمات، حيث انتقلت من التركيز على البعد الميكانيكي للعمل إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المورد الأكثر قيمة في تحقيق النجاح المؤسسي.

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (حتى القرن الثامن عشر)

في هذه المرحلة كان الاهتمام بالعمل والعمال محدودًا، حيث اعتمدت معظم الأنشطة الاقتصادية على الحرف اليدوية والزراعة والتجارة البسيطة. وكان تنظيم العمل يتم بشكل عفوي داخل الأسرة أو الحرف الصغيرة، ولم تكن هناك وظيفة واضحة لإدارة الموارد البشرية، بل كان التركيز على الإنتاج المادي أكثر من الاهتمام بالأفراد (ماهر، 2007: 15).

2- مرحلة الثورة الصناعية (القرن التاسع عشر)

مع الثورة الصناعية في أوروبا ظهر المصنع الكبير الذي يتطلب أعدادًا ضخمة من العمال، مما فرض ضرورة وجود أنظمة تنظيمية لضبط الحضور والانضباط، وتحديد ساعات العمل والأجور. هنا بدأت وظيفة "إدارة شؤون الأفراد" كوظيفة تقليدية تهدف إلى متابعة سجلات العاملين والانضباط دون اهتمام كبير بالجوانب الإنسانية (الصيرفي، 2007: 33).

3- مرحلة مدرسة الإدارة العلمية (بداية القرن العشرين)

أحدث فريدريك تايلور ثورة في الفكر الإداري من خلال المدرسة العلمية التي ركزت على أسس الكفاءة والإنتاجية. وقد اعتبر أن العامل جزء من الآلة، وبالتالي فإن تحسين الأداء يتم عبر دراسة الوقت والحركة وتجزئة العمل (Dessler، 2013: 21). ورغم الانتقادات التي وجهت لهذا المدخل لعدم اهتمامه بالعوامل النفسية والاجتماعية، إلا أنه أسس لبدايات التفكير المنهجي في إدارة العمل والعاملين.

4- مرحلة المدرسة السلوكية (من ثلاثينيات القرن العشرين)

مع تجارب "هوثورن" التي قادها إلتون مايو في شركة وسترن إلكترونيك، بدأ التركيز على العوامل الاجتماعية والنفسية في العمل. فقد أثبتت التجارب أن اهتمام الإدارة بالعاملين ودمجهم في بيئة العمل يزيد من إنتاجيتهم أكثر من تحسين ظروف العمل المادية وحدها (Stewart & Brown، 2011: 47). ومن هنا تحول الاهتمام إلى دراسة الدوافع، والرضا الوظيفي، والعلاقات الإنسانية.

5- مرحلة إدارة شؤون الأفراد (الأربعينيات والخمسينيات)

في هذه الفترة برزت وظيفة رسمية في المنظمات تحت مسمى "إدارة شؤون الأفراد"، وكان دورها الأساسي تسجيل البيانات، دفع الرواتب، متابعة الحضور والانصراف، وحل النزاعات العمالية. ورغم أن الدور ظل إداريًا روتينيًا، إلا أنه شكّل الأساس لما سيعرف لاحقًا بإدارة الموارد البشرية (أبو شيخة، 2010: 58).

6- مرحلة الموارد البشرية (من الستينيات حتى الثمانينيات)

بدأ التحول الكبير مع إدراك أن العامل ليس مجرد تكلفة بل هو أصل من أصول المنظمة. وظهرت نظريات الدافعية مثل نظرية ماسلو للحاجات، وهيرزبرغ للعوامل المحفزة، مما رسخ فكرة أن رفع الرضا الوظيفي وتحقيق العدالة يساهم في رفع الأداء (Gerhart et al., 2015: 42). وهنا انتقل الدور من مجرد إدارة شؤون الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بمفهوم أوسع وأكثر شمولية.

7- مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (من التسعينيات حتى الآن)

في العقود الأخيرة، أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمات. فهي لم تعد فقط إدارة تنفيذية، بل شريكًا استراتيجيًا يساهم في صياغة القرارات الكبرى، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير رأس المال البشري (Noe et al., 2015: 19). كما أسهمت التكنولوجيا الحديثة، خاصة أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS)، والتحول الرقمي، في تطوير وظائف الموارد البشرية لتصبح أكثر فاعلية وسرعة في الاستجابة لاحتياجات المنظمة (Muriithi et al., 2014: 48).

8- إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والذكاء الاصطناعي

اليوم، ومع تزايد حدة المنافسة العالمية، وظهور قضايا الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة بدور أكثر عمقًا في ربط العاملين بالقيم المؤسسية والثقافة التنظيمية (بودبوس وزهمول، 2020: 66). كما دخل الذكاء الاصطناعي بقوة في عمليات التوظيف، تقييم الأداء، وتخطيط القوى العاملة، وهو ما يشير إلى موجة جديدة من التطور في المستقبل القريب (Lee & Whitford, 2017: 94).

يتبين من هذا العرض أنّ إدارة الموارد البشرية مرت بمسار طويل بدأ من الاهتمام الميكانيكي بالعمل في الثورة الصناعية، ثم تحوّل تدريجيًا نحو البعد الإنساني والسلوكي، وصولًا إلى النظر إليها اليوم باعتبارها شريكًا استراتيجيًا واستثمارًا في رأس المال البشري. وهذا التطور التاريخي يُظهر أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إدارة تقليدية بل منظومة ديناميكية تتغير مع تغير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة والتي تؤثر على مردوديتها ومكانتها، ولها العديد من الأهداف التي تسعى جاهدة إلى تحقيقها عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالي من العلم والكفاءة والفعالية. وهذا ما سيتم التطرق له في هذا الفرع.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في:

أهمية إدارة الموارد البشرية

تُعَدّ إدارة الموارد البشرية أحد الأعمدة الأساسية لنجاح أي منظمة، إذ تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ولا يقتصر دورها على تعيين الموظفين أو دفع الأجور، بل يمتد ليشمل تخطيط القوى العاملة، تطوير مهاراتها، وتحفيزها بما يضمن التوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات الأفراد.

1- دعم تحقيق الأهداف التنظيمية

تشكل إدارة الموارد البشرية الأداة الرئيسة التي تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها، وذلك من خلال التخطيط السليم للقوى العاملة، والتأكد من توافق مؤهلات العاملين مع متطلبات الوظائف (أبو شيخة، 2010: 64). ويؤكد برقاي (2013: 41) أن الموارد البشرية تمثل الجسر الذي يربط بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وتنفيذها الفعلي.

2- تحسين الكفاءة والإنتاجية

تسهم إدارة الموارد البشرية في رفع مستويات الكفاءة والإنتاجية من خلال التدريب المستمر وتطوير مهارات العاملين، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي (الصيرفي، 2007: 52). كما يشير حاروش (2011: 47) إلى أن الاستثمار في العنصر البشري يعد أكثر استدامة من الاستثمار في الموارد المادية.

3- تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء

تُعنى إدارة الموارد البشرية بتهيئة بيئة عمل مناسبة وتقديم حوافز عادلة للعاملين، وهو ما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. ويذهب الرويلي (2014: 39) إلى أنَّ ممارسات الموارد البشرية الفعّالة مثل التدريب والترقية الداخلية تساهم في تقليل معدلات دوران العمل وزيادة الولاء.

4- المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

تعمل إدارة الموارد البشرية على غرس قيم العدالة والمساواة بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعاون والثقة داخل المنظمة (الشراري، 2014: 71). وتدعم هذه الرؤية دراسة بودبوس وزهمول (2020: 75) التي اعتبرت أن إدارة الموارد البشرية هي المدخل الأساسي لصياغة الثقافة المؤسسية.

5- تحقيق التوازن بين الفرد والمنظمة

ترى بعض الدراسات أن من أهم أدوار إدارة الموارد البشرية تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ومتطلبات الأفراد، بحيث لا يتم التركيز فقط على الجانب الإنتاجي بل يتم الأخذ في الاعتبار رفاهية العاملين ودوافعهم النفسية (جوهر، 2011: 26).

6- تعزيز الميزة التنافسية

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت الكفاءات البشرية هي المصدر الرئيس للميزة التنافسية. فالإدارة التي تستطيع استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها تحقق أداءً أفضل من منافسيها (عامر، 2011: 33). وتدعم هذه الفكرة أيضًا أبحاث أجنبية مثل جيرهارت وزملاؤه (Gerhart et al.، 2015: 55) التي أشارت إلى أن رأس المال البشري هو المورد الأكثر صعوبة في التقليد.

7- مواجهة التحديات والتغيرات

تساعد إدارة الموارد البشرية على تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية من خلال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والتدريب المستمر (السيد، 2010: 58). وهذا ما يجعلها عاملاً محوريًا في استدامة بقاء المنظمات.

يتضح أنّ إدارة الموارد البشرية لا تقتصر أهميتها على الجانب الإداري، بل تتعداه لتصبح أداة استراتيجية للتغيير والتنمية. فهي تمثل الرابط الحيوي بين الأهداف التنظيمية وتطلعات العاملين، وتعزز من قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة في بيئات معقدة وسريعة التغير.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الغايات التي ترتبط بتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ومتطلبات الأفراد العاملين فيها. وتتنوع هذه الأهداف ما بين أهداف استراتيجية تدعم بقاء المنظمة وتنافسيتها، وأهداف تنظيمية تسعى إلى رفع الكفاءة والإنتاجية، وأهداف إنسانية واجتماعية تركز على رفاهية الفرد وتحقيق العدالة.

1- استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة وتوظيفها في المواقع المناسبة، بما يضمن توافقاً بين متطلبات الوظائف وكفاءات الأفراد. كما تهدف إلى المحافظة على هذه الكفاءات من خلال سياسات تحفيزية تحقق الرضا والاستقرار (أبو شيخة، 2010: 72).

2- تطوير مهارات وقدرات العاملين

من أبرز الأهداف أيضاً الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني، وهو ما يرفع من مستوى الكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمة. ويؤكد بركاوي (2013: 63) أن التدريب يمثل أداة استراتيجية لإعداد القوى العاملة لمواكبة التطورات.

3- رفع الكفاءة والإنتاجية

يهدف نظام الموارد البشرية إلى تعزيز كفاءة الأفراد من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتطبيق معايير عادلة للأداء، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل (الصيرفي، 2007: 45).

4- تحقيق الرضا الوظيفي والعدالة

تُعنى إدارة الموارد البشرية بتحقيق العدالة في الأجور، والترقيات، وتكافؤ الفرص، الأمر الذي ينعكس في رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة (جوهر، 2011: 39). ويشير الشراري (2014: 75) إلى أنّ تحقيق الرضا يعد من المحددات الرئيسة لاستدامة التميز التنظيمي.

5- دعم الاستقرار التنظيمي وبناء ثقافة إيجابية

من الأهداف الجوهرية أيضًا العمل على غرس قيم التعاون، المساواة، والاحترام المتبادل داخل بيئة العمل، بما يعزز استقرار المنظمة ويحافظ على ثقافة تنظيمية إيجابية (بودبوس وزهمول، 2020: 81).

6- تحقيق التكيف مع التغيرات الخارجية

في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد القوى العاملة لمواجهة التحديات الجديدة والتكيف مع بيئات العمل المتغيرة (السيد، 2010: 61).

7- الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية

من الأهداف الحديثة للموارد البشرية المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر استثمار رأس المال الفكري والمعرفي للمنظمة (عامر، 2011: 41). ويؤكد جبرهارة وزملاؤه (Gerhart et al.، 2015: 57) أن المورد البشري هو الأصعب في التقليد بين كافة موارد المنظمة.

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في توظيف الأفراد الأكفاء، تطويرهم، تحفيزهم، وتحقيق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة. وهي بذلك تلعب دورًا محوريًا في ضمان استمرارية المنظمة وتعزيز قدرتها على المنافسة.

إلى جانب الأهداف التي سبق عرضها، هناك أهداف أخرى يجب ذكرها، حيث يرى عباس (2011: 39) أن أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة ويمكن تلخيص أهمها في:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المنظمة.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جودًا صحيًا للإنتاج، وحماية العاملين من المخاطر كحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم بالكفاءة المطلوبة.

- إمداد العاملين بالبيانات والمعلومات المرتبطة بالمؤسسة ومنتجاتها وسياساتها ولوائحها، مع إيصال آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد ومنظم.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية، وتحفيزهم على بذل أقصى الجهود الممكنة.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

رغم الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية ودورها الحيوي في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تعيق فاعليتها وتؤثر في أدائها. وتتنوع هذه التحديات بين ما هو داخلي يرتبط بالمنظمة نفسها، وما هو خارجي يرتبط ببيئة العمل والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

1- التحديات الاقتصادية والمالية

تعاني العديد من المؤسسات من نقص الموارد المالية المخصصة لتطوير العنصر البشري، مما يحد من قدرتها على الاستثمار في التدريب أو تقديم الحوافز. وقد أوضحت دراسة الشراري (2014: 79) حول البنوك السعودية أنّ القيود المالية تحد من تطبيق سياسات تدريب فعّالة وتؤثر سلباً على رضا العاملين وأدائهم. وفي السياق نفسه، أكّدت دراسة Naz et al. (2016: 112) أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باكستان تواجه صعوبة في تخصيص موارد كافية لتطوير العاملين.

2- التغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي

يمثل التطور التكنولوجي السريع تحدياً لإدارات الموارد البشرية، حيث يتطلب تحديث مستمر لمهارات القوى العاملة. وأشارت دراسة مرييثي وزملاؤه (Muriithi et al., 2014: 50) أنّ تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) في البنوك الكينية واجه مقاومة من بعض الموظفين وضعفاً في البنية التحتية، ما أثر على فعالية الإدارة. ويؤكد بودبوس وزهمول (2020: 88) أنّ التحول الرقمي يفرض على المؤسسات العربية ضرورة الاستثمار في بناء قدرات تكنولوجية للعاملين لتجنب فجوة المهارات.

3- مقاومة التغيير وضعف الثقافة التنظيمية

تواجه إدارات الموارد البشرية تحديًا كبيرًا في التعامل مع مقاومة التغيير من قبل العاملين. فقد بيّنت دراسة Alas et al. (2012: 7) أنّ إدارة التغيير التنظيمي تعتمد بشكل أساسي على ممارسات الموارد البشرية التي تعزز تقبل العاملين للتغيير. وفي السياق العربي، أشارت دراسة الرويلي (2014: 43) في وزارة الداخلية البحرينية إلى أنّ ضعف الثقافة التنظيمية المقاومة للتغيير أدى إلى انخفاض فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية.

4- استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها

أحد أبرز التحديات يتمثل في صعوبة جذب الكفاءات المتميزة وارتفاع معدلات دوران العمل. وأكدت دراسة نواف وشلاذكوا (Nwachukwu & Chladkova، 2014: 246) في البنوك النيجيرية أنّ ضعف العدالة في الرواتب والحوافز أدى إلى تزايد نية العاملين في ترك العمل. بينما أظهرت دراسة حمد (2015: 92) في الجامعات السودانية أنّ نقص سياسات التحفيز والاحتفاظ بالعاملين أدى إلى فقدان الخبرات الأكاديمية المتميزة.

5- التحديات القانونية والتنظيمية

تتعرض إدارات الموارد البشرية لضغوط ناتجة عن القوانين والتشريعات العمالية التي قد تكون معقدة أو متغيرة. ويرى منير (2011: 60) أنّ القوانين الإدارية في الجزائر خلقت تحديات أمام المؤسسات في كيفية تسيير الموارد البشرية وفق التشريعات الحديثة للوظيفة العمومية.

6- العولمة وتنوع القوى العاملة

أدى الانفتاح الاقتصادي وتوسع الأعمال عالميًا إلى زيادة تنوع القوى العاملة ثقافيًا ولغويًا، وهو ما يمثل تحديًا في إدارة الاختلافات وضمان العدالة والمساواة. وقد أشار عباس (2006: 101) إلى أنّ إدارة التنوع الثقافي من أصعب المهام التي تواجه الموارد البشرية في المؤسسات العربية متعددة الجنسيات.

يتضح أنّ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية متعددة الأبعاد، تبدأ من القيود المالية، مرورًا بالتحول التكنولوجي ومقاومة التغيير، وصعوبة استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وصولًا إلى التعقيدات القانونية وتنوع القوى العاملة. وللتعامل مع هذه التحديات، لا بد لإدارة الموارد البشرية من تطوير استراتيجيات مرنة وابتكارية تواكب المتغيرات وتدعم بقاء المؤسسات في بيئات تنافسية معقدة.

من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح للباحثة أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ليست مجرد عوائق إدارية تقليدية، بل هي معضلات استراتيجية تتطلب حلولاً مبتكرة. فالتحديات الاقتصادية تعكس الحاجة إلى ترشيد النفقات دون الإخلال بجودة تدريب وتحفيز العاملين، والتطور التكنولوجي يفرض على الإدارات تجاوز التفكير الروتيني إلى تبني أنظمة ذكية ومتجددة. أما مقاومة التغيير وضعف الثقافة التنظيمية، فهما مؤشر على أن نجاح أي إصلاح لا يرتبط بالخطط وحدها، بل بقدرة الإدارة على إدارة العامل النفسي والاجتماعي للعاملين.

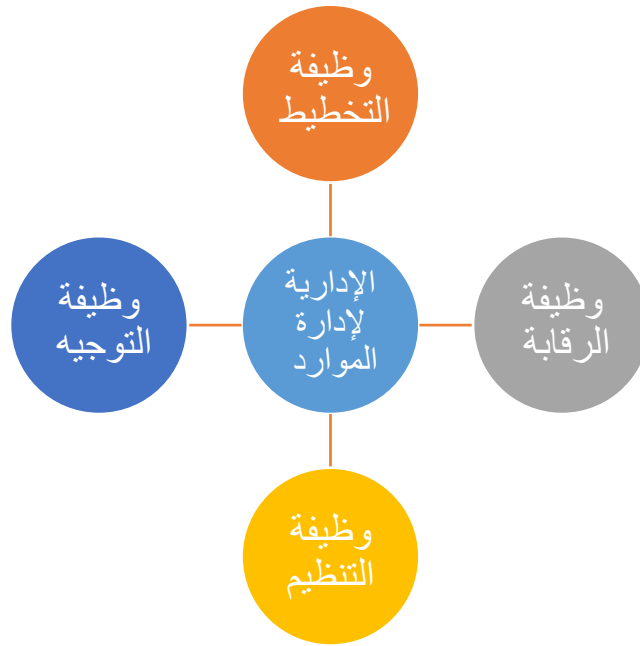
كما ترى الباحثة أن استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها يمثل التحدي الأكبر في ظل المنافسة المحلية والعالمية، حيث لم يعد المال وحده كافياً، بل أصبح توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة هو العامل الحاسم. وتؤكد أن مواجهة هذه التحديات تتطلب إعادة تعريف دور إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية إلى شريك استراتيجي للمنظمة، قادر على التكيف مع المتغيرات وصياغة ثقافة تنظيمية داعمة للنمو والتميز.

وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف المتنوعة، خاصة مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسة، فقد نجد أنشطة الاستقطاب، وجذب الكفاءات الملائمة، وأنشطة تتعلق بالتخطيط لاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة على المدى القصير والطويل، بالإضافة إلى متابعة الأعمال وتقييمها ومراقبتها، كما تقوم بتنظيم العلاقات المهنية مع النقابات والإدارات الحكومية، ويتجلى ذلك في الوظائف الإدارية والوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية كالآتي: (طرطار، 2015/2016، ص 21).

الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية، فتنقسم الإدارية منها إلى أربعة، وظائف، كما هو موضح في الشكل الموالي:



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المرجع نفسه ص 31

الشكل رقم (2): الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

أولاً: وظيفة التخطيط

تخطيط الموارد البشرية يربط إدارة الموارد البشرية برؤية المؤسسة رسالتها وأهدافها وخطتها الإستراتيجية وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية التخطيط هو الحصول على العدد المناسب من الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات اللازمة للوظائف المناسبة، في الوقت المحدد والتكلفة المناسبة. (المعاينة وآخرون، 2013، ص 28).

يُعد التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، حيث يهدف إلى تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والنوع. ويشير أبو شيخة (2010: 91) إلى أن التخطيط السليم للقوى العاملة يساهم في سد الفجوة بين الوضع الحالي والمتطلبات المستقبلية. كما أكدت دراسة تيميزار (2014: 53) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية.

كما يعرف شنوفي وظيفة تخطيط الموارد البشرية على أنها : "وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة (شنوفي، 2011، ص 11).

ثانيا : وظيفة التنظيم:

هي تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة. (المصدر نفسه، ص 11).

يتعلق بتنظيم الهيكل الوظيفي وتوزيع الأدوار بما يضمن وضوح المسؤوليات وتكامل الجهود. ويؤكد برقاي (2013: 77) أنّ عملية التنظيم هي الضمانة الحقيقية لاستخدام الموارد البشرية بكفاءة.

وهناك من يعرفها على أنها: "تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل الأفراد العوامل المادية في المؤسسة". (محمد، 2018).

ثالثا : وظيفة التوجيه

يُعنى بتقديم الإرشاد والتحفيز للعاملين لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وقد أوضح حاروش (2011: 83) أنّ القيادة الفعّالة في التوجيه تعتبر عنصراً أساسياً في استثمار الطاقات البشرية.

ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد تتدرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Command ، Motivation وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الأفراد على العمل العمل برضا تام وفعالية. (علوطي، 2007/2008، ص 149).

رابعا : وظيفة الرقابة

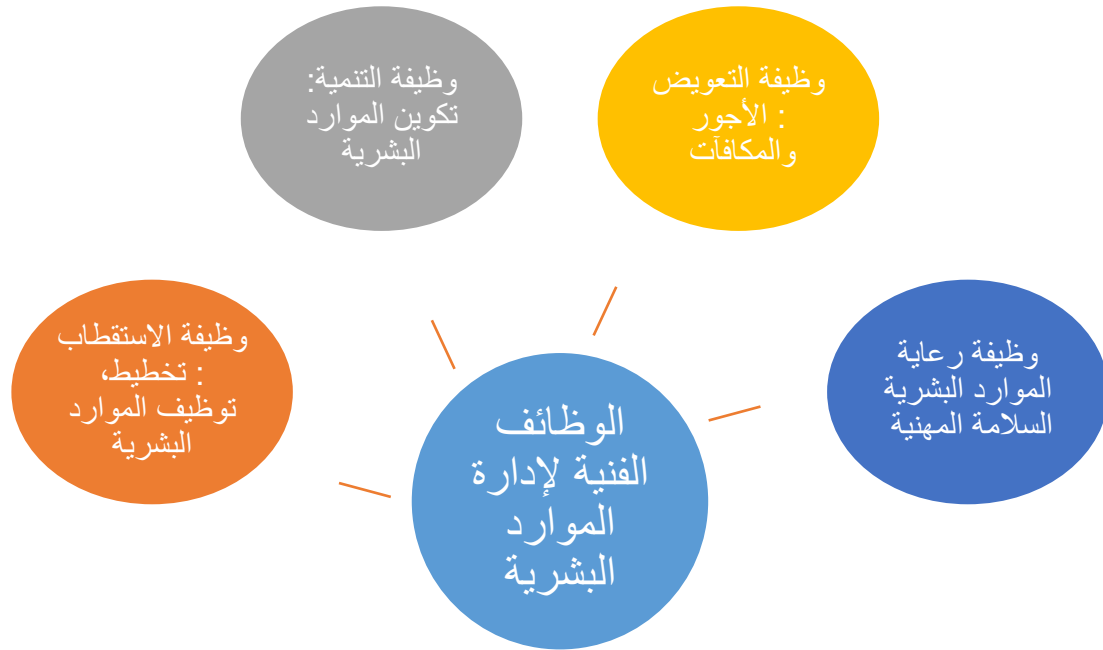
أنّ عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة ، بناءً على تحليل الأهداف والأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية، وتتضمن هذه الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بما يلي: (الهيتمي، 2003، ص 36).

جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء. وتحديد مستويات الأداء الفعلية؛ وتقييم الأداء من خلال التركيز على نقاط الضعف والقوة فيه لتعزيز الثاني ومحاولة معالجة الأولى.

تعتبر الوظائف الإدارية من النشاطات المهمة في إدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسة، فهي تعتبر القاعدة الأساس لبناء الوظائف الفنية (التخصصية).

ثانيا: الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف فنية، و ذلك راجع إلى اختلاف المؤسسات من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها، لذلك تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية الفنية؛ مبينة في الشكل الموالي:



المصدر: لمين علوطي، مرجع سابق ص 150

الشكل (3): الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب، وبالنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال Replacement نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها ، هذا إلى جانب تخطيط المسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها . (الموسوي، 2004، ص 31).

ثانياً: تحليل وتصميم الأعمال

العمل يشتمل على مجموعة واجبات ومسؤوليات مترابطة، ويمكن أن يتم تجميع الواجبات والمسؤوليات لتكوين الأعمال بصور وأشكال عديدة، حيث أن تحليل العمل هو عملية الحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية عن الأعمال، وإيجاد التوافق بين مستلزمات الوظيفة وخصائص الأفراد المتقدمون لشغلها ؛ أما تصميم الأعمال فهي عملية تصميم الطرق التي يتم بها إنجاز الأعمال والواجبات التي يتضمنها عمل معين وتتفاوت الأعمال في مداها ونطاقها واستقلاليتها من مدى ضيق من الواجبات البسيطة الروتينية إلى مجموعة واجبات واسعة معقدة تحتاج إلى مهارات عديدة.

ثالثاً : التوظيف

تُعَدّ وظيفة التوظيف إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ تركز على توفير الاحتياجات المخططة من القوى العاملة بما يتوافق مع متطلبات المؤسسة. وهي عملية استراتيجية تهدف إلى استقطاب أفضل المرشحين، واختيار الأكفأ منهم، ثم دمجهم في بيئة العمل بشكل يحقق أقصى درجات التكيف والانسجام. ويشير أبو شيخة (2010، ص. 132) إلى أنّ نجاح المؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بمدى كفاءة عمليات التوظيف التي تمكنها من الحصول على المورد البشري المناسب في المكان المناسب.

ويرى جوهر (2011، ص. 64) أنّ التوظيف لا يقتصر على سد الشواغر، بل هو عملية شمولية تهدف إلى ضمان التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة. كما أكدت دراسة عدوان (2011، ص. 43) في قطاع المصارف الفلسطينية أنّ السياسات غير الدقيقة في الاختيار والتعيين تؤثر سلباً على المسار الوظيفي للعاملين، وتحد من فاعلية الأداء المؤسسي.

وتشمل عملية التوظيف عدة وظائف فرعية مترابطة، يمكن إجمالها فيما يلي:

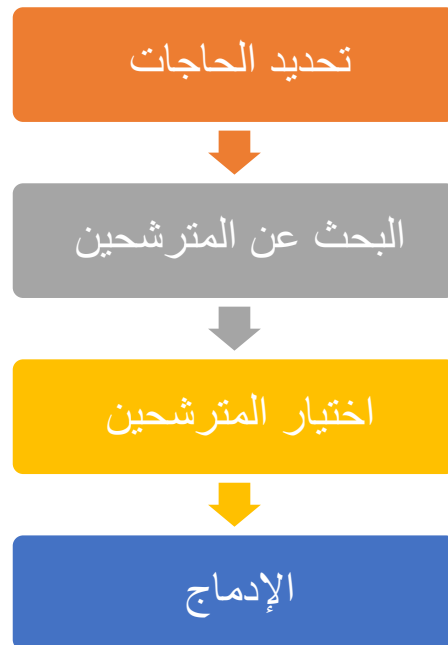
1- **تحديد الاحتياجات** يتمثل في دراسة القوى العاملة الحالية وتحليل متطلبات الوظائف لتحديد نوع وعدد العاملين المطلوبين (برقاوي، 2013، ص. 140).

2- **استقطاب المرشحين** تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى جذب المتقدمين المؤهلين سواء من داخل المؤسسة (الترقية الداخلية) أو من خارجها (التوظيف الخارجي)، باستخدام وسائل متعددة مثل الإعلانات، مكاتب التوظيف، أو المنصات الإلكترونية (الصيرفي، 2007، ص. 121).

3- اختيار المرشحين يتم خلال هذه المرحلة استخدام اختبارات ومقابلات وأساليب متعددة لتقييم المرشحين وفق معايير موضوعية، بهدف اختيار الأنسب لشغل الوظيفة. وقد أوضح عباس (2006، ص. 163) أنّ دقة معايير الاختيار تعد الضمانة الأولى لتحقيق العدالة والكفاءة في التوظيف.

4- الإدماج يُقصد به تعريف الموظف الجديد بسياسات المؤسسة وثقافتها وقيمتها، وتوفير برامج إرشادية تساعد على التكيف السريع مع بيئة العمل. وتؤكد دراسة Khanna & Sehgal (2016، ص. 41) أنّ برامج الإدماج الناجحة تقلل من معدلات دوران العمل وترفع الولاء التنظيمي للعاملين الجدد.

كما يوضحه الشكل الموالي: (حريم، 2013، ص 35).



المصدر: Jean Marie Peretti : ressources humaines et gestion de personnel, Ed. vuiber Paris, 2002, p 76

الشكل (4) مراحل عملية التوظيف

1- تحديد الحاجات

إنّ الشروع في عملية التوظيف يبدأ من الحاجة إلى تغطية المنصب الشاغر، والتي يعبر عنها من خلال طلب التوظيف المقدم من قبل المسؤول المباشر للمنصب محتويًا على المعلومات التالية:

- مستوى التأهيل اللازم. مستوى الأجر.

- تاريخ ومدة الاحتياج.

والذي يتبع بعد قبوله بإجراءين مهمين هما:

تحليل المنصب ووصف المنصب الذي ينتهي بإعداد وثيقة تشمل المعلومات المتعلقة بهوية المنصب، بمهمته ووضعيته في الهيكل التنظيمي.

2 - البحث عن المترشحين:

في هذه الخطوة يتوفر لدى المؤسسة خياران، إما اللجوء إلى التوظيف الداخلي أو التوظيف الخارجي.

3 - إختيار المترشحين :

من خلال هذه المرحلة تتمكن الهيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المترشح الأنسب للمنصب.

4- الإدماج:

تتمثل هذه المرحلة في إدماج الأفراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب الشاغرة عموما من ثلاث مراحل وهي: مرحلة الإعلام، وفيها يخصص الموظف الجديد وقتا طويلا لجمع المعلومات حول العمل ورفقائه. مرحلة تعلم المهنة، وتبدأ بالممارسة للعمل الذي وُظف من أجله، لتنتهي حين اختفاء الأخطاء. مرحلة العطاء الشخصي، والتي أساسها المرحلة السابقة، أين يتمكن الفرد من إثراء معارفه حول العمل، المؤسسة، المحيط، وبالتالي يكون على استعداد بعد ذلك لإضافة أفكار جديدة.(حجازي ومعاليم، 2013، ص 34-37-38).

رابعا : التكوين

يقصد بعملية التكوين تعلم كيفية القيام بالعمل بالطرق المثلى، ويقصد بالطرق المثلى تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع جودة وارتفاع المحافظة على صحته النفسية والجسمية. (عيساوي، دون سنة، ص 56).

وتكمن أهمية التكوين في:(إبراهيم، 2009، ص 240).

- كسب المتكون للمهارات والمعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع في إنتاجيتهم.

- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل وبث روح الانتباه.

- باعتباره جهدا منظما ومخططا فانه يعمل على تحسين الأداء الحالي للفرد والجماعة.

- يساعد على استقرار الإنتاج في المؤسسة.
- يعمل على تبادل الخبرات بين المتكولين وتبادل مهاراتهم الخاصة ما إذ تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل الأفكار.

خامسا: الأجور

يعتبر موضوع الأجور والرواتب من المواضيع الهامة التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل العاملين في المؤسسات؛ لذلك تعرف الأجور على أنها تعويض يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم (حرشوش والسالم، 2009، ص 190). تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد، و تمثل الأجور (التعويضات) نسبة لا بأس بها من تكلفة العامل في معظم المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها؛ وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور بما يتفق مع الجهد المبذول من الموارد البشرية في المؤسسة. ولضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من : (Meignant, 1999, P226).

تقييم الوظائف.

- تحديد نظام الحوافز.
- تحديد نظم دفع الأجور.
- تحديد لوائح الجزاءات.

سادسا : التحفيز

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمربين حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فانه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز. وتعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب لتحقيق الهدف المراد بلوغه. (سيد مصطفى، 2005، ص 169).

و يحقق النظام الجيد للحوافز فوائد عديدة منها : (علوطي، مرجع سابق، ص 151).

تحقق الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع كفاءة الإنتاجية للعمال.

تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.

شعور العاملين بوجود العدالة داخل المؤسسة.

جذب العامل الكفاء إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديه.

التقليل من ظهور بعض مشكلات العمل كالغيابات والصراعات داخل المؤسسة.

سابعاً: السلامة المهنية

تعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة العاملين وسلامتهم، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي Moral Factor غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنبه الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة.

ويقصد بالسلامة المهنية : " ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية ". (الموسوي، مرجع سابق، ص 257-258).

يمكن أن نستنتج من هذا المبحث أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لتمييزها بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكما تجعلها وسيلة من وسائل البقاء والنجاح، وذلك من خلال توفير المعلومات المناسبة عن الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة لأن ذلك يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

مفهوم تخطيط وتنمية الموارد البشرية

يُعتبر تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد المحاور الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ يُعنى بتقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة، وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وقد اختلف الباحثون في صياغة مفهومه، فظهرت له عدة تعريفات باختلاف زوايا النظر.

تعريفات لتخطيط الموارد البشرية

- يعرفه ماهر (2007: 102) بأنه العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً في الوقت المناسب، ثم وضع الخطط اللازمة لتوفير هذه الاحتياجات.

- تنمية الموارد البشرية مفهوم متجذر في الأدبيات الإدارية. وفيما يلي سبعة تعريفات من مراجع عربية: "تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة" "تعد تنمية الموارد البشرية وسيلة لتطوير قدرات العاملين بما يخدم متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية" (الصبيحي، 2018) "عملية تخطيطية لتعزيز الكفاءات الفردية والجماعية داخل المنظمة" (السعيد، 2017). "تشمل تنمية الموارد البشرية الأنشطة التدريبية والتطويرية التي ترفع مستوى الأداء الفردي والتنظيمي" "هي الاستثمار في رأس المال البشري عبر تحسين المهارات والمعارف لتحقيق التميز المؤسسي" "تمثل تنمية الموارد البشرية محركاً رئيسياً لتعزيز الابتكار والإنتاجية داخل المؤسسة" وتعرف "عملية استراتيجية تستهدف تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وتطلعات الأفراد" (النمر، 2021).
- ويرى أبو شيخة (2010: 119) أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، ويعني بمطابقة الموارد البشرية مع الأهداف طويلة الأجل.
- ويشير برقاوي (2013: 95) إلى أنه نشاط مستمر يساعد الإدارة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة وضمان توافر المهارات اللازمة.
- بينما يؤكد الصيرفي (2007: 110) أنه عملية تنبؤية تهدف إلى تحديد الفجوات بين الوضع الراهن للقوى العاملة والوضع المستقبلي المرغوب فيه.
- ويعرفه تميزار (2014: 62) في دراسته عن المؤسسات الجزائرية بأنه إجراء استراتيجي يمكن المنظمة من استغلال طاقاتها البشرية بشكل أمثل لتحقيق أهدافها.
- أما Noe وزملاؤه (2015: 135) فيرونه العملية التي تربط بين متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية وبين قدرات القوى العاملة، مع تحديد السياسات الكفيلة بتلبية هذه المتطلبات.
- ويرى Dessler (2017: 88) أنه تقدير الطلب والعرض من القوى العاملة ثم وضع خطط التوظيف والتدريب لمقابلة هذه الاحتياجات.

تعريفات لتنمية الموارد البشرية

- يعرفها عباس (2006: 142) بأنها مجموعة من الأنشطة التعليمية والتدريبية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم بما يتلاءم مع التغيرات الحديثة.

- ويؤكد برقاي (2013: 112) أنَّ تنمية الموارد البشرية تشمل التدريب، وإعادة التأهيل، وتطوير الكفاءات الفكرية والسلوكية للعاملين بما يخدم استراتيجية المنظمة.
 - ويعرّفها جوهر (2011: 71) بأنها استثمار مقصود في العنصر البشري يهدف إلى رفع إنتاجيته وتحقيق التوافق بينه وبين متطلبات الوظيفة.
 - بينما يرى حمد (2015: 101) أنها عملية استراتيجية تهدف إلى إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات اللازمة لمواجهة التغيرات في بيئة العمل.
 - ويضيف بودبوس وزهمول (2020: 105) أنَّ تنمية الموارد البشرية تُعنى أيضًا بتحفيز العاملين، وبناء روح المبادرة والإبداع، وليس فقط التدريب الفني.
 - في السياق الأجنبي، يرى Evans & Davis (2016: 760) أنَّ تنمية الموارد البشرية أداة لخلق بيئة اجتماعية داخلية قادرة على دعم أنظمة العمل عالية الأداء.
 - كما يعرّفها Gerhart وزملاؤه (2015: 198) بأنها التطوير المستمر للمعرفة والقدرات والمهارات بما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة.
- يتضح أن تخطيط الموارد البشرية يركز على تقدير وتوفير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، في حين أن تنمية الموارد البشرية تهتم بتطوير مهارات العاملين وتحفيزهم وتهيئتهم للتغيرات. وهما عمليتان متكاملتان، حيث إن التخطيط يحدد الاحتياجات، والتنمية تعمل على سد الفجوات وتحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة وطموحات الأفراد.

أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

تُعَدّ تنمية الموارد البشرية من الركائز الجوهرية لنجاح المؤسسات، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون الاستثمار في تطوير قدرات أفرادها وتنمية معارفهم ومهاراتهم. فالإنسان لم يعد مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل أصبح المورد الأهم الذي يُبنى عليه التميز المؤسسي والقدرة التنافسية.

1- تحسين الأداء الفردي والمؤسسي

تشير الدراسات إلى أنَّ الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي ككل. فقد أكد برقاي (2013: 118) أنَّ التدريب

والتطوير المستمرين يسهمان في رفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء. كما بينت دراسة Shakeel & Lodhi (2015: 80) أنّ برامج التدريب في القطاع المصرفي الباكستاني عززت أداء العاملين بشكل ملحوظ.

2- تعزيز القدرة التنافسية

في بيئة تتسم بالتغير السريع، أصبحت الكفاءات البشرية هي العامل الأساسي للتميز. وأوضح عباس (2006: 149) أنّ المؤسسات التي تستثمر في تنمية مهارات موظفيها تستطيع مواجهة المنافسين بشكل أفضل. كما يؤكد Gerhart وزملاؤه (2015: 200) أنّ رأس المال البشري المدرب يُعدّ ميزة يصعب على المنافسين تقليدها.

3- دعم الابتكار والإبداع

تُساهم تنمية الموارد البشرية في تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي وتبني أساليب جديدة في إنجاز العمل. ويشير بودبوس وزهمول (2020: 109) إلى أنّ برامج التنمية لا تقتصر على الجوانب الفنية، بل تهدف أيضًا إلى تنمية مهارات التفكير الابتكاري وروح المبادرة لدى العاملين.

4- زيادة الرضا الوظيفي والانتماء

أحد أهم أبعاد تنمية الموارد البشرية يتمثل في تحسين رضا العاملين عن وظائفهم وشعورهم بالانتماء. فقد أوضحت دراسة نواف وشلاذكوفا (Nwachukwu & Chladkova, 2014: 249) أنّ ضعف فرص التدريب والتطوير من أبرز أسباب انخفاض الرضا الوظيفي. بينما يرى جوهر (2011: 83) أنّ برامج التنمية تخلق بيئة عمل محفزة تقلل من معدلات دوران العمل.

5- التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية

تشير العديد من الدراسات إلى أنّ تنمية الموارد البشرية تساعد المؤسسات على التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية. فقد أكد السيد (2010: 79) أنّ التدريب والتطوير يمثلان الأداة الأكثر فاعلية لمواكبة التغيرات العالمية.

6- تحقيق الاستدامة المؤسسية

لا يقتصر أثر تنمية الموارد البشرية على الحاضر فحسب، بل يمتد إلى المستقبل من خلال إعداد كوادر قادرة على مواجهة التحديات وضمان استمرارية المؤسسة. ويؤكد حمد (2015: 112) أن بناء قدرات بشرية قوية يمثل أساساً لاستدامة التميز المؤسسي.

يتضح أن أهمية تنمية الموارد البشرية تكمن في قدرتها على رفع الكفاءة الإنتاجية، تعزيز التنافسية، دعم الابتكار، تحسين الرضا الوظيفي، والتكيف مع المتغيرات. وهي بذلك ليست مجرد وظيفة تكميلية، بل استراتيجية أساسية لضمان بقاء المؤسسات ونجاحها في المدى الطويل.

أهداف التخطيط وتنمية الموارد البشرية :

تُعَدّ عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية من أهم العمليات الإدارية الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وضمان توافقها مع متطلبات الحاضر والمستقبل. وتهدف هذه العملية إلى تحقيق مجموعة من الغايات الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **تشخيص الوضع الراهن للموارد البشرية** بشكل دقيق، بما يسمح بالكشف عن نقاط القوة التي يمكن استثمارها، ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة (أبو شيخة، 2010: 121).
- **التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة** من حيث العدد والنوع، بما يتلاءم مع خططها الحالية والمستقبلية، وتجنب أي عجز أو فائض في القوى البشرية (تيميزار، 2014: 65).
- **الوقاية من التغيرات المفاجئة** في سوق العمل أو في بيئة المؤسسة الداخلية، من خلال الاستعداد المسبق لوضع بدائل وحلول مرنة (حمد، 2015: 109).
- **الكشف عن المشكلات التي تواجه القوى العاملة** سواء كانت متعلقة بنقص المهارات أو ضعف الدافعية، والعمل على وضع استراتيجيات مناسبة لمعالجتها (عباس، 2006: 155).
- **تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة** من خلال حسن توزيعها وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة في الحاضر والمستقبل (برقاوي، 2013: 97).

- رسم السياسات والخطط الخاصة بالتوظيف والتدريب بما يضمن التشغيل الاقتصادي السليم ويدعم استقرار الأداء المؤسسي (الصيرفي، 2007: 114).
 - وتبرز أهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية على نحو خاص في المؤسسات التعليمية، حيث يسهم في:
 - تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لمختلف الوظائف، مما يعزز كفاءة استثمار الطاقات البشرية (الحمادي، 2015: 88).
 - تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وربطه بخطة المؤسسة طويلة المدى، بما يعزز من استقرار القوى العاملة وانتمائها.
 - الموازنة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة التعليمية بما يحقق تكاملاً بين الأداء الفردي والتنظيمي (الرويلي، 2014: 42).
 - بناء قاعدة قوية لنجاح سياسات الموارد البشرية الأخرى، إذ يُعتبر التخطيط أساساً لعمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء.
 - توفير الكفاءات البشرية المؤهلة بشكل منسجم مع متطلبات المؤسسة التعليمية وخططها المستقبلية.
 - دمج تخطيط الموارد البشرية ضمن الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، بحيث تصبح أداة لتحقيق غاياتها الكبرى (عباس، 2006: 157).
- ويُنظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها جهد علمي منظم يهدف إلى تطوير القدرات والكفاءات البشرية معرفياً ومهارياً وسلوكياً. فهي من جانب تنمية تعليمية تمد الفرد بالمعارف والقيم والنظريات التي تدعم عمله، ومن جانب آخر تنمية تدريبية تزوده بالأساليب العلمية والمهارات الفنية الحديثة لأداء وظيفته بكفاءة، كما أنها تنمية سلوكية تساعد على إعادة النظر في سلوكياته وتفاعلاته داخل بيئة العمل بما يعزز التكيف والتعاون (بودبوس وزهمول، 2020: 111؛ جوهر، 2011: 74).

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد شهد القرن الحادي والعشرون بروز تحديات واسعة النطاق تركت بصماتها على مختلف أبعاد الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ولم يكن مجال إدارة الموارد البشرية بمنأى عن هذه المتغيرات، إذ انعكست على طبيعة العلاقات داخل المؤسسات وأسلوب إدارتها للقوى العاملة. وأصبح لزاماً على مديري اليوم والغد أن يتسموا بقدر أكبر من المرونة والشمولية، وأن يطبقوا معايير الجودة في أدائهم، بما يمكنهم من التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال المعاصرة (بودبوس وزهمول، 2020: 112). إن هذه التحديات تتطلب قادة موارد بشرية قادرين على الابتكار والإبداع في استثمار العنصر البشري، وتعزيز دوره في رفع تنافسية المؤسسات.

1- تحدي إدارة الجودة الشاملة

أصبحت الجودة الشاملة اليوم من أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في مختلف المؤسسات، حيث لم يعد الاهتمام بالمنتج وحده كافياً، بل باتت مساهمة العاملين، والتمكين، والتحسين المستمر، وتحقيق رضا العملاء جزءاً أساسياً من السياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (حمود، 2013: 24). وتدعم هذه الرؤية دراسة عبد القادر وأبو سن (2011: 19) التي أثبتت أنّ تطبيق معايير الجودة في القطاع الصناعي السوداني انعكس إيجاباً على الإنتاجية من خلال تحسين أداء الموارد البشرية. كما أشار Shatanawi (2014: 63) في دراسته عن القطاع الحكومي الأردني إلى أنّ التخطيط والتدريب المستمر يمثلان الركيزة الأساسية لربط الجودة بتنمية الموارد البشرية.

2- تحديات المنافسة العالمية

تزايدت حدة المنافسة في الأسواق العالمية، وأصبحت المؤسسات مطالبة باستقطاب أفضل الكفاءات البشرية ليس فقط محلياً بل على نطاق عالمي. ويؤكد براقوي (2013: 129) أنّ المورد البشري أصبح هو العامل الحاسم في قدرة المؤسسات على مواجهة منافسيها. كما توصلت دراسة Khanna & Sehgal (2016: 39) في البنوك الهندية إلى أنّ المنافسة على الكفاءات ذات المهارات العالية تمثل أحد أكبر التحديات أمام إدارة الموارد البشرية، إذ لم تعد الأجور وحدها كافية لجذب الكفاءات، بل باتت بيئة العمل وسياسات التطوير عاملاً فارقاً. أما في السياق العربي، فقد أظهرت دراسة حمد (2015: 118) أن الجامعات السودانية تواجه صعوبة في الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية نتيجة غياب سياسات تحفيزية فعّالة.

3- التحديات التكنولوجية

لقد فرضت الثورة التكنولوجية المعاصرة ضغوطاً كبيرة على المؤسسات، حيث أصبح العالم أكثر ترابطاً وسرعة في تبادل المعلومات. وأصبحت إدارات الموارد البشرية مطالبة بإيجاد طرق مبتكرة لتسخير التكنولوجيا في خدمة العمل، سواء عبر أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) أو من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب والتقييم. وأشار مجاني وبن ساعد (2016: 294) إلى أنّ التحدي الأكبر يكمن في جعل التكنولوجيا أداة ذات قيمة مضافة، لا مجرد أدوات تقنية. وقد أثبتت دراسة Muriithi et al. (2014: 50) في البنوك الكينية أنّ ضعف البنية التحتية التكنولوجية وقلة مهارات العاملين حدّت من فعالية نظم الموارد البشرية. كما أظهر Choi et al. (2012: 11) أنّ الاعتماد على التكنولوجيا دون تدريب مستمر يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل نتيجة ضعف التأقلم.

4- التحديات البيئية

لم تعد المؤسسات اليوم تركز فقط على الربحية، بل أصبحت مطالبة بالالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية. ويؤكد المبيضين والأكلي (2012: 15) أنّ الاهتمام المتزايد بالبيئة انعكس على ممارسات الموارد البشرية، من خلال توفير بيئة عمل صحية وأمنة، وإدماج البعد البيئي في سياسات التدريب والتطوير. كما أوضحت دراسة Shatanawi (2014: 69) أنّ الإدارة البيئية السليمة في المؤسسات الحكومية الأردنية ساعدت على رفع الوعي البيئي للعاملين وتعزيز التزامهم التنظيمي. وفي السياق العالمي، بيّنت دراسة Evans & Davis (2016: 763) أنّ تبني معايير الاستدامة في الموارد البشرية يعزز من شرعية المؤسسات وقدرتها التنافسية.

من خلال مراجعة الدراسات والممارسات العملية، ترى الباحثة أنّ التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية تتسم بكونها متداخلة ومتشابكة، بحيث لا يمكن فصل التحدي التكنولوجي عن التحدي التنافسي أو البيئي. فالجودة الشاملة تقتضي استثمار التكنولوجيا، والمنافسة العالمية تتطلب كفاءات قادرة على مواكبة التحول الرقمي، كما أنّ القوانين البيئية باتت تفرض نفسها كشرط أساسي لدخول الأسواق العالمية.

وترى الباحثة أنّ نجاح إدارة الموارد البشرية في مواجهة هذه التحديات يعتمد على إعادة تعريف دورها من وظيفة تقليدية إلى شريك استراتيجي يدمج بين الجودة، التكنولوجيا، البيئة، والتنافسية في آن واحد. وهذا يعني أنّ مستقبل إدارة الموارد البشرية سيقاس بمدى قدرتها على

الابتكار في استقطاب وتنمية وتحفيز الموارد البشرية بما يتماشى مع الاستدامة والقدرة التنافسية في بيئة متغيرة باستمرار.

تقييم الأداء

يُعدّ تقييم الأداء من أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأنه يحدّد بوضوح ما تتوقعه المؤسسة من العاملين وكيف تُقدّر سلوكياتهم ونتائجهم. وعندما يُبنى التقييم على العدالة والشفافية والتغذية الراجعة المنتظمة، تتعزّز ثقافة التعلم والمساءلة والثقة؛ أما حين يغلب عليه الطابع الشكلي أو التحيز، فينشأ مناخ تجنّب للمخاطرة ويضعف الانتماء المؤسسي (البرادعي، 2008، ص. 9).

ينطلق التقييم الفعّال من تعريف دقيق للأداء يدمج بين النتائج والسلوكيات الداعمة للقيم المؤسسية (التعاون، تبادل المعرفة، الالتزام المهني). وتؤكد الأدبيات العربية أن ربط معايير التقييم برسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ينقل الممارسة من قياس "الكم" فقط إلى التقاط ما يبني الثقافة المرغوبة داخل بيئة العمل (جوهر، 2011، ص. 71).

على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية النماذج السلوكية للتقييم (قوائم ملاحظة مؤشّرة، مقاييس تكرارية للسلوك الوظيفي) إلى جانب مؤشرات النتائج، بما يسمح بتشخيص فجوات الأداء وتوجيه خطط التطوير الفردية والبرامج التدريبية، ويقلّل في الوقت نفسه من أحكام عامة غير قابلة للتحقق (البرادعي، 2008، ص. 27).

وترتبط فعالية التقييم ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على تحويل نتائجه إلى تعلم وتنمية: خطط تطوير فردية، إتاحة تدريب موجّه، ومتابعة أثر التعلم في دورة التقييم التالية. هذا الربط يعزّز ثقافة التحسين المستمر ويظهر العدالة الإجرائية والإنصاف التوزيعي في آنٍ واحد (حاروش، 2011، ص. 83).

كما تُظهر الخبرات العربية أن إسناد العملية إلى نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) يرفع اتساق القرارات ويحدّ من الاجتهادات الفردية، شريطة تهيئة ثقافية وتدريب كافٍ للمستخدمين؛ إذ ترتبط النظم الجيدة بارتفاع الولاء التنظيمي ووضوح التوقعات وتقليل الغموض الإداري (الرويلي، 2014، ص. 42).

وتشير دراسات عربية ميدانية إلى أن **عدالة الإجراءات** (وضوح المعايير، إشراك العامل، حق التظلم) و**عدالة التوزيع** (اتساق الترقيات والمكافآت مع الأداء) هما أقوى محدّدات الرضا والانتماء—وكلاهما مكوّنان ثقافيان داخليان—ما يعني أن ضبط التقييم ينعكس مباشرةً على المناخ الثقافي العام (الشراري، 2014، ص. 75؛ الحياصات، 2006، ص. 2).

ويتصل تقييم الأداء كذلك بجهود **التحول الرقمي والجودة الشاملة**؛ فتبنّي دورات تقييم قصيرة وإدارة أداء مستمرة (مقابلات موجزة، أهداف مرنة، تغذية راجعة فورية) يدعم سرعة التعلّم ويقلّل “صدمة نهاية السنة”، ويجعل معايير الجودة جزءاً من السلوك اليومي لا حدثاً سنوياً معزولاً (نجم، 2012، ص. 11).

وبالنظر إلى عنوان رسالتك (تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية)، فإن تصميم نظام تقييم:

- مبني على السلوك والنتيجة ومشتق من القيم المؤسسية.
- مربوط بالتعلّم والتدريب والحوافز ربطاً مباشراً.
- مدعوماً بنظام معلومات مع تدريب وتهيئة تغيير.
- عادلاً في إجراءاته وتوزيعه مع قنوات تظلم واضحة.

المبحث الثاني

الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة:

ماهية الثقافة التنظيمية:

خصائص وسمات الثقافة التنظيمية

عناصر " مكونات " الثقافة التنظيمية:

أنماط وأنواع الثقافة التنظيمية:

أبعاد الثقافة التنظيمية:

مستويات الثقافة التنظيمية:

أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

الإبداع الإداري: ماهيته وأهم مبادئه:

التمهيد:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث أصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة فيها والتي تشتمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونوها حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها، وفي علم الأنثروبولوجيا استخدمت الثقافة التنظيمية قبل ما يقارب مئة عام، وهي في تغير وديناميكية مستمرة، الأمر الذي جعلها متعددة التعاريف.

ورد أيضاً في ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية أنه وُجد مع ظهور أداب الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك بسبب ظهور المنظمات الحديثة ومشكلاتها المتعددة التي تتزايد يوماً بعد يوم، ويمكن القول إنَّ اختلاف مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية يعود إلى تعدد أنواع الثقافات الفرعية المنبثقة عن المنظمات المختلفة سواء كانت رسمية أم غير رسمية، والجدير بالذكر أنَّ مفهوم الثقافة التنظيمية تأثر بشكل كبير بمفهوم الثقافة بشكل عام، وكان من علماء التنظيم على الرغم من اختلاف وجهة نظرهم إلى الثقافة التنظيمية وتعريفها أن طورو التعاريف المتداخلة وجعلوها مكملية لبعضها، ليظهر مفهوم الثقافة الذي يشتمل على العديد من المفاهيم الإنسانية والأخلاقية والتكنولوجية.

مفهوم الثقافة:

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم واسعة المعاني متعددة الجوانب، تعددت تعريفاتها واختلفت باختلاف مدارسها وتعتبر الثقافة نزعة انسانية تميز الانسان عن غيره من المخلوقات، وهي تراثه الفكري الذي يميز مجتمعه عن غيره من المجتمعات فلا ثقافة بدون مجتمع، ولا مجتمع بدون ثقافة، ورغم قدم مصطلح الثقافة وشيوع استخدامه الا انه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، ويذكر البريدي أن تعريف الثقافة يعتمد على مداخل متعددة كالمدخل التاريخي، والتطويري والبنوي والنفسي والمعياري، وهذه التعاريف تختلف في تحديد طبيعة الثقافة ومكوناتها وخصائصها ووظيفتها (البريدي، 2008:12).

ومفهوم الثقافة من المفاهيم شائعة الاستخدام في علم الأنثروبولوجيا رغم الاختلاف في تحديد معناه، وقد جمع عالما الأنثروبولوجيا (كروبر وكلكهون عام 1952م ما يقارب من مائة

وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة، حيث اشتملت على حقول مختلفة مثل علم الاجتماع وعلم النفس والتاريخ وعلم الوراثة وحقول أخرى متعددة (المطيري، 2013:20).

وقد عرفها تايلور على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع كريمة ، 2012 (32) وهذا التعريف يعتبر من أكثر التعاريف شمولية وبساطة، فهو يشير إلى واقع الثقافة المعقد حيث تتربط وتتفاعل فيه المعلومات والعقائد والفنون والأخلاق والقانون وأي قدرات أخرى للإنسان قادرة على التعامل مع الطبيعة المحيطة فيتكون نمط حياته ومعيشة أفراد المجتمع ومجموعاته وفق اتفاقهم وهناك من عبر عنها بأنها ذلك الإطار الذي يتحرك فيه الفرد ويسلك سلوكاً يتحدد وفقاً للمعايير والقواعد الاجتماعية" (اللوزي، 2002:104).

وتعرّف الثقافة على النحو التالي:إنها المنظومة العقائدية والقيمية والأخلاقية والسلوكية للمجتمع، وهي التي تشكل خريطته الإدراكية وتحدد مجال إدراكه ووعيه وأنماط الشخصية فيه. باختصار شديد، الثقافة هي النظرة الملونة التي يرى أفراد المجتمع العالم من خلالها وهي وعاء هويته ومصدر تماسكه المسيري، 2010:179).

أما المنظمة الإسلامية للتربية والعلم والثقافة فعرفت بها — "الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها ، ويضمن تماسكها ، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، وركيزة وجودها، وهي جماع فكرها، وخلاصة ابداعها ومستودع عبقريتها، وهي مصدر قوتها، ومنبع تميزها بين الأمم"(وهيبة، 2012:6).

أما مفهوم الثقافة، كما جاء في تعريف اعلان مكسيكو (6 آب (1982)، والذي ينص على ان:"الثقافة ينبغي أن ينظر إليها بوصفها :مجل السمات المميزة، الروحية والمادية والفكرية والعاطفية، التي يتصف بها مجتمع أو مجموعة اجتماعية.وعلى أنها تشمل، الى جانب الفنون والآداب، طرائق الحياة، وأساليب العيش معاً، ونظم القيم، والتقاليد، والمعتقدات" (محجز 2006:24).

وتتكون الثقافة من ثلاث عناصر رئيسية هي:

القيم والأفكار والمبادئ التي تتكون لدى الأفراد والجماعات.

القدرات والمهارات الفنية والتطبيقية التي يتقنها الفرد خلال حياته.

المعارف والخبرات التي يكتسبها أفراد المجتمع نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة الداخلية أو الخارجية (العميان، 2010:309).

وهذه العناصر أو المقومات تتفاعل مع بعضها لتشكل في مجموعها نظاماً عاماً واحداً يعطي الأشخاص والجماعات طابعاً عاماً يميزها عن غيرها وهو الطابع الثقافي (عساف، 2012: 126) والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (5) مكونات الثقافة العميان (2010) جرد بواسطة الباحث

أما مالينوفسكى فيقول أن "الثقافة في حقيقة الأمر هي كل ما يتعلق بعملية تنظيم البشر في جماعات دائمة" (بوقرة، 2008:45).

مما سبق يمكن القول أن الثقافة شيء تراكمي ناتج عن الخبرات والمعارف والمهارات التي يكتسبها الانسان وتعكس تطوره الفكري والمادي والحضاري.

ماهية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

وقد قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة، حيث قدم العالم الشهير (تايلور) تعريف للثقافة بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (الحربي، 2005، ص 78)

كما تم تعريف الثقافة بشكل عام على أنها: "طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل". (السهلي، 2009، ص 55) وعرفت "الثقافة بمعناها الواسع على أنها جميع السمات الروحية المادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمع بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات". (عيد وهيبة، 2004، ص 57)

حيث عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "تتكون من قيم ومعتقدات و تصورات مشتركة وتحدد سلوك أعضاء المنظمة، حيث كلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت مشتركة كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، ويكون لها أثر كبير في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة". (الفرحان، 2003، ص 38)

فالثقافة التنظيمية هي " الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية". (بحر والعاجز، 2012، ص 82)

كما وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال ملائمتها مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات الملائمة الداخلية، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات". (النسور، 2012، ص 210)

إذا فالمصدر الرئيس للثقافة هو النسيج الاجتماعي والثقافي الذي يتشابك مع الكثير من المتغيرات مثل ثقافة الفرد وفلسفته ومقدار ما يحمله منها في عقله، ومن ثم تنتقل هذه المكونات مع الفرد عندما يلتحق بالمنظمة فيتأثر بثقافة تلك المنظمة، وعندما يتبوأ هذا الفرد

مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه متفاعلة مع ثقافة المنظمة التي يعمل بها ، كما أن أي تعريف للثقافة التنظيمية يجب أن يتناول القيم والمعتقدات والأفكار والافتراضات كعناصر أساسية لتكوينها . (حين، 2010، ص 225)

وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والعادات والمعتقدات والتقاليد والأنماط السلوكية وأنماط التفكير الأخرى التي يجتمع عليها العاملين في المنظمات وتؤثر في سلوكهم وتشكل وتصلب شخصياتهم وهوية المنظمة وبالتالي تؤثر في إنتاجية المنظمة وقدرتها على التطور والتغيير " (العزام ، 106:2015-107).

كما عرفها (lund) بأنها: "هي نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة" (جمال الدين والكمالي وحسان، 509:2014).

وهي "مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات العيد، ومحمد، 105:2014).

مما سبق نخلص إلى أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تؤثر في سلوك العاملين وفي الأسلوب الذي يمارسونه في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات فيها، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية ، ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معا بأنها تركز على القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات.

خصائص وسمات الثقافة التنظيمية

يوجد اختلاف وتفاوت بين الخصائص والسمات الثقافية للمنظمات، فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهناك سمات أخرى تتعلق بالسلوك، وسنتطرق في البداية إلى الخصائص التي لها علاقة بالمفهوم وهي:

— نظام مركب حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتمثل الجانب المعنوي الذي يشمل نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، وجانب سلوكي متمثل في العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم والآداب والفنون، بالإضافة إلى جانب مادي يشمل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة(أبو بكر، 407:2005).

نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فهي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي (السكرانة ، 359:2009-360).

24 - نظام تراكمي (مستمر ومتصل) حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق تفاعل (أبو بكر ، 77:2008).

نظام مكتسب متغير ومتطور :فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. خاصية التكيف تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية (حمداوي، 44:2014).الخاصية الانسانية الاجتماعية:أي أنها من صنع الانسان، وتمارس من جميع المجتمع، وتستمد ثقافتها منه الدجني، (2011:176).

أعضاء أما الخصائص المتعلقة بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك فهناك تفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأورد حريم (2004) (328) أهم هذه الخصائص والسمات:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
- طبيعية نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- وأضاف القريوتي (2010:215) لما سبق:
- الانتظام في السلوك والتقييد به، وكذلك بالمعايير السلوكية.
- تحديد هوية المنظمة.
- أما بالنسبة إلى حريم فهناك مجموعة أخرى من الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة وهي:
- انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
- درجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- المناخ التنظيمي ويعبر عن الجو العام للمنظمة والذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيفية تصرفهم مع العملاء، وكيفية معاملة الإدارة لهم.
- معايير متحركة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل، الكفاءة العالية مساعدة، (2013:319).
- ويرى الباحث أن درجة الترابط والتفاعل بين خصائص الثقافة التنظيمية بعضها ببعض يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

عناصر " مكونات " الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من العناصر أو المكونات التي يدرجها الكتاب والباحثين تحت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهذه العناصر لها تأثير كبير على سلوك العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. وقد أشار العميان 2010، السكارنة 2011 ، جلاب 2011، العزام (2015) إلى هذه العناصر هي:

- القيم التنظيمية: وتمثل القيم السائدة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة أو الاتفاقيات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
 - المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام، ومن أهمها المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.
 - الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
 - التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء.
- وأضاف العيد، ومحمد (2014:105) أن الثقافة التنظيمية تتكون من تفاعل عدة عناصر أهمها :

- الصفات الشخصية للأفراد بالإضافة إلى قيمهم ودوافعهم واهتماماتهم.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع صفاتهم الشخصية.
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها الفرد في صورة حقوق مالية ومادية تكون ذات دلالة على مكانتها الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليها من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم لبعض ومع الأطراف الخارجية.

وقد قسم ،بروش وهدار (2007:57) مكونات الثقافة التنظيمية إلى:

- المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: تعني بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا ، حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة التنظيمية، وتتمثل هذه العناصر في: القيم والمعتقدات التنظيمية.

المكونات المادية للثقافة التنظيمية: لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا وهي: الطقوس والعادات التنظيمية والرموز. الموروث الثقافي للمنظمة: نقصد بالموروث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه 27 ميثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في: القصص والأساطير التنظيمية و الأبطال و الطابوهات (المحظورات).

ويري المربع(59:2008) أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث مكونات هي: الافتراضات: وهي عبارة عن النظريات التي تستخدمها المنظمة لتوجيه سلوك العاملين في جميع المستويات والتفكير العميق في الأمور والأشياء المحيطة والافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فتؤدي غالبا إلى مواقف ونتائج سلبية تعيق تحقيق أهداف المنظمة ويضيف حسن (8:2013) بان الافتراضات هي "صور لقيم خفية مسلم بها تحتاج إلى واقع لتظهر حقيقتها".

القيم: هي معتقدات عميقة ثابتة ودائمة يحملها الفرد أو المجتمع ويعتبرها مهمة ويتقيد بها، وهي أقل تعقيداً من الافتراضات والمعتقدات ومن أهم محددات السلوك. المكتسبات: وتمثل أوضح مستويات الثقافة التنظيمية في المنظمة وفي بيئتها الاجتماعية، وهي تمثل اللغة التي تستخدمها المنظمة في تعاملاتها، وانتماء الأفراد وسلوكهم والابتكارات وهذا جزء من ثقافة المنظمة.

أنماط وأنواع الثقافة التنظيمية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن الثقافة التنظيمية تأخذ أشكال متعددة، حسب رؤية الباحث، فينظر كل من (Leidner and Dorthy, 2006) إليها من حيث المستوى التنظيمي وهي:

- الثقافة البيروقراطية: ونقوم على وجود خطوط سلطة واضحة وتحديد الأدوار التي يقوم بها الأفراد بشكل روتيني، وتمتاز الاتصالات بين الأفراد بأنها محدودة ورسمية (أبو حشيش،

(2009:121) الثقافة الإبداعية: وتمتاز بوجود درجات عالية من الابداع والمخاطرة، والضغط النفسية الملقاة على عاتق الأفراد العاملين لترجمة إبداعاتهم في بيئة المنظمة (خوين ، 2009:102).

الثقافة الداعمة: وتسود أجواء الصداقة والانفتاح والصراحة والصدق بين العاملين في المنظمة ويتم تبادل معرفي في ظل هذه المعطيات التنظيمية (الحنيطي، 2013:111).

وأضاف آخرين الأشكال التالي:

- ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل في عمله (عبابنة، وحتاملة، 2013:656).

ثقافة المهمة تركز على تحقيق الاهداف وانجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتولي الخبرة أهمية أكثر من الموقع الرسمي (الدويلة، 2007، 14).

ثقافة الدور: تؤكد على نوع التخصص الوظيفي، وتهتم بالقواعد والانظمة وتوفر الامن الوظيفي والاستمرارية وثبات الاداء، والاجراءات الإدارية معرفة وصارمة (هايبس، 2005:198)

ثقافة الفرد أو الشخصية تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء (عبد اللطيف، وجودة، 2010:124).

ثقافة الجودة: مجموعة القيم والتفسيرات الخاصة بالجودة وطرق تحسينها، وهي قيم ومداخل تطبقها المنظمة لتحقيق مستوى عال (السكرانة، 2011:347).

ثقافة التعاطف الانساني: حيث التركيز على التعاطف والعلاقات والخدمة، ولا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الانساني (السواط، 2015:36).

ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأهدافها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع (عمر، وأبو زيد، 2011:14).

ثقافة القبيلة: وتركز على مدي انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في اجراء التغيرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية (عبد اللطيف، وجودة، 2010:124).

الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع عبد اللطيف، وجودة، 2010:124).

الثقافة الثقافية الجزئية: هي مستوى دوائر المنظمة أو على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

الثقافة القوية: المقصود بثقافة المنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، ويتمسك بها الأعضاء والثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود المنظمة والأفراد إلى الأداء الجيد ، الخلايلة همشري 2015 (244). وتؤدي الثقافة التنظيمية القوية في المنظمة إلى عدم اعتماد الأفراد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فهم يعرفون ما يجب القيام به، أما الثقافة الضعيفة، فالأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة العميان 2010 (317). أما من حيث النفوذ فتتركز السلطة واتخاذ القرارات في يد فئة محددة، وهي المسؤولة عن قدرة المنظمة على التكيف، وكذلك نجاح وفشل المنظمة (عمران، 2014 (125).

التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، فقد تكون على الثقافة الضعيفة تنتج عن ضعف اتفاق وتمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة. وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها ، تقوم المنظمة بتطبيق إجراءات رادعة عليهم، من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة (بوعلي، 2014:153).

وعدم محيطها وبالإضافة إلى معيار القوة هناك معيار التكيف الذي ينظر إلى الثقافة التنظيمية حسب قدرتها على التكيف مع المحيط، فهي اما متكيفة (مرنة) وهي قادرة على التعامل مع وتلبية احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير، اما الأخرى فهي غير متكيفة (جامدة) وهي حذرة في التعامل مع محيطها، وتجد صعوبة في تلبية احتياجات زبائنهم مما يؤثر على المنظمة بشكل سلبي ،بوعلاق ، وسعيد، 2014:185).

وذكر جرينبرج و بارون (2004 (634633) أصناف أخرى منها:

ثقافة شبكة العلاقات (شبكة الاتصالات) تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة الحميمة من الناحيتين الشخصية والمهنية، ويميل العاملون في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح.

ثقافة الإجراء: تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض بين العاملين ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها ، ويكون التركيز على العمل لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويسود بينهم السلوك العلمي، ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة.

الثقافة المتناثرة: تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وبانخفاض مستوى الصداقة أيضاً، وعادة ما تكون الاتصالات محدود بينهم والغياب أمر شائع بينهم وينعدم ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

من خلال اطلاع الباحث علي العديد من أدبيات الثقافة التنظيمية، وجد هناك اختلاف واضح في وجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية ، فذكر (العزاوي، 2009:154) أن موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية ما زال محل خلاف وجدال لم يتم التسليم به من حيث أعدادها وأنواعها الأساسية منها والثانوية رغم ما كتب عن الثقافة التنظيمية من مقالات ودراسات وأبحاث، أما جودة (2010) (127) فيرى أن هناك اختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين في ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كما ويشير بعض الكتاب والباحثين إلى هذه الأبعاد أحياناً بعوامل أو آليات أو وسائل تكوين الثقافة التنظيمية، والتي يري الباحث أنها تشير إلى نفس المفهوم وهو ما ارتكز عليه الباحث في هذا البحث، كما وتشير الخفاجي (2009:40) إلى تداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة، وتارة أخرى مع مكوناتها وعناصرها، وأوضحت أن هذه الأبعاد تحدد من وجهات نظر مختلفة. ويرى الباحث ان هذا الاختلاف ناتج عن الزاوية التي ينظر إليها الباحث لموضوع الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى اختلاف بيئاتهم ووسطهم الاجتماعي، ومدى انعكاس ذلك على رؤيتهم لهذه الأبعاد.

وسيتناول الباحث في جدول رقم (1) بعض من اسهامات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية مستفيداً من دراسة كريم (2012) (50)52 حول أبعاد الثقافة التنظيمية والتي سيختار منها الباحث ما يخدم دراسته

كل عملية تغيير في المنظمة سواء كان هذا التغيير في الهيكل التنظيمي أو في الأساليب الإدارية أو التكنولوجيا المستخدمة أو أي تغيير آخر يحتاج إلى أن يرافقه وبالتوازي عملية تغيير في الثقافة التنظيمية ، لضمان تحقيق أهداف التغيير ، وهذا التغيير يحدث من الإدارة العليا على العاملين، ويتم ذلك من خلال الحوافز والمكافآت وتعديل وتطبيق القوانين والأنظمة والاجراءات وكذلك من خلال تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع التغيير الحاصل، هذا وبالإضافة إلى أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تكراراً جاءت مرتبة كما يلي:

1 - الهيكل التنظيمي 12 مرة.

2 - الحوافز والمكافآت 11 مرة.

3- العاملون 11 مرة.

4- الإدارة العليا (القيادة) 10مرات.

5- القوانين والأنظمة والاجراءات 9 مرات.

لذلك قام الباحث باختيارها وهي كذلك تخدم دراسته، ولم يتم ربطها في دراسات سابقة من قبل بالإدارة الإلكترونية، بالإضافة لما تمثله من أهمية في تكون الثقافة التنظيمية للمنظمة كما أشارت الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول والإطار النظري.

مستويات الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية على مكونات ظاهرة وأخرى ضمنية، من خلال تقسيمها إلى مستويات وشرح التداخل بينها، ويمكن توضيح تلك المستويات كما يلي:

1-**المستوى الأول:** الثقافة الظاهرة وتمثل الحقائق التي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا

والفنون ورموز الحياة التنظيمية وأنماط السلوك الإنساني.

يُعد هذا المستوى هو الوجه الخارجي للثقافة التنظيمية، أي المظاهر التي يمكن ملاحظتها أو إدراكها بسهولة داخل المنظمة. وتشمل هذه المظاهر أنماط السلوك اليومي للعاملين، وطريقة تفاعلهم مع بعضهم ومع الإدارة، إضافة إلى أسلوب التواصل واللغة المستخدمة داخل العمل. كما تتضمن الوسائل التكنولوجية المستعملة في إنجاز المهام، وطريقة تصميم المكاتب والمباني، والزي الرسمي، والشعارات والشعارات التنظيمية، والمناسبات الاحتفالية.

ويمثل هذا المستوى الطبقة السطحية للثقافة التي يمكن رؤيتها وسماعها، لكنه لا يعكس بالضرورة القيم العميقة التي تقف وراءها. فعلى سبيل المثال، قد يظهر التعاون بين الموظفين كمظهر سلوكي، لكنه يستند في العمق إلى قيم ومعتقدات مشتركة تتعلق بالعمل الجماعي. ومن هنا، يمكن القول إن هذا المستوى يسهم في تكوين الهوية البصرية والسلوكية للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات (العاجز، 2011، ص 29).

2- المستوى الثاني: الثقافة الضمنية وتشتمل على القيم، والمعتقدات والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني.

يُعد هذا المستوى أكثر عمقاً من المستوى السابق، إذ يتضمن القيم والمعتقدات والمعايير التي تشكّل الإطار المرجعي للسلوك الإنساني داخل المنظمة. هذه القيم هي التي تحدد ما يُعتبر صواباً أو خطأً، مرغوباً فيه أو مرفوضاً، وتوجّه تصرفات الأفراد حتى في غياب الرقابة المباشرة. فالقيم مثل العدالة، والشفافية، والمشاركة، والولاء المؤسسي تُعدّ أسساً تحدد سلوك الأفراد تجاه زملائهم والإدارة والعمل ذاته. أما المعتقدات التنظيمية فهي التصورات التي يحملها العاملون عن طبيعة المنظمة ورسالتها وقدرتها على تحقيق النجاح. كما تمثل المعايير الضابطة بمثابة قواعد غير مكتوبة تحكم التعاملات اليومية بين العاملين.

ويمثل هذا المستوى حلقة الوصل بين المظاهر الخارجية والبدهيّات الأساسية، فهو الذي يفسر السلوك الظاهر في ضوء المعاني الداخلية التي يؤمن بها الأفراد ويعملون وفقها (العاجز، 2011، ص 29).

3- المستوى الثالث : البديهيّات الأساسية وهي عبارة عن البديهيّات والافتراضات الأساسية حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة، وتحديد الهدف الأساسي لها، وكيفية تعاملها مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كيفية تعامل الموظفين داخل المنظمة الواحدة فيما بينهم وما هي المشكلات الرئيسة التي تواجهها تلك المنظمة ، ووضع ما يعرف بنظرية المستويات للثقافة التنظيمية حيث ذكر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع هو المصدر الأول لها من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، التقاليد، اللغة، الطقوس، الشعائر، القيم، طبيعة التفكير، وأنماط الحياة ، ومنها انتقلت إلى المستوى الآخر الذي يسمى بمستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تكون ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته ، ويظهر من خلال ما يحمله الفرد من آثار

إيجابية داخل أفراد المنظمة، وعليه يمكن تصور هذه النظرية من خلال ثقافة المجتمع وأثرها في ثقافة صناعة معينة ومن ثم تخصص مثل هذه الثقافة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ بثقافة مؤسسة ما (10) . (العاجز، 2011، ص 29)

ويمكننا تحديد مستويات أخرى للثقافة التنظيمية على شكل جبل جليدي تتغير ملامحه بين الحين والآخر وذلك على النحو التالي:

أولاً: مستوى القمة – الرموز الظاهرة للثقافة التنظيمية

يُعد هذا المستوى هو الجزء المرئي من جبل الجليد، أي الجزء الذي يمكن ملاحظته من قبل جميع العاملين والزوار والجهات الخارجية. وهو يمثل المظاهر الملموسة والرمزية التي تعكس ثقافة المنظمة وتُعبّر عنها بطريقة مباشرة.

يشتمل هذا المستوى على مجموعة من الرموز والعلامات الدالة مثل المراسم الرسمية التي تُنظّم داخل المؤسسة في المناسبات المختلفة، كحفل استقبال الموظفين الجدد أو الاحتفال بالإنجازات والنجاحات المؤسسية. وتشمل أيضاً القصص التنظيمية التي تتناقلها الأجيال داخل المؤسسة، وهي حكايات عن مؤسسيها أو عن مواقف بطولية تعبّر عن قيمها الجوهرية، مثل الإخلاص أو الإصرار على النجاح رغم التحديات.

كذلك تتجسد الثقافة الظاهرة في الشعارات التنظيمية التي تلخص فلسفة المؤسسة وشعارها العام، وفي أسلوب السلوك اليومي الذي يتبعه الأفراد، مثل طريقة التحية، استخدام الألقاب، أسلوب الحديث، أو آداب التعامل مع الرؤساء والزملاء. أما الملبس والوضع المادي فيعكسان هوية المنظمة؛ فالمؤسسات الرسمية قد تفرض زياً موحداً يعكس الانضباط والجدية، بينما المؤسسات الإبداعية قد تشجع على الحرية في اللباس للتعبير عن الذات.

ويمثل هذا المستوى في الواقع واجهة الثقافة التنظيمية، فهو ما يُلاحظه الزائر لأول مرة، وما يُكوّن الانطباع المبدئي عن بيئة العمل. إلا أن هذه الرموز لا تُفسّر بمعزل عن القيم والمعتقدات الكامنة في المستويات الأعمق، إذ إنها تعبيرات سطحية عن بنية فكرية أكثر تعقيداً داخل المنظمة. فالقصة التي تُروى عن مدير شجاع مثلاً ليست مجرد حكاية، بل هي انعكاس لقيمة الشجاعة والابتكار التي تُشجعها المؤسسة (الدويلة، 2007، ص 14).

ثانياً: المستوى المغمور – القيم والافتراضات والمعتقدات والاتجاهات

يمثل هذا المستوى الجزء الخفي من جبل الجليد، وهو الأكبر والأعمق والأكثر تأثيراً في تشكيل الثقافة التنظيمية. فهو لا يُرى بالعين المجردة، لكنه يُفسّر كل ما يظهر على السطح. ويتكوّن هذا المستوى من مجموعة من العناصر الذهنية والوجدانية التي تتجذر في عقول العاملين وسلوكهم، وتشكل الأساس الحقيقي لأي ثقافة تنظيمية.

1. القيم (Values):

هي المبادئ التي تحدد ما هو مرغوب فيه وما هو مرفوض داخل المؤسسة، وتوجّه سلوك الأفراد في اتخاذ القرارات والتعامل مع الآخرين. من أمثلتها قيم النزاهة، التعاون، الاحترام، الإبداع، والمساءلة. هذه القيم تُعد بمثابة البوصلة الأخلاقية والتنظيمية التي تحكم العلاقات بين الأفراد وبين الإدارة، وتُرسّي مفهوم العدالة التنظيمية والانتماء المؤسسي.

2. الافتراضات (Assumptions):

هي المعتقدات العميقة التي تتكون بمرور الوقت من تجارب المنظمة، وغالباً لا يتم التفكير فيها أو مناقشتها لأنها تُعتبر بديهيات لا تقبل الجدل. وتشمل تصورات حول طبيعة الإنسان (هل هو بطبعه مسؤول أم يحتاج للرقابة؟)، وطبيعة العمل (هل هو واجب أم فرصة للإبداع؟)، وطبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين (هل تقوم على الثقة أم السيطرة؟). هذه الافتراضات تشكّل الإطار العقلي اللاواعي الذي يوجّه القرارات والسلوك التنظيمي دون إدراك مباشر.

3. المعتقدات (Beliefs):

هي منظومة من القناعات التي تبني على التجارب التنظيمية والدروس المستفادة، وتعمل على تفسير الأحداث داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، قد تؤمن بعض المنظمات بأن المنافسة الداخلية ترفع الأداء، بينما ترى أخرى أن التعاون هو الطريق إلى النجاح. هذه المعتقدات تحدد كيفية استجابة الأفراد للمواقف، وكيفية تفسيرهم للنجاح أو الفشل.

4. الاتجاهات (Attitudes):

هي المواقف النفسية والانفعالية التي يحملها الأفراد تجاه المنظمة، مثل الولاء أو الرضا أو الالتزام أو حتى الرفض واللامبالاة. وهي نتاج تفاعل القيم والمعتقدات والبيئة الاجتماعية والمهنية. الاتجاهات الإيجابية تؤدي إلى رفع روح الفريق وتحسين الإنتاجية، بينما الاتجاهات السلبية تؤدي إلى ضعف الأداء وارتفاع معدلات الصراع الداخلي.

ويمثل هذا المستوى المغمور قلب الثقافة التنظيمية النابض، لأنه المسؤول عن صياغة الطريقة التي يُفكر بها العاملون ويتصرفون على أساسها. ويمكن القول إن المظاهر الظاهرة في القمة ما هي إلا انعكاس لهذه المكونات العميقة. فحينما تشجع المؤسسة على العمل الجماعي، فإن هذا السلوك الظاهر يعكس إيماناً ضمنياً بقيمة التعاون كعنصر أساسي في فلسفة العمل (الدويلة، 2007، ص 14).

ثالثاً - أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة العاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون ارتباطاً قوياً برسالة المنظمة.

وقد أوضح العديد من المهتمين بالثقافة التنظيمية وبأهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

نجل أهمها فيما يلي:

أ- أهمية الثقافة التنظيمية:

1- تشكل الثقافة التنظيمية السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، حيث توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء.

2- تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً للاستعانة به عند مواجهة حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها لإعطاء معنى واضحاً وفاعلاً لنشاط المنظمة.

3- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل، وتنمي الثقافة التنظيمية الواضحة الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

4- تساعد الثقافة التنظيمية على تقوية الالتزام برسالة المنظمة حيث أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

5-تعمل الثقافة التنظيمية كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة حيث تعتبر مصدر تتحدد في ضوءه مسؤوليات الأعضاء .

6-تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، كما أنها تلعب دورا مهما في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تمثل مصدرا للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف التنظيم، وهي في كل هذا تساهم إسهاما واضحا بوحدة التنظيم وتكامله من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية⁽¹²⁾. (أبو حشيش، 2011، ص 140)

ب-وظائف الثقافة التنظيمية:

لخصت وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسة هي:

- 1-تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2-تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- 3-تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- 4-تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم⁽¹³⁾. (الشلوي، 2005، ص 18)

مما سبق نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهي بالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تعمل على تزويد العاملين بالشعور بالهوية مما يزيد من ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم، كما تعمل على تحديد السلوكيات المتوقعة والمسؤوليات المطلوبة منهم مما يساعد على تحقيق الاستقرار في المنظمة.

رابعاً-الإبداع الإداري: ماهيته وأهم مبادئه:

أ-ماهية الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ،ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية ، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب⁽¹⁴⁾ . (القحطاني، 2007، ص 7)

ويعرف الإبداع الإداري المبدع بأنه: " استخدام الموظف المهارات الشخصية المبدعة في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم" ⁽¹⁵⁾. (العابد، 2010، ص 34)

إذا فالإبداع هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل ، مما يعني أن الإبداع عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابهة:

العنصر الأول: يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري.

العنصر الثاني: فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق.

العنصر الثالث: يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية

الصحيحة مما يعمل على تطوير العمل⁽¹⁶⁾. (الفاعوري، 2005، ص 3)

ب-مبادئ الإبداع الإداري:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاقية، ينبغي مراعاة

بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

- 1- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيه، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الهدف الأهم.
- 2- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- 3- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- 4- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
- 5- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح. (العتيبي، 2007، ص 27)
- 6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقة.
- 7- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.
- 8- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الاستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة

أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.

9- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10- يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف⁽¹⁷⁾. (العتيبي، 2007، ص 28)

المبحث الثالث

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

1) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

2) العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع والأداء التنظيمي

3) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والأداء التنظيمي

خلاصة المبحث

تمهيد:

تظهر أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والأداء/الإبداع من كون هذه المتغيرات تعمل ضمن منظومة تفاعلية معقدة؛ فالثقافة التنظيمية تُعدّ الوعاء الذي تُمارس داخله الموارد البشرية أدوارها، وهي التي تحدّد — بصورة غير مباشرة — الأنماط السلوكية المقبولة والمكافأ عليها داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى، فإن ممارسات الموارد البشرية المدروسة (كالاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء...) ليست محايدة ثقافياً؛ بل تساهم في إعادة إنتاج الثقافة أو تغييرها وفقاً لطبيعة التوجهات الإدارية.

وتشير الأدبيات العربية في المجال إلى أن الثقافة التنظيمية تُعدّ محدّداً تفسيريّاً رئيساً لمدى فعالية الإدارة في توجيه سلوك العاملين، وتعزيز قيم المبادرة والتعاون وتنمية القدرات الإبداعية (الفرحان، 2003، ص. 38). كما تؤكد دراسات أخرى على أن توفر ثقافة مشجعة على المشاركة وتحمل المسؤولية يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي والالتزام بالمعايير المهنية (النسور، 2012، ص. 210).

من ناحية ثالثة، أثبتت العديد من الدراسات أن الإبداع الإداري هو نتاج مباشر لتفاعل سمات شخصية العاملين وممارسات الإدارة من جهة، والثقافة الداخلية المحفّزة من جهة أخرى (الحربي، 2005، ص. 78). بمعنى أن الإبداع لا يتحقق بمجرد توافر قدرات بشرية عالية، بل من خلال ثقافة تحتضن الأفكار الجديدة وتمنح الحوافز الملأمة لطرحها وتطبيقها.

وبناءً على ذلك، فإن هذا المبحث يسعى إلى تحليل تلك الشبكة من العلاقات، وفق ما أظهرته الدراسات العربية الميدانية، ومن خلال مناقشة كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية، وكيف تنعكس هذه الثقافة على الإبداع والأداء داخل المؤسسة، بما يخدم الفهم العلمي لمتغيرات الدراسة ويؤسس للنتائج الميدانية لاحقاً.

1) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

تقوم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على تأثير متبادل: فممارسات الموارد البشرية تُقنّن القيم والسلوكيات المرغوبة داخل المؤسسة (من خلال السياسات والإجراءات)، بينما تحدّد الثقافة القائمة حدود ما يمكن لتلك الممارسات أن تُحقّقه فعلاً من تغيير أو ترسيخ، أي أن الثقافة تُيسّر أو تُعيق تبني ممارسات عادلة وشفافة وفعّالة. ومن ثمّ فكل تعديل

جوهري في سياسات التوظيف أو التدريب أو التقييم ينعكس مباشرةً على المناخ القيمي، كما أن أيّ تحوّل ثقافي عميق يبدأ غالباً من “بوابة” الموارد البشرية ذاتها (السهلي، 2009، ص. 55).

الاستقطاب والاختيار هما أول موضع تتسرّب منه الثقافة إلى الممارسة؛ فحين تُصاغ إعلانات الوظائف ومعايير الاختيار بما ينسجم مع قيم التعاون والتعلّم والمساءلة، يصبح التوافق الثقافي شرطاً ملازماً للكفاءة الفنية، وتحوّل مرحلة الإدماج والتوجيه الأول (Onboarding) إلى عملية “تطعيم ثقافي” منظمّ عبر قصص النجاح، وشفرات السلوك، ولغة المؤسسة اليومية، بما يغلق فجوة القيم بين الداخلين الجدد وبنية الثقافة السائدة (أبو حشيش، 2011، ص. 140).

في المقابل، تعمل برامج التدريب والتنمية باعتبارها قناة نقلٍ منظمّة للثقافة المؤسسية؛ إذ لا تقتصر التنمية على نقل المهارات، بل تُعيد تشكيل المواقف الذهنية تجاه العمل الجماعي، ومشاركة المعرفة، وتحمل المسؤولية عن النتائج. وكلما صُمّمت البرامج حول حالات واقعية للمؤسسة، ازدادت قدرتها على ترجمة القيم إلى ممارسات يومية ودائمة، وبالتالي تثبتت مناخ يشجّع المبادرة والإبداع والتحسين المستمر (الفرحان، 2003، ص. 38).

أما تقييم الأداء فيُعدّ الآلية الأشدّ تأثيراً في “ماذا تُكافئ المؤسسة؟”؛ فهو يُظهر للموظفين ما يُعتبر مهماً حقاً: النتائج فقط أم النتائج مع السلوكيات الداعمة للقيم (التعاون، احترام الوقت، خدمة المتعاملين، مشاركة المعرفة). إن العدالة الإجرائية في التقييم ووضوح المعايير وحقّ المراجعة تُحوّل العملية من رقم سنويّ جامد إلى حوار ثقافي مستمرّ يرفع الثقة ويحدّ من السلوكيات الدفاعية، ويُرسّخ الانتماء (الدولة، 2007، ص. 14).

وترتبط أنظمة الحوافز والاعتراف بوظيفة “التعزيز الثقافي”؛ فحين تُكافأ السلوكيات المتوافقة مع الثقافة (كتعاون الوحدات، أو مبادرات التحسين، أو رعاية المعرفة)، يتكوّن لدى العاملين إدراكٌ مشترك بأن هذه هي “الطريقة الصحيحة لإنجاز العمل هنا”. وعلى العكس، فإن مكافأة الأرقام بمعزلٍ عن القيم تولّد ثقافة أداءٍ منفصلة عن روح المؤسسة، وتُضعف رأس مالها الاجتماعي (النسور، 2012، ص. 210).

تؤثّر قنوات الاتصال الداخلي والقيادة في ضبط المناخ الرمزيّ للثقافة؛ فالموارد البشرية حين تنظّم منصّات الإصغاء (لقاءات مفتوحة، نبض الموظف، نشرات داخلية)، وتيسّر تدفق المعلومات بشكل شفاف، تُقلّل الغموض وتُعزّز الثقة الأفقية والعمودية. كما أن اتساق رسائل القيادة وسلوكها اليومي مع السياسات المعلنة يُحوّل القيم إلى ممارسات مشاهدة، ويُسند تبني

أنماط الإدارة الإلكترونية التي تقوم أساسًا على المشاركة والشفافية (بحر والعاجز، 2012، ص. 82).

وفي سياق التحوّل الرقمي والموارد البشرية الإلكترونية، تُنتج الأدوات الرقمية (بوابات الموظف الذاتية، سجلات الأداء، مسارات التعلّم) مستوى أعلى من الوضوح وقابلية التتبع، ما يدعم ثقافة المحاسبية والتعلّم من البيانات. غير أنّ التقنية لا تُثمر ثقافيًا ما لم تُصاحبها تهيئة وتدريب وتواصل يُقلّل المقاومات، ويحوّل الرقمنة إلى خبرة إيجابية ذات عائِد محسوس على تجربة الموظف (فاضل عباس حين، 2010، ص. 225).

تتجلى العلاقة أيضًا في إدارة التغيير وبناء بيئة الإبداع؛ إذ لا تكفي شخصيات مبدعة أو هياكل مرنة إن لم تُصغ سياسات الموارد البشرية بما يحمي التجريب ويُسرّع الخطأ المتعلّم ويُكافئ المبادرات العابرة للوحدات. هنا تعمل الموارد البشرية كـ“مهندس ثقافي” يضبط الحوافز، ويُدرّب القادة على رعاية الأفكار الناشئة، ويعالج مقاومة التغيير قبل أن تتحوّل إلى أعراف مسكوت عنها (الحربي، 2005، ص. 78).

وتؤدي التنشئة الاجتماعية التنظيمية (Socialization) دور “الغراء الثقافي” الذي يمنح الهوية المشتركة تماسكها: التعريف بالرموز والشعائر، سرد الحكايات المؤسسية، ربط الأفراد بشبكات دعم غير رسمية، توجيه التوقعات من اليوم الأول—كل ذلك يُسرّع الاندماج ويُخفّض صدام القيم، ويجعل الامتثال للمعايير الإيجابية تلقائيًا لا قسريًا (الشلوي، 2005، ص. 18).

وعلى مستوى النموذج السببي الذي تتبناه هذه الدراسة، يمكن تلخيص آلية التأثير كما يلي: ممارسات الموارد البشرية المُصمّمة وفق القيم (اختيار متوافق ثقافيًا، تدريب ناقل للقيم، تقييم عادل، حوافز داعمة) تُعيد تشكيل الثقافة نحو تعلّم أكبر ومساءلة أعلى وثقة أوفر؛ وهذه الثقافة بدورها ترفع الإبداع والأداء عبر تقليل الخوف من الخطأ، وزيادة التعاون، وتسريع تدوير المعرفة. وبهذا تصبح إدارة الموارد البشرية رافعة ثقافية لا وظيفة إجرائية، ومعبّرًا مباشرًا لتحسين الأداء والابتكار المؤسسي المستدام (الفاعوري، 2005، ص. 3).

2) العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإبداع والأداء التنظيمي

تُعَدّ ممارسات الموارد البشرية المحرّك العملي للإبداع والأداء داخل المؤسسة، فهي التي تكشف كيف تتعامل الإدارة مع الإنسان بوصفه أصلًا استراتيجيًا لا عنصر تكلفة. وفي الأدبيات

العربية، تتكرر النتيجة ذاتها: كلما كانت أدوات إدارة الموارد البشرية داعمة للتعليم والتحفيز والمشاركة، كان مستوى الأداء والإبداع أعلى وأعمق، وأكثر استدامة.

تبدأ العلاقة من الاستقطاب والتعيين؛ فاختيار أفراد يمتلكون الدافعية ومهارات التفكير الإبداعي، أو قابلية تنميتها، يساعد على تزويد المؤسسة برأس مال بشري مستعد لطرح الأفكار الجديدة. كما أن دمج الموظفين الجدد إداريًا وثقافيًا منذ لحظة الدخول يعجل في تحولهم إلى مساهمين فاعلين في تطوير العمل (العتيبي، 2007، ص. 28).

ثم تأتي برامج التدريب وتنمية القدرات التي تُعدّ أكثر الممارسات تأثيرًا في صقل القدرات العقلية والإبداعية؛ إذ تدفع الموظف إلى إعادة تعريف المشكلات وتوسيع خيارات الحل، وتحرير التفكير من الروتين. وعندما تُبنى خطط التدريب وفق تحليل دقيق للاحتياجات، ويتبعها تمكين وفرص للتطبيق، تتحول مخرجاتها إلى أداء محسّن واضح في جودة الخدمة ورضا المستفيدين (النسور، 2012، ص. 210).

أما تقييم الأداء فهو أداة توجيه إيجابي للإبداع حين يركّز على السلوكيات الابتكارية مثل المبادرة، والمقترحات التطويرية، وتقاسم المعرفة، وليس فقط على النتائج الكمية. فالتغذية الراجعة البناءة تمكّن العاملين من تصحيح المسار وتطوير الأداء دون خوف من المحاسبة العقابية، وهو ما يعزّز الدافعية الداخلية المتصلة بالإبداع (الفرحان، 2003، ص. 38).

وتُعدّ الحوافز المادية والمعنوية قلب العلاقة بين الموارد البشرية والإبداع؛ فالحوافز تترجم رسالة الإدارة: هل يُكافأ التفكير المختلف أم يُعاقب؟ إن المكافآت التي ترتبط بمبادرات التحسين والجودة تُسقط ثقافة "تنفيذ التعليمات فقط" وتبني مكانها ثقافة تطويرية داعمة للتميّز، ما يؤدي إلى ارتفاع الأداء المؤسسي الكلي (الشيخلي، 2007، ص. 14).

وتبرز إدارة الأداء بالمشاركة كممارسة تدعم الإبداع بصورة مباشرة؛ حيث يمنح إشراك العاملين في صنع القرارات مساحة لطرح الأفكار والتأثير في العمل، ما يزيد الشعور بالملكية والانتماء ويمدّ المؤسسة بتوليفة مستمرة من الابتكارات الصغيرة والمتراكمة التي تحسّن الأداء الإجمالي (الحربي، 2005، ص. 78).

كما تلعب إدارة المسار الوظيفي والترقيات العادلة دورًا في الحفاظ على طاقة الإبداع داخل المؤسسة؛ فغياب العدالة أو غموض المستقبل الوظيفي يؤديان إلى انسحاب نفسي، وتراجع

المبادرة، وانخفاض الرغبة في بذل مجهود إبداعي إضافي. وعلى العكس، فإن وضوح المسارات يخلق طموحاً إيجابياً يُترجم مباشرةً إلى أداء أعلى (الشلوي، 2005، ص. 18).

وتشير دراسات عربية إلى أنّ القيادة الداعمة التي تحفّز الحوار وتسمح بتجريب الأفكار الجديدة وتوفّر الحماية من إخفاقات التعلم، تُحدث قفزة كبيرة في تعزيز الإبداع المؤسسي، لأن الموظف حين يشعر بالأمان النفسي يصبح أكثر جرأة على طرح حلول غير تقليدية، وأكثر التزاماً بتنفيذها ومتابعة أثرها (الفاعوري، 2005، ص. 3).

كما ترتبط ممارسات الموارد البشرية ذات الطابع الإلكتروني (كالخدمات الذاتية وتكنولوجيا التدريب المحاكاة) بتحسين الأداء؛ لأنها تعزز سرعة الإنجاز ودقة المعلومات، وتحرّر وقت العاملين للإبداع والابتكار بدلاً من انشغالهم بإجراءات تقليدية مهددة للوقت والجهد (فاضل عباس حين، 2010، ص. 225).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الموارد البشرية ليست مجرد جهة إجرائية، بل منتجة لقيمة إبداعية؛ فكل ممارسة تُصمّم على نحو يدعم الدافعية والعدالة والمشاركة والتمكين، تتحول إلى قوة دافعة تحسّن الأداء وترفع القدرة التنافسية. وبذلك تصبح إدارة الموارد البشرية رافعة للابتكار وليست وسيطاً إدارياً فحسب.

(3) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع والأداء التنظيمي

تُعَدّ الثقافة التنظيمية بمثابة البنية العميقة التي تشكّل وعي العاملين وسلوكهم اليومي، وبالتالي فهي محدّد أساسي لمدى قدرة المؤسسة على الإبداع وتحقيق الأداء المتميز. فإذا كانت الثقافة تُشجّع على الثقة والمشاركة والمساءلة، فإنها تخلق بيئة خصبة لانطلاق الأفكار الجديدة وتطبيقها. أما إذا كانت الثقافة متشدّدة، تُقدّس الروتين وتُعاقب المخاطرة، فإنها تكبح المبادرات وتؤدي إلى أداء تقليدي محدود (إسماعيل وهيبه، 2004، ص. 57).

في المؤسسات ذات الثقافة الداعمة للإبداع، تُعتبر الأخطاء فرصة للتعلم وليست مادة للعقاب، وتُكافأ المبادرات التطويرية المرتبطة بتحسين الجودة والخدمة. هنا يرتفع مستوى الأمان النفسي، ويزداد الانتماء الوظيفي، ويصبح الموظف مستعداً لاقتراح حلول جديدة وإحداث تغييرات في طرق العمل، ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء (النسور، 2012، ص. 210).

وتؤكد الأدبيات العربية أن الثقافة التي تُرسخ قيم التعاون وتبادل المعرفة تُعدّ محقراً جوهرياً لفعالية الموارد البشرية؛ إذ تزيل الحواجز التنظيمية بين الأقسام وتتيح تدفق المعلومات والخبرات، ما يمكن المؤسسة من الابتكار والاستجابة السريعة لتحولات البيئة الخارجية (الفرحان، 2003، ص. 38).

كما تُسهم الثقافة التنظيمية في بناء هوية تنظيمية مشتركة تقوي الدافعية الداخلية لدى العاملين، وتدفعهم إلى العمل بما يتجاوز حدود المهام الرسمية. فحين يشعر الفرد بأنه جزء من كيان له رسالة وقيم عليا، يتبنى سلوك المواطنة التنظيمية، ويُظهر طوعية في دعم الأعمال التطويرية، وهو ما يرفع الأداء العام للمؤسسة (الدولة، 2007، ص. 14).

وتبرز أهمية الثقافة أيضاً في قدرتها على توجيه أساليب القيادة؛ إذ تميل القيادة في الثقافات المرنة إلى تشجيع الحوار وإشراك العاملين في صنع القرار، ما يمنح الأفكار الجديدة فرصة الظهور والتبني. بينما تؤدي الثقافة المتسلطة إلى تكريس القيادة الفردية وإسكات الأصوات الإبداعية، وهو ما يضعف القدرة على التغيير (الحربي، 2005، ص. 78).

ومن ناحية أخرى، يتجلى أثر الثقافة في تبني الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي؛ فالثقافة الشفافة المتقبلة للتغيير تعزز اندماج العاملين مع النظم الإلكترونية، وتسرع العائد من الاستثمار في التكنولوجيا. أما إذا سيطرت قيم الخوف من الإفصاح والمقاومة، فإن التقنية تتحول إلى أداة شكلية دون أثر فعلي في الأداء (فاضل عباس حين، 2010، ص. 225).

وبناءً على ذلك، يمكن وصف العلاقة بعبارة منهجية جامعة:

الثقافة التنظيمية هي الشرط النفسي والقيمي للإبداع التنظيمي، وهي المفسر الأخلاقي للأداء المؤسسي.

فكلما قويت الثقافة الإيجابية، زاد الإبداع وتحسّن الأداء، وكلما انحسرت، سادت الجمود والرتابة وتراجع الأداء، مهما كانت الهياكل أو الموارد المتاحة.

خلاصة البحث

يُظهر تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة أنّ إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والإبداع والأداء ليست عناصر منفصلة، بل منظومة مترابطة تتفاعل فيما بينها باستمرار لتحديد كفاءة المؤسسة وقدرتها على التطوّر. فممارسات إدارة الموارد البشرية تشكّل المنطلق الأول للتغيير عبر استقطاب الكفاءات وتنمية القدرات وتوجيه السلوك الوظيفي، غير أن هذه الممارسات لا تؤتي ثمارها كاملة ما لم تجد ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والمساءلة وتحتضن المبادرات الإبداعية.

وبناءً على الدراسات العربية السابقة، يتبيّن أنّ الثقافة التنظيمية تؤدي دور المُفسّر الوسيط الذي يربط السياسات الإدارية بنتائج الأداء، حيث تعمل على تحويل الإجراءات الرسمية إلى سلوكيات يومية راسخة، تُسهم في رفع مستوى الإبداع وتعزيز جودة العمل وتحسين الخدمات ورضا المتعاملين. كما يبرز أن العلاقة بين هذه المتغيرات ليست خطية بسيطة، بل علاقة تأثير متبادل؛ فنجاح ممارسات الموارد البشرية في بناء ثقافة إيجابية يعزّز الأداء، وارتفاع الأداء ينعكس بدوره في دعم القيم التي تؤمن بالتميز والتطوير المستمر.

ومن ثمّ، يؤكد هذا البحث أنّ المؤسسات التي تستهدف تحسين نتائجها لا يكفي أن تُحدّث أنظمة الموارد البشرية، بل ينبغي أن تعمل بالتوازي على هندسة ثقافتها التنظيمية بما يعزّز الأمان النفسي وروح المشاركة ويسمح بظهور الإبداع. ويمثل هذا التصور التكاملي أساساً منهجياً مهماً للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة، بما يساعد على اختبار الفرضيات وتحليل مدى تحقق هذه العلاقات في الواقع العملي للمنظمة محلّ الدراسة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

نبذة عن شركة هاتف ليبيا:

تُعدّ شركة هاتف ليبيا إحدى الشركات العامة التابعة لقطاع الاتصالات في ليبيا، وقد تأسست لتقديم خدمات الاتصالات الهاتفية الثابتة وخدمات الإنترنت ونقل البيانات داخل الدولة. تعمل الشركة تحت إشراف الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة، وتتمثل مهامها الأساسية في تطوير البنية التحتية لشبكات الاتصالات الثابتة وتقديم خدمات الاتصالات الحديثة للمؤسسات والأفراد في مختلف المدن الليبية. وتسعى الشركة إلى تحسين جودة خدمات الاتصالات وتوسيع نطاق التغطية وتطوير الشبكات الرقمية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، الأمر الذي يجعلها من المؤسسات المهمة في دعم قطاع الاتصالات وتعزيز التحول الرقمي في ليبيا. (التقرير السنوي لقطاع الاتصالات، 2018)

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال توضيح المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتُعدّ المنهجية العلمية الأساس الذي يُبنى عليه الحكم على مصداقية نتائج الدراسة ودقتها، إذ تضمن سلامة الربط بين الإطار النظري والتطبيق الميداني، وتسهم في الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق بها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي: إدارة الموارد البشرية بوصفها المتغير المستقل، والثقافة التنظيمية بوصفها المتغير التابع.

كما يوضح هذا الفصل الخطوات العملية التي اتبعتها الباحثة منذ تصميم الاستبانة، مروراً بتحديد المجتمع والعينة، وانتهاءً بأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في اختبار الفرضيات، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها.

المنهج المتبع في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، حيث يُستخدم هذا المنهج في وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص النتائج التي تفسر تلك العلاقات.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي للأسباب الآتية:

1. لأنه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية، مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

2. لأنه يسمح بجمع بيانات كمية من الميدان وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات العلمية.

3. لأنه يتيح وصف خصائص أفراد العينة وتحليل اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة.

وقد تم تطبيق هذا المنهج من خلال:

- إعداد استبانة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الثقافة التنظيمية،
 - توزيعها على عينة من موظفي شركة هاتف ليبيا (الإدارة العامة طرابلس)،
 - ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لاستخلاص النتائج واختبار الفرضيات.
- وبذلك يسهم هذا المنهج في تحقيق أهداف الدراسة، وتقديم تفسير علمي لطبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في البيئة التنظيمية الليبية محل الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة هاتف ليبيا (الإدارة العامة - طرابلس)، والبالغ عددهم (200) **موظف وموظفة** في الفترة الزمنية التي أُجريت فيها الدراسة. وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه يمثل البيئة التنظيمية المستهدفة بالدراسة، حيث تمارس فيه ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، وتتشكل في داخله القيم والسلوكيات التنظيمية التي تعبر عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الرامية إلى تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية داخل الشركة.

عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة نسبيًا، ولصعوبة شمول جميع أفرادها في المسح الميداني، فقد تم الاعتماد على أسلوب **الحصر الشامل للعاملين الفعليين المتواجدين أثناء فترة جمع البيانات**، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع الموظفين الذين كانوا على رأس عملهم خلال فترة الدراسة.

وقد تم توزيع عدد (160) **استبانة** على العاملين الفعليين في الشركة، باعتبارهم يمثلون المجتمع الفعلي القابل للمشاركة في الدراسة، وقد تم استرجاع (150) **استبانة صالحة للتحليل الإحصائي**، بعد استبعاد عدد من الاستبانات غير المسترجعة أو غير الصالحة. وبذلك تكون نسبة الاستجابة مرتفعة، مما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة

البيان	العدد
حجم مجتمع الدراسة الكلي	200 موظف
عدد الموظفين الفعليين الذين وُزعت عليهم الاستبانات	160 موظف
عدد الاستبانات الموزعة	160

150	عدد الاستبانات المسترجعة
150	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
93.75%	نسبة الاستجابة

تجدر الإشارة إلى أن عدد الموظفين الفعليين الذين كانوا على رأس عملهم خلال فترة توزيع الاستبانة بلغ (160) موظفًا فقط من أصل مجتمع الدراسة الكلي البالغ ((200)، وذلك بسبب الإجازات، أو الانتدابات، أو الغياب المؤقت لبعض العاملين. وعليه، فقد اقتصر التوزيع على هؤلاء الموظفين الفعليين لضمان واقعية البيانات ودقتها.

وقد اعتمدت الاستبانات المسترجعة وعددها (150) كأساس للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما تتميز به من قدرة على جمع قدر كبير من البيانات في وقت مناسب، ولما تتيحه من إمكانية قياس الاتجاهات والآراء والسلوكيات التنظيمية بطريقة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، وبما يحقق أهداف الدراسة ويخدم اختبار فرضياتها.

أولاً: هدف أداة الدراسة

هدفت الاستبانة إلى قياس:

- مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة هاتف ليبيا، والمتمثلة في:
 - تخطيط الموارد البشرية،
 - التدريب والتطوير،
 - تقييم الأداء.
- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل الشركة، بأبعادها المختلفة مثل:
 - الثقافة التفاعلية،
 - الثقافة التوزيعية،
 - الثقافة الإجرائية.

وذلك من أجل الكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، ومدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

ثانيًا: بناء وتصميم الاستبانة

تم إعداد الاستبانة وفق خطوات علمية منظمة، تمثلت في الآتي:

1. مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، لاستخلاص الأبعاد والمؤشرات المناسبة لكل متغير.
2. صياغة الفقرات بما يعكس الأبعاد الرئيسة للمتغيرات بشكل واضح ودقيق، مع مراعاة سلامة اللغة، ووضوح المعنى، وعدم التداخل بين الفقرات.
3. تنظيم الاستبانة في محاور رئيسة تغطي جميع متغيرات الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات العامة (الخصائص الديموغرافية والوظيفية)

ويشمل هذا القسم مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على خصائص أفراد

العينة، مثل:

- الجنس،
- العمر،
- المؤهل العلمي،
- المسمى الوظيفي،
- سنوات الخبرة.

ويهدف هذا القسم إلى وصف العينة وصفًا إحصائيًا وربط بعض الخصائص بالمتغيرات

المدرسة عند الحاجة.

القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

ويشمل هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد إدارة الموارد البشرية، وهي:

- تخطيط الموارد البشرية (عدد من الفقرات تقيس وضوح التخطيط، التنبؤ بالاحتياجات، تحليل الوظائف...).
- التدريب والتطوير (فقرات تقيس مدى توفر البرامج التدريبية، ملاءمتها، استمراريتها، وعدالتها).

- تقييم الأداء (فقرات تقيس العدالة، الشفافية، الارتباط بالحوافز، والتغذية الراجعة).

القسم الثالث: فقرات المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

ويشمل هذا القسم الفقرات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية، مثل:

- الثقافة التفاعلية (التواصل، التعاون، العمل الجماعي).
- الثقافة التوزيعية (العدالة في توزيع المهام والفرص).
- الثقافة الإجرائية (الالتزام بالقوانين والتعليمات والإجراءات التنظيمية).

ثالثاً: مقياس الاستجابة

أستخدم في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم ترميز الإجابات على النحو الآتي:

القيمة العددية	درجة الاستجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الإدارية والتنظيمية لما يتمتع به من بساطة ووضوح ودقة في قياس الاتجاهات.

1- صدق الاستبانة Validity

يعرف الصدق على أنه "مدى استطاعة أداة الدراسة أو إجراءات القياس، قياس ما هو مطلوب لقياسه" (عطية، 1996، ص 260)، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، فإنها بذلك تكون صادقة.

كما يُقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 1997، ص 179)". وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

يُعرف صدق المحتوى على أنه قدرة المقياس على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة" (القحطاني وآخرون، 2002، ص 210-212).

لضمان صدق محتوى أداة جمع بيانات هذه الدراسة، تمت مراجعة أهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى تصميم المسودة الأولى لأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وتم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة بعد تصميمها على المشرف على الدراسة لأنه من المتخصصين في المنهج العلمي، ومن ثم تمّ تحكيمها علمياً من قبل مجموعة من المتخصصين والخبراء في مجال الدراسة والمهتمين بمناهج البحث العلمي، وقد طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضع لأجله، ومدى وضوح صياغتها ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك مدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة للاستبانة، كذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، وقد تم الاستعانة بخبير ومتخصص في مجال الإحصاء التطبيقي لتحكيم الاستبانة من ناحية ملائمة المقاييس المستخدمة لقياس المتغيرات وكذلك مدى ملائمة الاستبانة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ومن ثمّ تمّ إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (اندير، 2024، ص 286) (معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation*) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	تضع الشركة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق أهدافها الاستراتيجية.	0.850	* 0.000
2	تعتمد الإدارة على تحليل الوظائف لتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة.	0.787	* 0.000
3	يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة بناءً على التغيرات التقنية والتنظيمية.	0.797	* 0.000
4	تساهم خطط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة داخل الشركة.	0.722	* 0.000
5	يتم إشراك الإدارات المختلفة في إعداد خطط الموارد البشرية لضمان تكاملها مع الخطط العامة للمؤسسة.	0.670	* 0.000
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

المحور الثاني: التدريب والتطوير

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	تنفذ الشركة برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بانتظام.	0.524	* 0.000

2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء الفعلي للعاملين.	0.680	* 0.000
3	توفر الإدارة فرصاً للتدريب داخل وخارج الشركة بما يتناسب مع طبيعة العمل.	0.750	* 0.000
4	تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في الدورات التطويرية المستمرة.	0.772	* 0.000
5	تسهم برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الانتماء التنظيمي.	0.674	* 0.000
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

المحور الثالث: تقييم الأداء

يوضح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	تعتمد الإدارة معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين.	0.886	* 0.000
2	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم ومناقشتها معهم لتحسين الأداء المستقبلي.	0.872	* 0.000
3	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بنتائج تقييم الأداء.	0.686	* 0.000
4	يهدف نظام التقييم إلى تعزيز العدالة والشفافية في بيئة العمل.	0.913	* 0.000
5	يساهم تقييم الأداء والتحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.	0.740	* 0.000
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية.

يوضح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	يسود بين العاملين داخل الشركة تفاعل إيجابي يقوم على التعاون وتبادل الخبرات.	0.889	* 0.000
2	تشجع الإدارة على التواصل المستمر بين الموظفين لتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية.	0.872	* 0.000
3	تتسم بيئة العمل بروح العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين الأفراد.	0.770	* 0.000
4	تحرص الإدارة على خلق مناخ تفاعلي يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.	0.763	* 0.000
5	تشجع الشركة على تبادل المعرفة والتعلم المستمر بين الموظفين.	0.760	* 0.000
6	تعتمد الشركة في ثقافتها على وضوح الإجراءات والأنظمة الداخلية التي تنظم سير العمل.	0.837	* 0.000
7	تُراعى الدقة والانضباط في تنفيذ المهام والمسؤوليات داخل مختلف الإدارات.	0.789	* 0.000
8	تلتزم الإدارة بتطبيق الإجراءات والسياسات بعدالة وشفافية في جميع المستويات الوظيفية.	0.839	* 0.000
9	تسعى الشركة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل أداء الموظفين وتقليل التعقيدات الروتينية.	0.506	* 0.000
10	تشجع الإدارة على ثقافة المساءلة والالتزام بالمعايير المهنية في أداء المهام.	0.517	* 0.000
11	تولي الشركة أهمية لتحقيق العدالة في توزيع الفرص والمزايا بين الموظفين.	0.686	* 0.000

12	يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية بشكل منصف بما يعزز الشعور بالمساواة.	0.606	* 0.000
13	تعكس سياسة الشركة التوزيعية اهتماماً بتحقيق التوازن بين حقوق العاملين ومتطلبات العمل.	0.838	* 0.000
14	تسعى الثقافة التنظيمية إلى تعزيز روح الانتماء والولاء من خلال معاملة الجميع بعدالة وإنصاف.	0.649	* 0.000
15	يشعر الموظفون بأن القيم السائدة في الشركة تعبر عن هوية مميزة توازن بين التعاون والعدالة والانضباط.	0.704	* 0.000
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			

الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة

ويعرف كذلك بصدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة، مدى اتساق كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي اليه المحور وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم حساب الاتساق البنائي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation*) كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للمتغير (المستقل) الذي ينتمي اليه المحور وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة.

الصدق البنائي للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

يوضح الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل مع الدرجة الكلية له، ويتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك تعتبر محاور المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (5): معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل مع الدرجة الكلية له

ت	المحور	الرمز	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	تخطيط الموارد البشرية	X ₁	0.789	* 0.000
2	التدريب والتطوير	X ₂	0.566	* 0.000
3	تقييم الأداء	X ₃	0.769	* 0.000

الصدق البنائي للاستبيان

يوضح الجدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له، ويتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك تعتبر محاور المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له

ت	المحور	الرمز	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية P-Value
1	تخطيط الموارد البشرية	X ₁	0.738	* 0.000
2	التدريب والتطوير	X ₂	0.598	* 0.000
3	تقييم الأداء	X ₃	0.607	* 0.000
4	الثقافة التنظيمية	X ₄	0.924	* 0.000
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

2 - ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، (العساف، 1995، ص 430) أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد اتَّبَعَ القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وذلك كما يلي:

معامل كرونباخ ألفا ((Cronbach's alpha Coefficient): (Sekar, 2006, p. 311)

للتحقق من ثبات أداة القياس (الاستبانة)، اتَّبَعَ القياس الإحصائي بطريقة كرونباخ ألفا ((Cronbach's alpha Coefficient)، وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 90%).

80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل. أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

جدول (7): قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	تخطيط الموارد البشرية	X ₁	5	82.0%
2	التدريب والتطوير	X ₂	5	71.2%
3	تقييم الأداء	X ₃	5	86.8%
4	إدارة الموارد البشرية	X	15	82.6%
5	الثقافة التنظيمية	X ₄	15	93.9%
	الكلية		30	92.8%

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع محور من محاور الدراسة. وكذلك قيمة معامل الثبات الكلي تساوي (92.8%)، وهي قيمة ثبات عالية جداً ومقبولة احصائياً، وتدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

التجزئة النصفية (Split- Half Coefficient): (Sekaran, 2006, p. 320)

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة فقرات الاختبار إلى مجموعتين، ومن ثم إيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation coefficient بين المجموعتين r_{12} ، وبعد ذلك نقوم بتصحيح معامل الارتباط بأحد الطريقتين:

1 - معامل ثبات سبيرمان براون coefficient Spearman Brown

يتطلب استخدام معامل ثبات سبيرمان براون لتصحيح معامل الارتباط أن يكون التباين فيها متساوي للمجموعتين ($\sigma_1^2 = \sigma_2^2$) وكما يتطلب أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي للمجموعتين ($R_{11} = R_{22}$)، والذي يعطي بالعلاقة التالي:

$$\text{Spearman Brown Formula} = \frac{2 \times r_{12}}{1 + r_{12}}$$

2 - معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية Guttman Split-Half Coefficient

يشبه هذا المعامل معامل ثبات سبيرمان براون، لكنه يتطلب ان يكون التباين فيها غير متساوي للمجموعتين ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$) او أن يكون معامل ثبات الفا كرونباخ غير متساوي للمجموعتين ($R_{11} \neq R_{22}$). ويتم حساب معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل الارتباط بالصيغة:

$$\text{Guttman Formula} = 2 \left(1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right)$$

أما فيما يتعلق بطريقة ثبات التجزئة النصفية لهذه الدراسة، يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (8) ان قيمة التباين للمجموعة الاولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية، حيث سجلت قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الاولى (65.50) والتباين المناظر له (33.393) والمتوسط الحسابي للمجموعة الثانية (65.04) وقيمة التباين المناظرة له (32.804).

جدول رقم (8): يبين المتوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري لكل مجموعة

	Mean المتوسط	Variance التباين	Std. Deviation الانحراف المعياري	N of Items العدد
Part 1	65.50	33.393	5.779	15
Part 2	65.04	32.804	5.727	15
Both Parts	130.54	127.928	11.311	30

كما يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (9) ان معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين (0.933) وان قيمة معامل الفا كرونباخ للمجموعة الأولى (0.958) لعدد (15) فقرة ومعامل الفا كرونباخ للمجموعة الثانية (0.857) لعدد (15) فقرة.

جدول رقم (9): يبين معامل ثبات التجزئة النصفية

Cronbach's Alpha معامل الفا كرونباخ	Part 1	Value	0.859
		N of Items	15
	Part 2	Value	0.857
		N of Items	15
	Total N of Items		30
Correlation Between Forms معامل ارتباط بيرسون بين المجموعتين			0.933
Spearman-Brown Coefficient معامل سبيرمان براون	Equal Length		0.965
	Unequal Length		0.965

Guttman Split-Half Coefficient معامل ثبات جثمان	0.965
--	-------

وبما أن قيمة التباين للمجموعة الاولى لا تساوي قيمة التباين للمجموعة الثانية وكذلك قيمة الفا كرونباخ للمجموعتين غير متساوية بالتالي نستخدم معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل ارتباط بيرسون، من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (9) نستنتج ان قيمة معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية يساوي (0.965) وتعتبر هذه القيمة عالية جداً ومقبولة في العرف الإحصائي. بالنظر إلى المعاملات السابقة، يلاحظ أن جميع قيم الاختبار مرتفعة وهي تمثل مؤشرات جيدة ومطمئنة لأغراض الدراسة، ويمكن الوثوق بها وتدل على ثبات أداة القياس بشكل جيد. وبذلك نستطيع القول بأنه تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية. وقد أستخدمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف مما يلي:

- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد معدل استجابة أفراد عينة الدراسة.
- ✓ الانحرافات المعيارية Standard Deviation لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ✓ اختبار ت One Sample T-Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
- ✓ معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لقياس درجة الثبات في إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
- ✓ معامل ثبات سبيرمان براون coefficient Spearman Brown.
- ✓ معامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية Guttman Split-Half Coefficient.

- ✓ الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- ✓ الانحدار المتعدد Multiple Regression لدراسة تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ✓ الانحدار التدريجي Stepwise Regression لدراسة تأثير المتغير المستقل مع عزل تأثير باقي المتغيرات المستقلة.
- ✓ القوة التفسيرية للنموذج، وهو أهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو ما يُسمى معامل التحديد (التفسير) Coefficient of Determination ويرمز له بالرمز R^2 والذي يُعتبر مقياساً لجودة النموذج.
- وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $\alpha = 0.05$ ، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.v27.

الفصل الرابع:
عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

وصف خصائص المشاركين في الدراسة:

الجنس

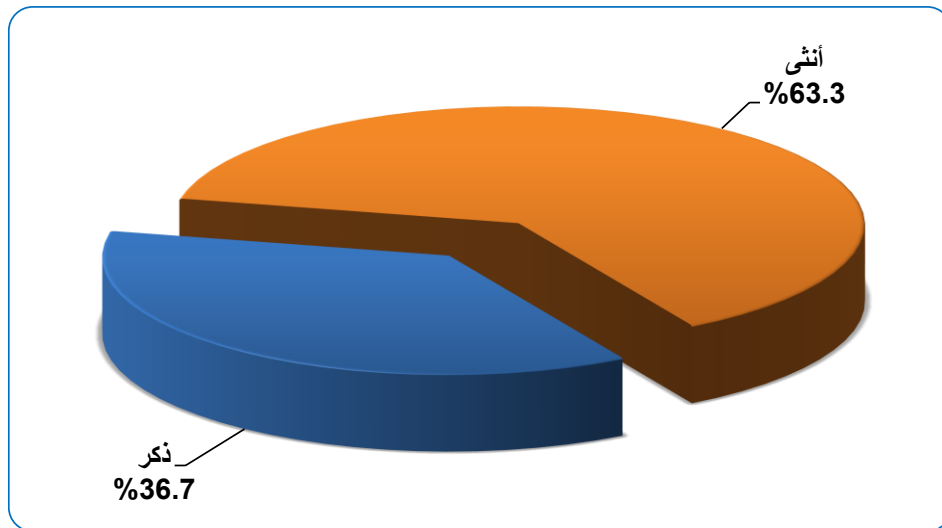
يوضح الجدول رقم (10) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (10): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	العدد	
36.7	55	ذكر
63.3	95	أنثى
100.0	150	الإجمالي

يتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول السابق تصنيف المشاركين

في الدراسة حسب الجنس، نلاحظ (63.3%) منهم أناث وهي أعلى نسبة.



شكل رقم (6) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

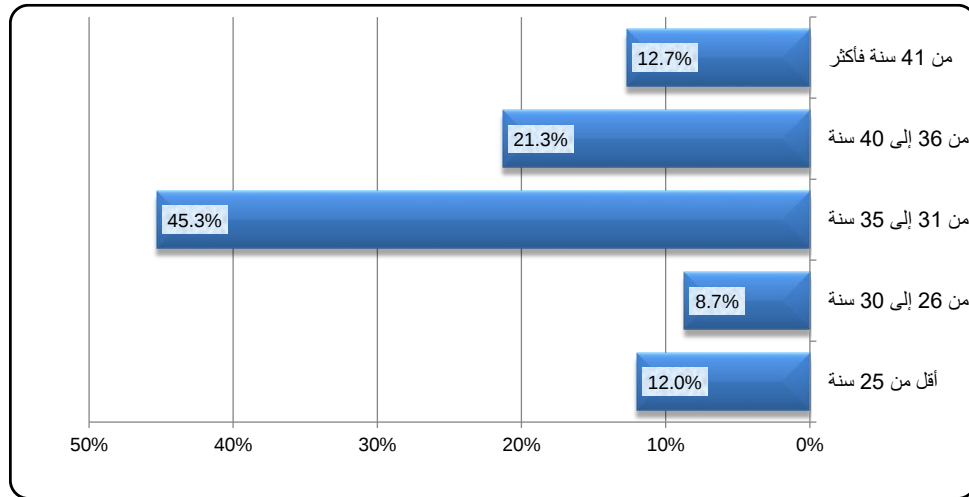
العمر

يعكس الجدول رقم (11) توزيع المشاركين في الدراسة حسب العمر ، وقد تم تقسيمه الى (أقل من 25 سنة، من 26 إلى 30 سنة، من 31 إلى 35 سنة، من 36 إلى 40 سنة، من 41 سنة فأكثر)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن (45.3%) من المشاركين في الدراسة أعمارهم ضمن الفترة (من 31 إلى 35 سنة)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (11): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

النسبة (%)	العدد	
12.0	18	أقل من 25 سنة
8.7	13	من 26 إلى 30 سنة
45.3	68	من 31 إلى 35 سنة
21.3	32	من 36 إلى 40 سنة
12.7	19	من 41 سنة فأكثر
100.0	150	الإجمالي

يلاحظ ان نسبة (21.3%) من المشاركين في الدراسة أعمارهم ضمن الفترة (من 36 إلى 40 سنة)، في حين سجلت نسبة (12.7%) منهم أعمارهم ضمن الفترة (من 41 سنة فأكثر).



شكل رقم (7) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

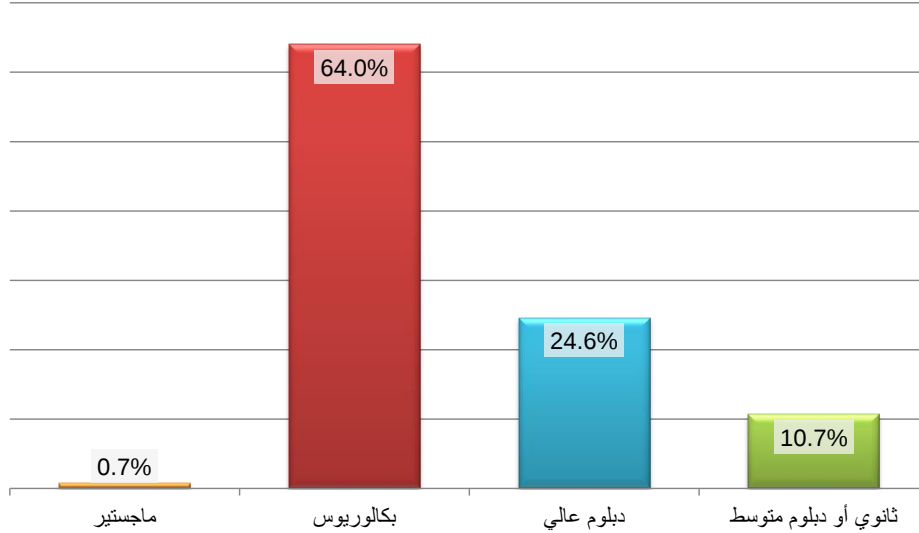
المؤهل العلمي

يعكس الجدول رقم (12) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن نسبة المشاركين في الدراسة ممن المؤهل العلمي لهم (بكالوريوس) وصلت الى (64.0%) وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (12): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	
10.7	16	ثانوي أو دبلوم متوسط
24.6	37	دبلوم عالي
64.0	96	بكالوريوس
0.7	1	ماجستير
100.0	150	Total

كما يلاحظ ان ما نسبته (24.6%) من المشاركين في الدراسة ممن المؤهل العلمي لهم (دبلوم عالي)، في حين (10.7%) المؤهل العلمي لهم (ثانوي أو دبلوم متوسط).



شكل رقم (8): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

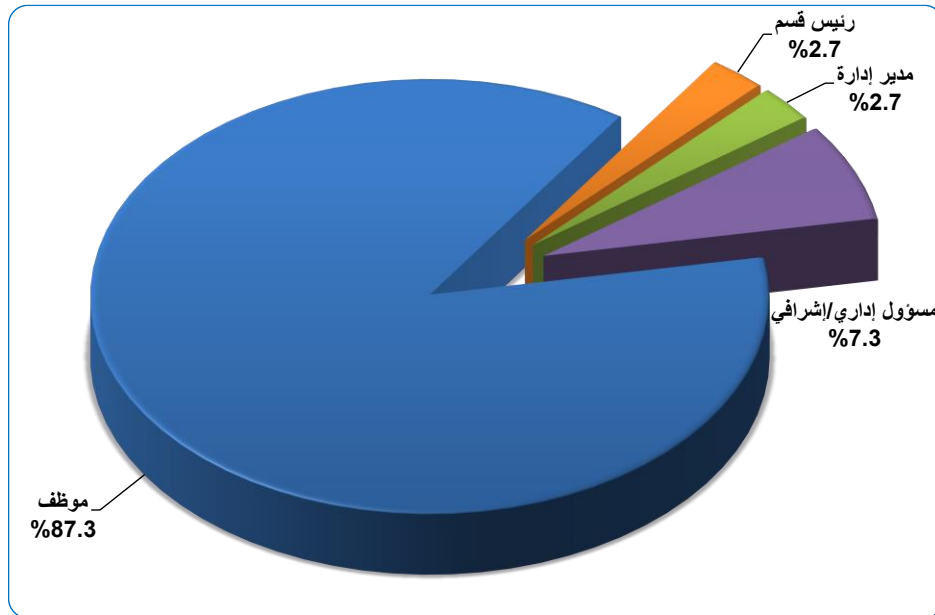
المسمى الوظيفي

يعكس الجدول رقم (13) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المسمى الوظيفي، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن (87.3%) من المشاركين في الدراسة المسمى الوظيفي لهم (موظف)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (13): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة (%)	العدد	
87.3	131	موظف
2.7	4	رئيس قسم
2.7	4	مدير إدارة
7.3	11	مسؤول إداري/إشرافي
100.0	150	الإجمالي

يلاحظ ان نسبة (7.3%) من المشاركين في الدراسة المسمى الوظيفي لهم (مسؤول إداري/إشرافي).



شكل رقم (9) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى الوظيفي

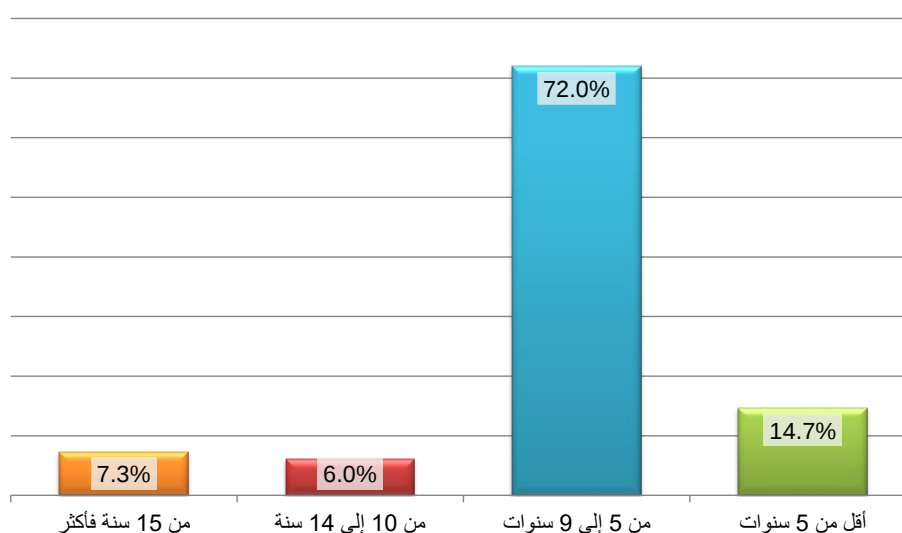
سنوات الخبرة

يعكس الجدول رقم (14) توزيع المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن (72.0%) من المشاركين في الدراسة سنوات الخبرة ضمن الفترة (من 5 إلى 9 سنوات)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (14): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	
14.7	22	أقل من 5 سنوات
72.0	108	من 5 إلى 9 سنوات
6.0	9	من 10 إلى 14 سنة
7.3	11	من 15 سنة فأكثر
100.0	150	الإجمالي

يلاحظ ان نسبة (14.7%) من المشاركين في الدراسة سنوات الخبرة ضمن الفترة (أقل من 5 سنوات)، في حين سجلت نسبة (7.3%) منهم سنوات الخبرة ضمن الفترة (من 15 سنة فأكثر).



شكل رقم (10) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفصل الخامس :

مناقشة النتائج

المبحث الأول: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
المبحث الثاني: النتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

المبحث الأول:
عرض ومناقشة نتائج الدراسة

التحليل الإحصائي لفقرات الدراسة

تمهيد:

بعد جمع بيانات الدراسة تمت مراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "محايد" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطت الإجابة "موافق بشدة" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات عينة الدراسة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة.

مقياس التقييم المعتمد في الدراسة: قبل عرض نتائج تحليل إجابات المشاركين تم احتساب المدى للإجابات والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات الترتيب، وكانت نتيجة ذلك على النحو التالي (العماري والعجيلي، 2000، ص 17-18)

المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة - أقل قيمة).

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\frac{\text{المدى (4)}}{\text{عدد الفئات (الدرجات) (5)}} = \text{طول الفئة}$$

$$\text{طول الفئة} = 0.80$$

ويهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات المشاركين إلى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلاله معرفة الاتجاه السائد للفقرة، والجدول رقم (15) يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة:

جدول رقم (15): مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة.

المدى	الاتجاه السائد	المستويات
من (1.00) الى اقل من (1.80)	غير موافق بشدة	منخفض جداً
من (1.80) الى اقل من (2.60)	غير موافق	منخفض

متوسط	محايد	من (2.60) الى اقل من (3.40)
عالي	موافق	من (3.40) الى اقل من (4.20)
عالي جدا	موافق بشدة	من (4.20) الى اقل من (5.00)

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية.

في هذا الجزء تمت دراسة فقرات المحور الأول (تخطيط الموارد البشرية) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (16) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (17) يبين التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

1. تضع الشركة خطاً واضحة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق أهدافها الاستراتيجية: تشير النتائج إلى أن أغلب المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق بشدة" بنسبة (61.3%)، تليها "موافق" بنسبة (36.0%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.58) بانحراف معياري (0.571)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (89.5%).

جدول رقم (16): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول

X01	الفقرة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
1	تضع الشركة خطاً واضحة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق أهدافها الاستراتيجية.	العدد	0	1	3	54	92	150
		النسبة %	0.0	0.7	2.0	36.0	61.3	100.0
2	تعتمد الإدارة على تحليل الوظائف لتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة.	العدد	1	1	3	54	91	150
		النسبة %	0.7	0.7	2.0	36.0	60.7	100.0
3	يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة بناءً على التغيرات التقنية والتنظيمية.	العدد	0	1	8	64	77	150
		النسبة %	0.0	0.7	5.3	42.7	51.3	100.0
4	تساهم خطط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض	العدد	1	3	6	82	58	150
		النسبة %	0.7	2.0	4.0	54.7	38.7	100.0

X01	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
	والطلب على العمالة داخل الشركة.						
5	يتم إشراك الإدارات المختلفة في إعداد خطط الموارد البشرية لضمان تكاملها مع الخطط العامة للمؤسسة.	العدد	0	1	6	85	150
		النسبة %	0.0	0.7	4.0	56.7	100.0

2. تعتمد الإدارة على تحليل الوظائف لتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة: تُظهر نتائج

التحليل الإحصائي أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق بشدة" بنسبة (60.7%)، تليها "موافق" بنسبة (36.0%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.55) بانحراف معياري (0.640)، مما يشير إلى أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (88.8%).

جدول رقم (17): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الأول

X01	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	تضع الشركة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق أهدافها الاستراتيجية.	4.58	0.571	موافق بشدة	89.5%
2	تعتمد الإدارة على تحليل الوظائف لتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة.	4.55	0.640	موافق بشدة	88.8%
3	يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة بناءً على التغيرات التقنية والتنظيمية.	4.45	0.630	موافق بشدة	86.2%
4	تساهم خطط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة داخل الشركة.	4.29	0.698	موافق بشدة	82.2%
5	يتم إشراك الإدارات المختلفة في إعداد خطط الموارد البشرية لضمان تكاملها مع الخطط العامة للمؤسسة.	4.33	0.587	موافق بشدة	83.3%

3. يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة بناءً على التغيرات التقنية والتنظيمية: يتبين من استجابات المشاركين أن أعلى نسبة منحت هذه الفقرة درجة "موافق بشدة" بنسبة (51.3%)، تليها "موافق" بنسبة (42.7%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.45) بانحراف معياري (0.630)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (86.2%).

4. تساهم خطط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة داخل الشركة: تفيد نتائج الجدول بأن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (54.7%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (38.7%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.29) بانحراف معياري (0.698)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (82.2%).

5. يتم إشراك الإدارات المختلفة في إعداد خطط الموارد البشرية لضمان تكاملها مع الخطط العامة للمؤسسة: يُلاحظ من بيانات الجدول أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (56.7%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (38.7%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.33) بانحراف معياري (0.587)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (83.3%).

المحور الثاني: التدريب والتطوير.

في هذا الجزء تمت دراسة فقرات المحور الثاني (التدريب والتطوير) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (18) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (19) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

1. تنفذ الشركة برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بانتظام: تشير النتائج إلى أن أغلب المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (55.3%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (41.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.37) بانحراف معياري (0.574)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (84.3%).

جدول رقم (18): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الثاني

X02	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
1	تتخذ الشركة برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بانتظام.	0	1	4	83	62	150
		0.0	0.7	2.7	55.3	41.3	100.0
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء الفعلي للعاملين.	0	0	7	84	59	150
		0.0	0.0	4.7	56.0	39.3	100.0
3	توفر الإدارة فرصاً للتدريب داخل وخارج الشركة بما يتناسب مع طبيعة العمل.	0	2	7	74	67	150
		0.0	1.3	4.7	49.3	44.7	100.0
4	تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في الدورات التطويرية المستمرة.	0	1	7	68	74	150
		0.0	0.7	4.7	45.3	49.3	100.0
5	تسهم برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الانتماء التنظيمي.	1	3	1	80	65	150
		0.7	2.0	0.7	53.3	43.3	100.0

2. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء الفعلي للعاملين: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (56.0%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (39.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.35) بانحراف معياري (0.567)، مما يشير إلى أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (83.7%).

جدول رقم (29): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثاني

X02	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	تتخذ الشركة برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بانتظام.	4.37	0.574	موافق بشدة	84.3%

X02	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبة %
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء الفعلي للعاملين.	4.35	0.567	موافق بشدة	83.7%
3	توفر الإدارة فرصًا للتدريب داخل وخارج الشركة بما يتناسب مع طبيعة العمل.	4.37	0.640	موافق بشدة	84.3%
4	تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في الدورات التطويرية المستمرة.	4.43	0.618	موافق بشدة	85.8%
5	تسهم برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الانتماء التنظيمي.	4.37	0.670	موافق بشدة	84.2%

3. توفر الإدارة فرصًا للتدريب داخل وخارج الشركة بما يتناسب مع طبيعة العمل: يتبين من استجابات المشاركين أن أعلى نسبة منحت هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (49.3%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (44.7%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.37) بانحراف معياري (0.640)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (84.3%).

4. تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في الدورات التطويرية المستمرة: تفيد نتائج الجدول بأن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق بشدة" بنسبة (49.3%)، تليها "موافق" بنسبة (45.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.43) بانحراف معياري (0.618)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (85.8%).

5. تسهم برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الانتماء التنظيمي: يلاحظ من بيانات الجدول أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (53.3%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (43.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.37) بانحراف معياري (0.670)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (84.2%).

المحور الثالث: تقييم الأداء.

في هذا الجزء تمت دراسة فقرات المحور الثالث (تقييم الأداء) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (20) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في

الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (21) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

1. تعتمد الإدارة معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين: تشير النتائج إلى أن أغلب المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (68.0%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (27.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.19) بانحراف معياري (0.659)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق"، وبأهمية نسبية بلغت (79.7%).

جدول رقم (20): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الثالث

X03	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
1	تعتمد الإدارة معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين.	2	2	3	102	41	150
		1.3	1.3	2.0	68.0	27.3	100.0
2	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم ومناقشتها معهم لتحسين الأداء المستقبلي.	1	2	8	96	43	150
		0.7	1.3	5.3	64.0	28.7	100.0
3	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بنتائج تقييم الأداء.	1	2	3	53	91	150
		0.7	1.3	2.0	35.3	60.7	100.0
4	يهدف نظام التقييم إلى تعزيز العدالة والشفافية في بيئة العمل.	0	5	5	74	66	150
		0.0	3.3	3.3	49.3	44.0	100.0
5	يساهم تقييم الأداء والتحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.	4	6	4	80	56	150
		2.7	4.0	2.7	53.3	37.3	100.0

2. يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم ومناقشتها معهم لتحسين الأداء المستقبلي: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (64.0%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (28.7%). وقد بلغ المتوسط المرجح

(4.19) بانحراف معياري (0.649)، مما يشير إلى أن الاتجاه السائد هو "موافق"، وبأهمية نسبية بلغت (79.7%).

جدول رقم (21): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثالث

X03	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبية %
1	تعتمد الإدارة معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين.	4.19	0.659	موافق	79.7%
2	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم ومناقشتها معهم لتحسين الأداء المستقبلي.	4.19	0.649	موافق	79.7%
3	تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بنتائج تقييم الأداء.	4.54	0.672	موافق بشدة	88.5%
4	يهدف نظام التقييم إلى تعزيز العدالة والشفافية في بيئة العمل.	4.34	0.703	موافق بشدة	83.5%
5	يساهم تقييم الأداء والتحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.	4.19	0.878	موافق	79.7%

3. تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بنتائج تقييم الأداء: يتبين من استجابات

المشاركين أن أعلى نسبة منحت هذه الفقرة درجة "موافق بشدة" بنسبة (60.7%)، تليها "موافق" بنسبة (35.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.54) بانحراف معياري (0.672)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (88.5%).

4. يهدف نظام التقييم إلى تعزيز العدالة والشفافية في بيئة العمل: تفيد نتائج الجدول بأن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (49.3%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (44.0%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.34) بانحراف معياري (0.703)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (83.5%).

5. يساهم تقييم الأداء والتحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي: يلاحظ من بيانات الجدول أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (53.3%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (37.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.19)

بانحراف معياري (0.878)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق"، وبأهمية نسبية بلغت (79.7%).

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية.

في هذا الجزء تمت دراسة فقرات المحور الرابع (الثقافة التنظيمية) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (22) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (23) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدولين يتضح الآتي:

1. يسود بين العاملين داخل الشركة تفاعل إيجابي يقوم على التعاون وتبادل الخبرات: تشير النتائج إلى أن أغلب المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق بشدة" بنسبة (58.7%)، تليها "موافق" بنسبة (37.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.52) بانحراف معياري (0.673)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (88.0%).

2. تشجع الإدارة على التواصل المستمر بين الموظفين لتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية: تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق بشدة" بنسبة (53.3%)، تليها "موافق" بنسبة (41.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.45) بانحراف معياري (0.691)، مما يشير إلى أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (86.3%).

جدول رقم (22): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الرابع

X04	الفقرة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
1	يسود بين العاملين داخل الشركة تفاعل إيجابي يقوم على التعاون وتبادل الخبرات.	العدد	1	2	3	56	88	150
		النسبة %	0.7	1.3	2.0	37.3	58.7	100.0
2	تشجع الإدارة على التواصل المستمر بين الموظفين لتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية.	العدد	1	2	5	62	80	150
		النسبة %	0.7	1.3	3.3	41.3	53.3	100.0
3		العدد	0	2	6	75	67	150

X04	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
	تتسم بيئة العمل بروح العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين الأفراد.	0.0	1.3	4.0	50.0	44.7	100.0
4	تحرص الإدارة على خلق مناخ تفاعلي يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.	1	4	6	88	51	150
		0.7	2.7	4.0	58.7	34.0	100.0
5	تشجع الشركة على تبادل المعرفة والتعلم المستمر بين الموظفين.	0	1	5	81	63	150
		0.0	0.7	3.3	54.0	42.0	100.0
6	تعتمد الشركة في ثقافتها على وضوح الإجراءات والأنظمة الداخلية التي تنظم سير العمل.	1	1	8	90	50	150
		0.7	0.7	5.3	60.0	33.3	100.0
7	تُراعى الدقة والانضباط في تنفيذ المهام والمسؤوليات داخل مختلف الإدارات.	0	2	13	91	44	150
		0.0	1.3	8.7	60.7	29.3	100.0
8	تلتزم الإدارة بتطبيق الإجراءات والسياسات بعدالة وشفافية في جميع المستويات الوظيفية.	2	1	6	89	52	150
		1.3	0.7	4.0	59.3	34.7	100.0
9	تسعى الشركة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل أداء الموظفين وتقليل التعقيدات الروتينية.	0	4	13	83	50	150
		0.0	2.7	8.7	55.3	33.3	100.0
10	تشجع الإدارة على ثقافة المساءلة والالتزام بالمعايير المهنية في أداء المهام.	0	2	2	57	89	150
		0.0	1.3	1.3	38.0	59.3	100.0
11	تؤدي الشركة أهمية لتحقيق العدالة في توزيع الفرص والمزايا بين الموظفين.	1	2	4	64	79	150
		0.7	1.3	2.7	42.7	52.7	100.0

X04	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
12	يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية بشكل منصف بما يعزز الشعور بالمساواة.	العدد	1	4	1	79	65
		النسبة %	0.7	2.7	0.7	52.7	43.3
13	تعكس سياسة الشركة التوزيعية اهتمامًا بتحقيق التوازن بين حقوق العاملين ومتطلبات العمل.	العدد	1	4	5	99	41
		النسبة %	0.7	2.7	3.3	66.0	27.3
14	تسعى الثقافة التنظيمية إلى تعزيز روح الانتماء والولاء من خلال معاملة الجميع بعدالة وإنصاف.	العدد	1	3	5	73	68
		النسبة %	0.7	2.0	3.3	48.7	45.3
15	يشعر الموظفون بأن القيم السائدة في الشركة تعبر عن هوية مميزة توازن بين التعاون والعدالة والانضباط.	العدد	2	2	8	76	62
		النسبة %	1.3	1.3	5.3	50.7	41.3

3. تتسم بيئة العمل بروح العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين الأفراد: يتبين من استجابات

المشاركين أن أعلى نسبة منحت هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (50.0%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (44.7%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.38) بانحراف معياري (0.631)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (84.5%).

4. تحرص الإدارة على خلق مناخ تفاعلي يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية: تفيد نتائج الجدول بأن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (58.7%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (34.0%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.23) بانحراف معياري (0.706)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (80.7%).

5. تشجع الشركة على تبادل المعرفة والتعلم المستمر بين الموظفين: يُلاحظ من بيانات الجدول أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (54.0%)، تليها

"موافق بشدة" بنسبة (42.0%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.37) بانحراف معياري (0.586)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (84.3%).

جدول رقم (23): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الرابع

X04	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبة %
1	يسود بين العاملين داخل الشركة تفاعل إيجابي يقوم على التعاون وتبادل الخبرات.	4.52	0.673	موافق بشدة	%88.0
2	تشجع الإدارة على التواصل المستمر بين الموظفين لتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية.	4.45	0.691	موافق بشدة	%86.3
3	تتسم بيئة العمل بروح العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين الأفراد.	4.38	0.631	موافق بشدة	%84.5
4	تحرص الإدارة على خلق مناخ تفاعلي يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.	4.23	0.706	موافق بشدة	%80.7
5	تشجع الشركة على تبادل المعرفة والتعلم المستمر بين الموظفين.	4.37	0.586	موافق بشدة	%84.3
6	تعتمد الشركة في ثقافتها على وضوح الإجراءات والأنظمة الداخلية التي تنظم سير العمل.	4.25	0.644	موافق بشدة	%81.2
7	تُراعى الدقة والانضباط في تنفيذ المهام والمسؤوليات داخل مختلف الإدارات.	4.18	0.635	موافق	%79.5
8	تلتزم الإدارة بتطبيق الإجراءات والسياسات بعدالة وشفافية في جميع المستويات الوظيفية.	4.25	0.687	موافق بشدة	%81.3
9	تسعى الشركة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل أداء الموظفين وتقليل التعقيدات الروتينية.	4.19	0.702	موافق	%79.8
10	تشجع الإدارة على ثقافة المساءلة والالتزام بالمعايير المهنية في أداء المهام.	4.55	0.597	موافق بشدة	%88.8
11	تولي الشركة أهمية لتحقيق العدالة في توزيع الفرص والمزايا بين الموظفين.	4.45	0.681	موافق بشدة	%86.3

X04	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبة %
12	يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية بشكل منصف بما يعزز الشعور بالمساواة.	4.35	0.696	موافق بشدة	83.8%
13	تعكس سياسة الشركة التوزيعية اهتمامًا بتحقيق التوازن بين حقوق العاملين ومتطلبات العمل.	4.17	0.670	موافق	79.2%
14	تسعى الثقافة التنظيمية إلى تعزيز روح الانتماء والولاء من خلال معاملة الجميع بعدالة وإنصاف.	4.36	0.707	موافق بشدة	84.0%
15	يشعر الموظفون بأن القيم السائدة في الشركة تعبر عن هوية مميزة توازن بين التعاون والعدالة والانضباط.	4.29	0.747	موافق بشدة	82.3%

6. تعتمد الشركة في ثقافتها على وضوح الإجراءات والأنظمة الداخلية التي تنظم سير العمل:

تُبرز نتائج الدراسة أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (60.0%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (33.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.25) بانحراف معياري (0.644)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (81.2%).

7. تُراعى الدقة والانضباط في تنفيذ المهام والمسؤوليات داخل مختلف الإدارات: تشير النتائج

إلى أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (60.7%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (29.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.18) بانحراف معياري (0.635)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق"، وبأهمية نسبية بلغت (79.5%).

8. تلتزم الإدارة بتطبيق الإجراءات والسياسات بعدالة وشفافية في جميع المستويات الوظيفية:

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (59.3%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (34.7%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.25) بانحراف معياري (0.687)، مما يشير إلى أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (81.3%).

9. تسعى الشركة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل أداء الموظفين وتقليل التعقيدات

الروتينية: يتبين من استجابات المشاركين أن أعلى نسبة منحت هذه الفقرة درجة "موافق"

بنسبة (55.3%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (33.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.19) بانحراف معياري (0.702)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق"، وبأهمية نسبية بلغت (79.8%).

10. **تشجيع الإدارة على ثقافة المساءلة والالتزام بالمعايير المهنية في أداء المهام:** تفيد نتائج الجدول بأن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق بشدة" بنسبة (59.3%)، تليها "موافق" بنسبة (38.0%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.55) بانحراف معياري (0.597)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (88.8%).

11. **ثولي الشركة أهمية لتحقيق العدالة في توزيع الفرص والمزايا بين الموظفين:** يُلاحظ من بيانات الجدول أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق بشدة" بنسبة (52.7%)، تليها "موافق" بنسبة (42.7%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.45) بانحراف معياري (0.681)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (86.3%).

12. **يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية بشكل منصف بما يعزز الشعور بالمساواة:** تُبرز نتائج الدراسة أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (52.7%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (43.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.35) بانحراف معياري (0.696)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (83.8%).

13. **تعكس سياسة الشركة التوزيعية اهتمامًا بتحقيق التوازن بين حقوق العاملين ومتطلبات العمل:** تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (66.0%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (27.3%). وقد بلغ المتوسط المرجح (4.17) بانحراف معياري (0.670)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق"، وبأهمية نسبية بلغت (79.2%).

14. **تسعى الثقافة التنظيمية إلى تعزيز روح الانتماء والولاء من خلال معاملة الجميع بعدالة وإنصاف:** تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن أعلى نسبة من المشاركين منحوا هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (48.7%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (45.3%). وقد بلغ المتوسط

المرجح (4.36) بانحراف معياري (0.707)، مما يشير إلى أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (84.0%).

15. يشعر الموظفون بأن القيم السائدة في الشركة تعبر عن هوية مميزة توازن بين التعاون والعدالة والانضباط: يتبين من استجابات المشاركين أن أعلى نسبة منحت هذه الفقرة درجة "موافق" بنسبة (50.7%)، تليها "موافق بشدة" بنسبة (41.3%). وقد بلغ المتوسط المرحج (4.29) بانحراف معياري (0.747)، مما يدل على أن الاتجاه السائد هو "موافق بشدة"، وبأهمية نسبية بلغت (82.3%).

مستويات تطبيق إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

للتعرف على مستويات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بالمؤسسة قيد الدراسة تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري لجميع أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) والذي يمثل المتغير المستقل وكذلك بُعد (الثقافة التنظيمية) والذي يمثل المتغير التابع، حيث تم استخدام أسلوب معيار التقييم المعتمد في الدراسة للوصول الى الهدف المنشود، الجدول رقم (24) يوضح ذلك.

بناءً على النتائج الواردة في الجدول رقم (24)، يتضح أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة قد تحققت عند مستوى "عالي جداً"، وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المسجلة. وقد جاء بُعد تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية (86.0%)، يليه التدريب والتطوير (84.5%)، ثم تقييم الأداء (62.5%). كما بلغ المتوسط العام لتطبيق إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها (4.37) بأهمية نسبية (84.2%)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع جداً من تبني إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

جدول رقم (24) مستوى إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي

ت	رمز المتغير	المتغير	المتوسط العام	الانحراف المعياري	المستوى	الأهمية النسبية %
1	X ₁	تخطيط الموارد البشرية	4.44	0.478	عالي جداً	86.0%
2	X ₂	التدريب والتطوير	4.38	0.419	عالي جداً	84.5%
3	X ₃	تقييم الأداء	4.29	0.580	عالي جداً	82.2%

ت	رمز المتغير	المتغير	المتوسط العام	الانحراف المعياري	المستوى	الأهمية النسبية %
4	X	إدارة الموارد البشرية	4.37	0.353	عالي جداً	84.2%
5	Y	الثقافة التنظيمية	4.33	0.492	عالي جداً	83.3%

وفيما يتعلق بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تحقق أيضًا عند مستوى "عالي جداً"، بمتوسط (4.33) وأهمية نسبية (83.3%).

القسم الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

دراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في الثقافة التنظيمية:

تركز هذه الجزء على دراسة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية X_1 ، التدريب والتطوير X_2 ، تقييم الأداء X_3) ودورها في الثقافة التنظيمية وذلك باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية

وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى مجموعة فروض فرعية وذلك وفقاً لأبعاد إدارة الموارد البشرية التي تم تجميعها:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ تخطيط الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ التدريب والتطوير في الثقافة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية

وقد تم استخدام أسلوب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمعرفة معنوية (دلالة) العلاقة بين المتغيرات؛ ولمعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط Simple Regression، وكذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression لمعرفة التأثيرات المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

1 - دراسة إدارة الموارد البشرية وعلاقته بـ الثقافة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

في هذه الجزء تمت دراسة إدارة الموارد البشرية (بأبعادها المختلفة) وعلاقته بـ الثقافة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، الجدول رقم (25) يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية المناظرة لكل معامل.

تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالثقافة التنظيمية: يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (25) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ($r = 0.563$) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له بلغت ($P_{value} = 0.000$) وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

جدول رقم (25): العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

ت	المتغير	رمز المتغير	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	تخطيط الموارد البشرية	X ₁	0.563	* 0.000
2	التدريب والتطوير	X ₂	0.298	* 0.000
3	تقييم الأداء	X ₃	0.376	* 0.000
* دال احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

التدريب والتطوير وعلاقته بالثقافة التنظيمية: يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (25) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ($r = 0.298$) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له بلغت ($P_{value} = 0.000$) وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين التدريب والتطوير والثقافة التنظيمية، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

تقييم الأداء وعلاقته بالثقافة التنظيمية: يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (25) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ($r = 0.376$) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة له بلغت ($P_{value} = 0.000$) وحيث ان قيمة الدلالة الاحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على وجود علاقة بين تقييم الأداء والثقافة التنظيمية، وبما ان قيمة معامل الارتباط موجبة مما يشير الى ان هذه العلاقة طردية.

2 - دراسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل

الانحدار البسيط Simple regression analysis

في هذا الجزء تمت دراسة إدارة الموارد البشرية دراسة إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية X_1 ، التدريب والتطوير X_2 ، تقييم الأداء X_3) وتأثيرها في الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis، وبالتالي معرفة دور إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) في الثقافة التنظيمية (كمتغير تابع)، وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل.

تخطيط الموارد البشرية وتأثيرها في الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط

Simple regression analysis

استُخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور تخطيط الموارد البشرية (كمتغير مستقل) في الثقافة التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بتقدير نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد تم تقدير هذا النموذج، ولاختبار معنوية (دلالة) النموذج المُقدَّر تم استخدام أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار $(F_{(1,148)} = 68.777)$ بمستوى دلالة إحصائية بلغت $(P_{value} = 0.000)$ ، مما يشير إلى أن النموذج المُقدَّر معنوي (دال إحصائياً).

جدول (26): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون r	R Square معامل التحديد	Std. Error الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الاحصائية
0.563	0.317	0.408	68.777	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي $(Std_{Error} = 0.408)$ وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون $(r = 0.563)$ وكذلك معامل التحديد $(R^2 = 0.317)$ وهذا يعني (31.7%) من التباينات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج المُقدَّر لانحدار المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) على المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية)، تم استخدام اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (27)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار ($T_c = 8.293$) وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها ($P_{value} = 0.000$)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).

جدول (27): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع ($\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1$)

الدلالة الاحصائية P- Value	قيمة إحصاء الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B	
* 0.000	5.614		0.313	1.755	(Constant)
* 0.000	8.293	0.563	0.070	0.581	تخطيط الموارد البشرية
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج المُقدَّر موجبة ($\hat{\beta}_1 = + 0.581$) يشير ذلك إلى أن تأثير تخطيط الموارد البشرية (كمُتغير مستقل) في الثقافة التنظيمية (كمُتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم "تخطيط الموارد البشرية" ارتفعت قيم "الثقافة التنظيمية"، وبذلك يكون النموذج المُقدَّر على الصورة:

$$y = 1.755 + 0.581 x_1$$

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى: قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة احصائية لـ تخطيط الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية.

2 - 2 : التدريب والتطوير وتأثيرها في الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار

البسيط Simple regression analysis

استُخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور التدريب والتطوير (كمُتغير مستقل) في الثقافة التنظيمية (كمُتغير تابع) وذلك بتقدير نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد تم تقدير هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج المُقدَّر تم استخدام أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول

التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار بلغت $(F_{(1,148)} = 14.413)$ بمستوى دلالة إحصائية بلغت $(P_{value} = 0.000)$ ، مما يشير إلى أن النموذج المُقدَّر معنوي (دال إحصائياً).

جدول (28): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل	R Square	Std. Error	F-Test	P-value
ارتباط بيرسون r	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	أحصاء الاختبار	الدلالة الاحصائية
0.298	0.089	0.472	14.413	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي $(Std.Error = 0.472)$ وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون $(r = 0.298)$ وكذلك معامل التحديد $(R^2 = 0.089)$ وهذا يعني (9.8%) من التباينات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التدريب والتطوير).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج المُقدَّر لانحدار المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) على المتغير المستقل (التدريب والتطوير)، تم استخدام اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (29)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار $(T_c = 3.796)$ وقيمة الدلالة الاحصائية المناظرة لها $(P_{value} = 0.000)$ ، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (التدريب والتطوير) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).

جدول (29): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع $(\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1)$

الدلالة الاحصائية	قيمة إحصاء الاختبار T	معاملات الانحدار المعيارى	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
P- Value		Beta	Std. Error	B	
* 0.000	6.906		0.406	2.801	(Constant)
* 0.000	3.796	0.298	0.092	0.350	التدريب والتطوير
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج المُقدَّر موجبة ($\beta_1 = + 0.350$) يشير ذلك إلى أن تأثير التدريب والتطوير (كمتغير مستقل) في الثقافة التنظيمية (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم "التدريب والتطوير" ارتفعت قيم "الثقافة التنظيمية"، وبذلك يكون النموذج المُقدَّر على الصورة:

$$y = 2.801 + 0.350 x_2$$

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية: قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة احصائية لـ التدريب والتطوير في الثقافة التنظيمية.

تقييم الأداء وتأثيرها في الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

استُخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور تقييم الأداء (كمتغير مستقل) في الثقافة التنظيمية (كمتغير تابع) وذلك بتقدير نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد تم تقدير هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج المُقدَّر تم استخدام أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت إحصاءه اختبار ($F_{(1,148)} = 24.438$) بمستوى دلالة إحصائية ($P_{value} = 0.000$)، مما يشير إلى أن النموذج المُقدَّر معنوي (دال إحصائياً).

جدول (30): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل	R Square	Std. Error	F-Test	P-value
ارتباط بيرسون r	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	أحصاء الاختبار	الدلالة الاحصائية
0.376	0.142	0.458	24.438	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أن قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها ويساوي ($Std_{Error} = 0.458$) وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.376$) وكذلك معامل التحديد ($R^2 = 0.142$) وهذا يعني (14.2%) من التباينات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (تقييم الأداء).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج المُقدَّر لانحدار المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) على المتغير المستقل (تقييم الأداء)، تم استخدام اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (31)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار ($T_c = 4.944$) وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها ($P_{value} = 0.000$)، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (تقييم الأداء) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).

جدول (31): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع ($\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1$)

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصاء الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B	
* 0.000	10.602		0.280	2.964	(Constant)
* 0.000	4.944	0.376	0.065	0.319	تقييم الأداء
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج المُقدَّر موجبة ($\hat{\beta}_1 = + 0.319$) يشير ذلك إلى أن تأثير تقييم الأداء (كمتغير مستقل) في الثقافة التنظيمية (كمتغير تابع) طردي، أي كلما ارتفعت قيم "تقييم الأداء" ارتفعت قيم "الثقافة التنظيمية"، وبذلك يكون النموذج المُقدَّر على الصورة:

$$y = 2.964 + 0.319 x_3$$

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لـ تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية.

3 - دراسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل

الانحدار المتعدد Multiple Regression

في هذا الجزء تم تحديد المتغيرات المستقلة التي لها علاقة (تأثير) مباشرة بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) وبالتالي تحديد المتغيرات المستقلة التي لها تأثير مباشر على المتغير التابع. ولتحديد هذه المتغيرات وتقييم تأثير كل منها، وتم بتقدير نموذج انحدار متعدد لـ الثقافة التنظيمية (Y) على المتغيرات المستقلة المراد دراستها، وهي كما يلي:

جدول رقم (32): المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة

المتغير	رمز المتغير	
المتغيرات المستقلة Independent Variables	X ₁	تخطيط الموارد البشرية
	X ₂	التدريب والتطوير
	X ₃	تقييم الأداء
المتغير التابع Dependent Variables	Y	الثقافة التنظيمية

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression للوصول إلى الهدف المنشود من هذا الأسلوب، ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة تأثيراً مباشراً في الثقافة التنظيمية (مع عزل تأثير المتغيرات الأخرى) وكذلك تحديد أكثرها تأثيراً، وذلك بإتباع المراحل التالية:

المرحلة الأولى: الكشف عن وجود مشكلة التعدد الخطي في متغيرات الدراسة:

عندما تم تقدير نموذج انحدار متعدد للمتغير التابع على المتغيرات المستقلة، يجب الكشف عن المشاكل التي قد تواجهه عند تطبيق هذا الأسلوب، وأهمها مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، والتي تؤدي إلى نتائج غير دقيقة في أغلب الحالات. وتتوفر عدة طرق لتشخيص مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem بين المتغيرات المستقلة، وقد تم تشخيصها بأكثر الطرائق المستخدمة، كالآتي:

أ- طريقة معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor

ولغرض تشخيص مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity باستخدام هذه الطريقة، يتم أولاً حساب معامل التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير مستقل داخل في النموذج. ثم يُحسب معامل تضخم التباين للمتغير المستقل j ، حيث $\left(VIF_j = \frac{1}{TOL_j} \right)$ ، الجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (33): معاملات تضخم التباين VIF

Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة Independent Variables
VIF	Tolerance	
1.306	0.766	تخطيط الموارد البشرية
1.084	0.922	التدريب والتطوير
1.215	0.823	تقييم الأداء

تُشير النتائج المستخلصة من الجدول السابق، والذي يتضمن قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (TOL) للمتغيرات المستقلة الى ان قيم (VIF) أقل من الحد المقبول (10)، في حين تجاوزت قيم التباين المسموح (TOL) الحد (0.05) (Hair et al., 2010)، وهذا يؤكد عدم وجود ارتباطات خطية قوية قد يؤثر على موثوقية التحليل الإحصائي وسلامة النتائج، وبالتالي يُستبعد وجود مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity Problem في نموذج الدراسة المُقدَّر.

ب- طريقة دليل الحالة (CI) Condition Index

يُعد دليل الحالة (Condition Index – CI) اسلوباً اخر من الأساليب الإحصائية الذي يمكن استخدامه بفعالية لتشخيص مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. تتضمن هذه الطريقة خطوتين رئيسيتين؛ فبعد استخراج الجذور المميزة (Eigenvalue) للمصفوفة $(X'X)$ ، يحسب دليل الحالة عن طريق الجذر التربيعي لحاصل قسمة أكبر جذر مميز (λ_{max}) على كل من الجذور المميزة الأخرى. يُقدم الجدول التالي توضيحاً تفصيلياً لهذه العملية والنتائج المترتبة عنها:

جدول رقم (34): دليل الحالة (C) Condition Index، والجذور المميزة (λ) Eigenvalue

الجذور المميزة Eigenvalue	دليل الحالة Condition Index	Dimension
3.976	1.000	1
0.013	17.365	2
0.007	24.538	3
0.004	31.433	4

يتضح من بيانات الجدول أن جميع قيم دليل الحالة (Condition Index) كانت أقل من (50)، وهو ما يُعد مؤشراً قوياً على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة في الدراسة، وفقاً للحد المعتمد في الأدبيات الإحصائية (Belsley, Kuh, & Welsch, 1980).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن النموذج المُقدَّر لا يعاني من هذه المشكلة، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ودقة الاستدلالات الإحصائية المستخلصة لاحقاً.

المرحلة الثانية: تقدير نموذج الانحدار المتعدد

بناء على ما تقدم، تم تقدير نموذج انحدار لـ الثقافة التنظيمية (Y) على المتغيرات المستقلة التي تم تجميعها، حيث تم اختبار معنوية نموذج انحدار متعدد الثقافة التنظيمية (Y) على المتغيرات المستقلة، أي اختبار الفرضية الإحصائية المناظرة لذلك، وهي:

$$H_0: \beta_1 = \dots = \beta_4 = 0$$

$$H_1: \text{at least one of them different}$$

لاختبار الفرضية الإحصائية السابقة تم استخدام اختبار (ANOVA) (F) وتحصل على النتائج المدونة بالجدول (35)، حيث سجلت إحصاء الاختبار ($F_{(3,146)} = 27.951$) والدلالة الإحصائية ($P_{value} = 0.000$)، مما يدل على عدم قبول الفرضية الصفرية (فرض العدم)، ويعني ذلك أن المتغيرات المستقلة مجتمعة أو أن واحد منها على الأقل من معالم النموذج لها تأثير معنوي على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) ويشير ذلك إلى أن النموذج المُقدَّر معنوي (دال إحصائياً).

جدول (35): جدول تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	13.183	3	4.394	27.951	* 0.000
Residual البواقي	22.954	146	0.157		
Total الإجمالي	36.138	149			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

كما يتبين من جدول البيانات الواردة بالجدول السابق أن قيمة متوسط مربعات البواقي أو ما يسمى بتباين البواقي Mean Square of Residual تساوي ($MSR = 0.157$)، وبأخذ الجذر التربيعي لهذا المقدار نحصل على الخطأ المعياري للتقدير Std. Error تساوي ($Std_{Error} = 0.397$)، ويسمى كذلك بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبأ بها وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ.

جدول (36): بعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة

معامل ارتباط بيرسون r	R Square معامل التحديد	Std. Error الخطأ المعياري للتقدير
0.604	0.365	0.397

يوضح النتائج الواردة بالجدول السابق إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.604$)، وكذلك معامل التحديد ($R^2 = 0.365$) وهذا يعني (36.5%) من التباينات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية X_1 ، التدريب والتطوير X_2 ، تقييم الأداء X_3) المتجمعة في نموذج الانحدار المُقدَّر.

وبما أنه تم قبول الفرض القائل بمعنوية تأثير واحد على الأقل من معالم النموذج، معنى ذلك من الممكن وجود بعض المعالم التي ليس لها تأثير معنوي داخلية ضمن النموذج، ولهذا السبب تم اختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدة، أي اختبار كل فرضية من الفرضيات التالية:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \beta_j = 0 \\ H_1: \beta_j \neq 0 \end{array} \right\} j = 1, \dots, 3$$

تم استخدام اختبار T لاختبار كل فرضية على حدة، أي معرفة معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية، فتحصل على النتائج المدونة بالجدول التالي:

جدول (37): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	0.831	0.426	1.952	0.053
تخطيط الموارد البشرية X_1	0.459	0.078	5.904	* 0.000
التدريب والتطوير X_2	0.188	0.081	2.330	* 0.021
تقييم الأداء X_3	0.150	0.062	2.429	* 0.016
			* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05	

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق جميع المتغيرات التي تم تجميعها ذات تأثير معنوي ضمن النموذج المُقدَّر وهذه المتغيرات هي (تخطيط الموارد البشرية X1، التدريب والتطوير X2، تقييم الأداء X3) حيث سجلت القيمة الاحتمالية لهذه المتغيرات أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهي (0.000، 0.000، 0.016) على التوالي.

المرحلة الثالثة: تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد

من أجل تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد، تم اعتماد طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise Regression)، والتي تُعد من أهم الأساليب المستخدمة في تحليل الانحدار المتعدد. وتتميز هذه الطريقة بتقديم سلسلة من نماذج الانحدار، حيث تُضاف أو تُستبعد المتغيرات المستقلة تدريجياً من المعادلة بشكل منتظم، ويتم في كل خطوة بناء معادلة انحدار جديدة، إلى أن يتم الوصول إلى نموذج يُحقق معياراً إحصائياً محدداً، يتمثل في أن تكون جميع المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج ذات تأثير معنوي مباشر على المتغير التابع. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن استخدام الانحدار التدريجي يوفر إطاراً فعالاً لبناء نماذج تفسيرية قوية، خاصة في المجالات التطبيقية، حيث تتعدد المتغيرات المحتملة المؤثرة (Belsley et al., 1980).

وعند تطبيق تحليل الانحدار التدريجي بهدف تحديد مدى أهمية كل متغير مستقل في الإسهام بتفسير النموذج المُقدَّر، الذي يمثل تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (38) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة ضمن نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، بالإضافة إلى التغيرات التي طرأت على عدد من المؤشرات الإحصائية المهمة، وأبرزها معامل التحديد (R^2)، والذي يعبر عن نسبة التباين التي يفسرها كل متغير مستقل تتم إضافته إلى النموذج.

وقد أوضحت البيانات الواردة في الجدول رقم (38) النتائج التالية:

- ✓ أولاً: دخل متغير تخطيط الموارد البشرية بالنموذج المُقدَّر بنسبة تباين تفسر ما مقداره (31.7%) من الثقافة التنظيمية (المتغير التابع).
- ✓ ثانياً: دخل متغير تقييم الأداء بنسبة تباين تفسر ما مقداره (2.4%) لتصبح نسبة تفسير التباين التراكمية (34.1%).

✓ **ثالثاً:** دخل متغير التدريب والتطوير بنسبة تباين تفسر ما مقداره (2.4%) لتصبح نسبة تفسير التباين التراكمية (36.5)%.

وبناءً على ما سبق، فإن النموذج المُقدَّر يفسر ما نسبته (36.5%) من التباين في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، وهو ما يعكس كفاءة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع محل الدراسة.

جدول (38): نتائج تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression

النماذج Model	المتغيرات Variables	R Square Change	R Square %
النموذج الأول	تخطيط الموارد البشرية X_1	0.317	%31.7
النموذج الثاني	تخطيط الموارد البشرية X_1		
	تقييم الأداء X_3	0.024	%34.1
النموذج الثالث	تخطيط الموارد البشرية X_1		
	تقييم الأداء X_3		
	التدريب والتطوير X_2	0.024	%36.5

وعليه، تم تقدير نموذج انحدار لقياس تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية X_1 ، تقييم الأداء X_3 ، التدريب والتطوير X_2) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، بهدف تحديد المتغير الأكثر تأثيراً، وقياس مدى إسهام كل من هذه المتغيرات في تفسير التباين في الثقافة التنظيمية، وذلك باستخدام المؤشرات الإحصائية المناسبة كمعامل التحديد (R^2) ودلالة المعاملات.

ولاختبار معنوية نموذج الانحدار المُقدَّر بطريقة الانحدار التدريجي، تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) وتحصلنا على النتائج المدونة بالجدول (42)، ومنها نجد أن قيمة إحصاء الاختبار ($F_{(3,146)} = 27.951$) والدلالة الاحصائية ($P_{value} = 0.000$)، وهذه القيمة أصغر من 0.05 يدل ذلك على معنوية نموذج الانحدار المُقدَّر.

جدول (39): جدول تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية

P-value الدلالة الاحصائية	F-Test أحصاء الاختبار	Mean Square متوسط المربعات	d. f. درجات الحرية	Sum of Squares مجموع المربعات	
---------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--

Regression الانحدار	13.183	3	4.394	27.951	* 0.000
Residual البواقي	22.954	146	0.157		
Total الإجمالي	36.138	149			
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05					

وللتحقق من معنوية معالم $(\hat{B}_j)$ نموذج الانحدار المُقدَّر باستخدام طريقة الانحدار التدريجي Stepwise Regression، تم استخدام أسلوب اختبار $(T - Test)$ فأظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (40) معنوية جميع معالم النموذج، حيث سجلت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لكل معلمة (P_{value}) أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة بالدراسة $(\alpha = 0.05)$:

$$P(t \geq |t_{c_j}|) < 0.05, \quad \forall j=1,2,3$$

ويعني ذلك، وجود تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% لجميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).

جدول (40): نتائج تقدير معاملات الانحدار بعد استبعاد المتغيرات غير المعنوية

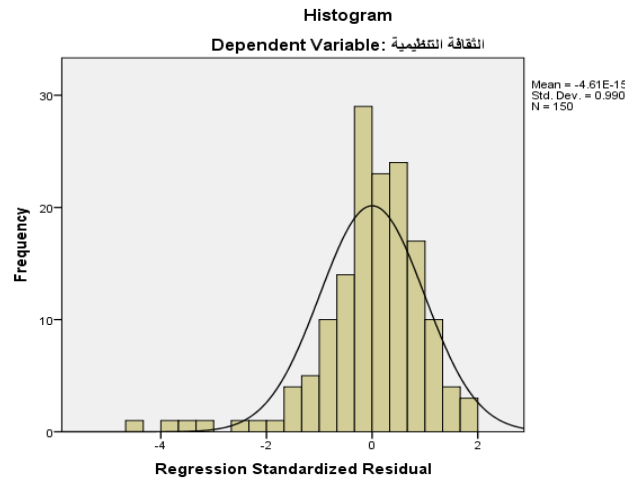
معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار المعياري	قيمة إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
(Constant)	0.831	0.426	1.952	0.053
تخطيط الموارد البشرية X ₁	0.459	0.078	5.904	* 0.000
تقييم الأداء X ₃	0.150	0.062	2.429	* 0.016
التدريب والتطوير X ₂	0.188	0.081	2.330	* 0.21
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

تُبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق أن جميع المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج المُقدَّر تُعد ذات تأثير معنوي على المتغير التابع. وتشمل هذه المتغيرات: تخطيط الموارد البشرية X₁، تقييم الأداء X₃، التدريب والتطوير X₂، حيث جاءت قيم الدلالة

الاحصائية (P_{value}) لهذه المتغيرات أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إذ بلغت على التوالي (0.000) و(0.016) و(0.021). وبناءً عليه، فإن النموذج يتخذ الصيغة التالية:

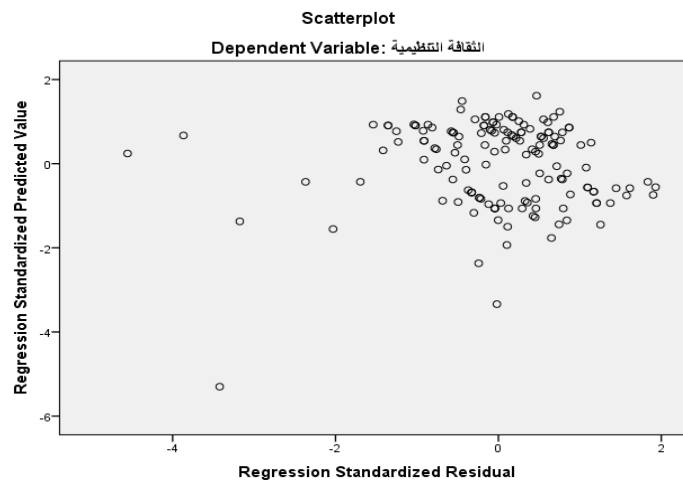
$$y = 0.831 + 0.459 x_1 + 0.150 x_3 + 0.180 x_2$$

وللتحقق من صلاحية نموذج الانحدار المُقدَّر، يتبين من الشكل (6)، اقتراب التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج الانحدار من التوزيع الطبيعي.



الشكل (11): المدرج التكراري ومنحنى التوزيع الطبيعي لبواقي نموذج الانحدار المُقدَّر

ونلاحظ من الشكل رقم (11) انه لا يوجد نمط معين تتبعه البواقي تقريباً في انتشارها، مما يشير إلى أن البواقي لها التوزيع الطبيعي المعياري مما يؤكد على مصداقية معادلة الانحدار المقدرة وهذا يتفق مع افتراضات طريقة تقدير المربعات الصغرى.



الشكل (12) انتشار الأخطاء العشوائية الناتجة عن نموذج الانحدار المُقدَّر

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية: قبول الفرضية الرئيسية كلياً والتي تنص على وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لـ إدارة الموارد البشرية من خلال (تخطيط الموارد البشرية X1، تقييم الأداء X3، التدريب والتطوير X2) في الثقافة التنظيمية.

النتائج المتعلقة بالعلاقات والتأثير:

2 - 1: دراسة إدارة الموارد البشرية وعلاقته بـ الثقافة التنظيمية باستخدام معامل

ارتباط بيرسون Pearson Correlation

1. وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.563$) بدلالة إحصائية ($P_{value} = 0.000$)، مما يشير ذلك الى وجود علاقة طردية بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

2. وجود علاقة بين التدريب والتطوير والثقافة التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.298$) بدلالة إحصائية ($P_{value} = 0.000$)، مما يشير ذلك الى وجود علاقة طردية بين التدريب والتطوير والثقافة التنظيمية.

3. وجود علاقة بين تقييم الأداء والثقافة التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.376$) بدلالة إحصائية ($P_{value} = 0.000$)، مما يشير ذلك الى وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والثقافة التنظيمية.

2 - 2: دراسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب

تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

1. قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة احصائية لـ تخطيط الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.563$) وكذلك معامل التحديد ($R^2 = 0.317$) وهذا يعني (31.7%) من التباينات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية).

2. قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة احصائية لـ التدريب والتطوير في الثقافة التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.298$) وكذلك معامل التحديد ($R^2 = 0.089$) وهذا يعني (9.8%) من

التباينات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (التدريب والتطوير).

3. قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة احصائية لـ تقييم الأداء في الثقافة التنظيمية، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.376$) وكذلك معامل التحديد ($R^2 = 0.142$) وهذا يعني (14.2%) من التباينات في المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (تقييم الأداء).

2 - 3: دراسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الثقافة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل

الانحدار المتعدد Multiple Regression

عند تحليل التأثير الكلي للمتغيرات المستقلة التي تم تجميعها تحت مفهوم " إدارة الموارد البشرية" باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي كلي لجميع المتغيرات، والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).

ولغرض تحديد المتغيرات المستقلة التي تُمارس دورًا مباشرًا في التأثير على المتغير التابع، وتقييم مدى إسهام كل منها، تم تقدير نموذج انحدار متعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير (إدارة الموارد البشرية) من خلال متغيراته (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على (الثقافة التنظيمية).

وقد أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية كلياً، والتي تنص على وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لـ إدارة الموارد البشرية، من خلال (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب والتطوير) في الثقافة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن إدارة الموارد البشرية يُسهم بدور إيجابي ومباشر في الثقافة التنظيمية من خلال (تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب والتطوير) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لكل منها (0.317)، (0.024)، (0.024) على التوالي، وبذلك تبلغ القيمة التراكمية لمعامل التحديد للنموذج المقدّر (0.365)، مما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية يُفسر ما نسبته (63.5%) من التباين في الثقافة التنظيمية، أما النسبة المتبقية فتُعزى إلى متغيرات أو عوامل أخرى لم تُدرج ضمن نطاق هذه الدراسة، ويُوصى باستكشافها في دراسات مستقبلية.

المبحث الثاني:
النتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

النتائج العامة:

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، حيث أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وبين الثقافة التنظيمية، مما يدل على أن تحسن ممارسات إدارة الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة داخل الشركة
- 2- تخطيط الموارد البشرية يؤثر تأثيراً معنوياً في الثقافة التنظيمية: بيّنت نتائج الانحدار البسيط قبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث يفسر تخطيط الموارد البشرية نسبة معتبرة من التباين في الثقافة التنظيمية، وهو ما يدل على أن وضوح التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات يسهم في تعزيز الاستقرار والانسجام التنظيمي
- 3- التدريب والتطوير من أكثر الأبعاد تأثيراً في الثقافة التنظيمية: أثبتت النتائج أن التدريب والتطوير يرتبطان ارتباطاً طردياً قوياً بالثقافة التنظيمية، بما يعزز قيم التعلم المستمر، والانفتاح، والعمل الجماعي داخل المنظمة
- 4- تقييم الأداء يسهم في ترسيخ العدالة والشفافية التنظيمية: أظهرت النتائج أن وجود نظم عادلة وشفافة لتقييم الأداء يعزز الشعور بالإنصاف والانتماء الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الثقافة التنظيمية.
- 5- سلامة النموذج الإحصائي وعدم وجود مشكلات قياسية مؤثرة: بيّنت اختبارات التعدد الخطي (VIF ودليل الحالة) عدم وجود ارتباطات خطية قوية بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز موثوقية النتائج ودقة الاستدلال الإحصائي
- 6- ارتفاع مستوى ثبات أداة القياس: سجلت الاستبانة معاملات ثبات مرتفعة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، مما يدل على موثوقية الأداة واستقرار نتائجها

التوصيات:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وربطه بالأهداف الاستراتيجية للشركة لضمان استدامة الأداء التنظيمي.
2. التوسع في برامج التدريب والتطوير المستمر، مع التركيز على تنمية المهارات السلوكية والتنظيمية إلى جانب المهارات الفنية.
3. تطوير نظم تقييم الأداء بحيث تكون أكثر شفافية وعدالة وربطها بالحوافز والترقيات.
4. دعم ثقافة العمل الجماعي والتواصل الداخلي المفتوح لتعزيز الثقافة التفاعلية داخل الشركة.
5. الاستفادة من نتائج الدراسة في صياغة سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية بما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي.
6. إنشاء نظام دوري لقياس مستوى الثقافة التنظيمية داخل الشركة، وربط نتائجه بمؤشرات أداء إدارة الموارد البشرية لضمان التحسين المستمر.

ثالثاً: المقترحات المستقبلية

1. إجراء دراسات مستقبلية تربط بين إدارة الموارد البشرية ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء المؤسسي.
2. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى (الصحة، التعليم، المصارف) للمقارنة بين النتائج واختبار عموميتها.
3. استخدام مناهج نوعية (مقابلات، مجموعات تركيز) إلى جانب الاستبانة لتعميق فهم الأبعاد الثقافية والتنظيمية.
4. دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في البيئة اليبية مستقبلاً.
5. إجراء دراسة طولية لمتابعة أثر تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية عبر فترات زمنية مختلفة.
6. دراسة الدور الوسيط أو المعدّل لبعض المتغيرات مثل القيادة التنظيمية أو المناخ التنظيمي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

- القرآن الكريم برواية حفص عن عاصم.

ثانياً: الكتب العربية

1. جمال محمد اندير (2024م). الإحصاء والاحتمالات. طرابلس: دار الوليد للنشر والتوزيع، ص 286.
2. حمدي عطية (1996م). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات، ص 260.
3. ذوقان عبيدات، وآخرون (1416هـ/1997م). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر، ص 179.
4. سالم القحطاني، وآخرون (1421هـ/2002م). منهج البحث في العلوم السلوكية: مع تطبيقات على SPSS. الرياض، ص 210-212.
5. صالح العساف (1995م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان، ص 430.
6. علي عبد السلام أعمارى؛ علي حسين العجيلي (2000). الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق. فاليتا، مالطا: منشورات ELGA، ص 17-18.
7. أبو المجد، محمد (2008). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية. بيروت: دار حزم للطباعة والنشر.
8. أبو النصر، مدحت صالح (2008). إدارة العمليات التدريبية. دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
9. أبو بكر، مصطفى (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. أبو بكر، مصطفى (2008). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
11. أبو سنينة، الصديق منصور؛ الفارسي، سليمان (2003). إدارة الموارد البشرية، أهميتها، تنظيمها، مسؤولياتها. طرابلس: منشورات أكاديمية الدراسات العليا.

12. أبو شيحه، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية. عمّان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
13. أبو شيخة، نادر أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. أبو علفة، عصام الدين أمين (2002). اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: شركة الجمهورية الحديثة، ط1.
15. أحمد ماهر (2003). إدارة الموارد البشرية. ط3. الإسكندرية، مصر.
16. البرادعي، بسيوني محمد (2008). تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين. القاهرة: إيتراك، ط1.
17. بربر، كامل (2012). إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني.
18. برقاي، برهان (2013). إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات. عمّان: مؤسسة حماد.
19. برنوطي، سعاد نائف (2007). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمّان: دار وائل، ط3.
20. بن دلم، محمد القحطاني (2012). الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان.
21. بن عنتر، عبد الرحمن (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس. عمّان: دار اليازوري.
22. بودبوس، سامي؛ زهمول، خالد (2020). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية. بنغازي: دار الكتب الوطنية.
23. جوهر، عبد الله (2011). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
24. حاروش، نور الدين (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة.
25. حجازي، محمد حافظ (2000). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء، ط1.
26. حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي. عمّان: دار الحامد.
27. حسونه، فيصل مرسى (2008). إدارة الموارد البشرية. عمّان: دار أسامة.
28. حمود، خضير؛ الخرشبة، ياسين (2007). إدارة الموارد البشرية. عمّان: دار المسيرة.
29. الهيتي، خالد عبدالرحيم (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط2. عمّان: دار وائل.

30. درة، عبد الباري إبراهيم؛ زهير نعيم الصباغ (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الأردن، عمان: دار وائل.
31. السيد، محمد (2020). إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. دار الفكر العربي.
32. السيد، معين أمين (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية. الأردن، عمان: دار اليازوري.
33. الصيرفي، محمد (2007). إدارة الموارد البشرية. مصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
34. العميان، محمود (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5. الأردن، عمان: دار وائل.
35. عساف، عبد المعطي (2012). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. الأردن، عمان: دار زهران.
36. علوطي، لمين (2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. بحوث اقتصادية عربية، ع 42.
37. القريوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي. الأردن، عمان: دار الشروق.
38. ماهر، أحمد (2007). إدارة الموارد البشرية. مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
39. محمد الحريري (2012). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن، عمان: دار البداية.

ثالثاً: الرسائل العلمية العربية

1. عبد القادر، أحمد؛ و أبو سن ، أحمد إبراهيم .(2011) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للكهرباء والمياه بالسودان مجلة العلوم الإدارية، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
2. أنور الخرينج .(2011)أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. البادن، عبد الباسط محمد .(2015)فاعلية التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء .رسالة ماجستير، قسم الإدارة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

4. تيميزار، كمال. (2014) دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
5. حمداوي، عمر. (2014) دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
6. خالد، محمد. (2007) معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 27، العدد 2، عمان، الأردن.
7. سمر محمد، محي الدين. (2004) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
8. الشلتوت، أماني خضر. (2009) تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العصر البشري: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. الرويلي، عماد صفوك. (2014) دور نظم معلومات الموارد البشرية في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
10. السواط، سامية. (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
11. وهبة عيساوي. (2012) أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتلمسان. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

رابعاً: المجلات والدوريات

1. أبو حشيش، بسام محمد. (2009) الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، مجلد 25، عدد 1، ص ص 215-248.
2. بحر، يوسف عبد عطية؛ والعاجز، إيهاب فاروق. (2012) دور الثقافة التنظيمية في الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مجلد 20، عدد 1، ص ص 111-145.
3. بروش، زين الدين؛ وهدار، لحسن. (2007) الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عدد 1، ص ص 161-180.
4. بو علي، نور الدين. (2014) الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية والخاصة: دراسة مقارنة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، عدد 15، ص ص 105-122.
5. بوعلاق، نوال؛ وسعيد، يحي. (2014) دمج ثقافة التغيير في القيادة الإدارية بالمؤسسات الجامعية الجزائرية. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة سطيف، الجزائر، عدد 11، ص ص 85-104.
6. الحنيطي، محمد ناصر. (2013) أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. *دراسات العلوم الإدارية*، الجامعة الأردنية، مجلد 40، عدد 1، ص ص 18-35.
7. الخلايلة، إيمان؛ وهمشري، عمر. (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق الجودة الشاملة في مكتبة الجامعة الأردنية. *دراسات العلوم التربوية*، الجامعة الأردنية، مجلد 12، عدد 1، ص ص 142-160.
8. خوين، سندس رضوي. (2009) العولمة والثقافة التنظيمية: محاولة في صياغة إطار فكري. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، الجامعة المستنصرية، العراق، عدد 77، ص ص 1-22.
9. عمران، كريمة. (2014) تغيير الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لعملية التطوير التنظيمي. *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، عدد 33، ص ص 191-210.

10. العزام، زياد. (2015) أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية *دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية*، مجلد 42، عدد 1، ص ص 205-225.
 11. عباينة، رائد؛ وحتاملة، ماجد. (2013) الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المستشفيات التعليمية الأردنية. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الجامعة الأردنية*، مجلد 9، عدد 2، ص ص 244-270.
 12. عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ وجودة، محفوظ. (2010) أثر الثقافة التنظيمية في الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة السورية *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، مجلد 26، عدد 1، ص ص 311-342.
 13. الشراري، فواز محمد. (2014) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المنظمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن. *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الجامعة الأردنية*، مجلد 10، عدد 1، ص ص 1-24.
 14. ثابت، جمال. (2007) *التدريب وإدارة الموارد البشرية كمدخل للتميز التنظيمي*. ورقة عمل مقدمة في الملئقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة صفاقس، تونس.
- خامساً: مواقع الإنترنت**
1. مجلة رواد الأعمال. (2019) *مراحل تخطيط القوى العاملة.. دليلك الشامل لتعزيز الكفاءة*. متاح على الرابط: (يوضع الرابط هنا)، تم الاسترجاع في: (تاريخ زيارتك للموقع).
 2. الشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة. (2021). (LPTIC) *التقرير السنوي لقطاع الاتصالات في ليبيا 2020-2021*. طرابلس، ليبيا. متاح عبر الموقع الرسمي: www.lptic.ly.
 3. هارفارد بزنس ريفيو العربية. (2024) *تخطيط القوى العاملة: كيفية الموازنة بين احتياجات العمل وتوافر المهارات*. موسوعة الإدارة، متاح على: hbrarabic.com.
 4. أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي. (2024) *تخطيط القوى العاملة ودوره في تحقيق الاستدامة المؤسسية*. مقالات التخطيط، متاح على: .

1. Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*. New York: John Wiley & Sons.
2. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
3. James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2021). *An Introduction to Statistical Learning: with Applications in R* (2nd ed.). Springer.
4. Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). John Wiley & Sons (Asia), Singapore, p. 311.
5. Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). John Wiley & Sons (Asia), Singapore, p. 320.
6. Alas, Ruth, Allikmäe, Triin, & Varts, Ragne. (2012). Achieving Successful Organizational Change: The Role of Human Resource Management Practices (Working Paper). Estonian Business School, Tallinn.
7. Chauhan, Y. S. (2014). Human Resources Management Practices and Job Satisfaction: A Study of Hotel Industry. *International Journal of Management*, 3(9), 1–6.
8. Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Boston: Pearson.
9. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
10. Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Noe, R. A., Pilcher, J. M., & Wright, P. M. (2015). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill.
11. Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15–22.
12. Lee, Y., & Whitford, A. (2017). Strategic Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 46(2), 91–117.
13. Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. (2014). Effects of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Practices and Firm Performance in Listed Commercial

- Banks at Nairobi Securities Exchange. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 47–55.
14. Naz, F., Aftab, J., & Awais, M. (2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(11).
 15. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
 16. Nwachukwu, C., & Chladkova, H. (2014). Human Resource Management Practices and Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 243–257.
 17. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولية

ملحق (2) الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق (3) قائمة المحكمين

ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولية

جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

تحكيم استبيان

السيد الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد،،،

في إطار إعداد رسالة ماجستير بقسم الإدارة بعنوان:

"تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية على شركة هاتف ليبيا (الإدارة العامة طرابلس)"

تتقدم الباحثة إلى سيادتكم ببالح الشكر والتقدير على قبولكم المساهمة في تحكيم أداة الدراسة (الاستبيان) الخاصة بالبحث، وذلك قبل تطبيقها ميدانياً.

يهدف هذا التحكيم إلى التأكد من:

- سلامة الصياغة اللغوية للعبارات.
 - وضوح المفاهيم والمصطلحات المستخدمة.
 - مدى ملائمة العبارات لأهداف ومجاور الدراسة.
 - شمولية الاستبيان لجميع الجوانب المتعلقة بموضوع البحث.
 - ملائمة المقياس المستخدم لطبيعة الدراسة.
- راجين من سيادتكم التكرم بإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم القيمة حول الاستبيان، بما يسهم في تطويره وتحسينه، وذلك من خلال التعديل أو الإضافة أو الحذف حسبما ترونه مناسباً.

شاكرين ومقّرين حسن تعاونكم، وجزاكم الله خير الجزاء.

الباحثة

أولاً - المعلومات الشخصية:

1- الجنس: [] ذكر [] أنثى

2- العمر:

[] أقل من 25 سنة [] 26 - أقل من 30 سنة

[] 31 - أقل من 35 سنة [] 36 - أقل من 40 سنة

[] 41 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

[] ثانوي أو دبلوم متوسط [] دبلوم عالي

[] بكالوريوس [] ماجستير [] دكتوراه

أخرى تذكر:

4- سنوات الخبرة العملية:

[] أقل من 5 سنوات [] 5 - أقل من 10 سنوات

[] 10 - أقل من 15 سنة [] 15 سنة فأكثر

5- المستوى الوظيفي الحالي:

[] موظف [] رئيس قسم

[] مدير إدارة [] مسؤول إداري/إشرافي

أخرى تذكر:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الفقرة	مناسب	غير مناسب	قابل للتعديل
البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية			
1. تضع الشركة خططا واضحة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق أهدافها الاستراتيجية.			
2. تعتمد الإدارة على تحليل الوظائف لتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة.			

الفقرة	مناسب	غير مناسب	قابل للتعديل
3. يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة بناءً على التغيرات التقنية والتنظيمية.			
4. تساهم خطط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة داخل الشركة.			
5. يتم إشراك الإدارات المختلفة في إعداد خطط الموارد البشرية لضمان تكاملها مع الخطط العامة للمؤسسة.			
البعد الثاني: التدريب والتطوير			
6. تنفذ الشركة برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بانتظام.			
7. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء الفعلي للعاملين.			
8. توفر الإدارة فرصاً للتدريب داخل وخارج الشركة بما يتناسب مع طبيعة العمل.			
9. تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في الدورات التطويرية المستمرة.			
10. تساهم برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الانتماء التنظيمي.			
البعد الثالث: تقييم الأداء			
11. تعتمد الإدارة معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين.			
12. يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم ومناقشتها معهم لتحسين الأداء المستقبلي.			
13. تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بنتائج تقييم الأداء.			
14. يهدف نظام التقييم إلى تعزيز العدالة والشفافية في بيئة العمل.			
15. يساهم تقييم الأداء والتحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.			

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الفقرة	مناسب	غير مناسب	قابل للتعديل
1. يسود بين العاملين داخل الشركة تفاعل إيجابي يقوم على التعاون وتبادل الخبرات.			
2. تشجع الإدارة على التواصل المستمر بين الموظفين لتقوية العلاقات المهنية والاجتماعية.			
3. تتسم بيئة العمل بروح العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين الأفراد.			
4. تحرص الإدارة على خلق مناخ تفاعلي يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.			
5. تُشجع الشركة على تبادل المعرفة والتعلم المستمر بين الموظفين.			
6. تعتمد الشركة في ثقافتها على وضوح الإجراءات والأنظمة الداخلية التي تنظم سير العمل.			
7. تُراعى الدقة والانضباط في تنفيذ المهام والمسؤوليات داخل مختلف الإدارات.			
8. تلتزم الإدارة بتطبيق الإجراءات والسياسات بعدالة وشفافية في جميع المستويات الوظيفية.			
9. تسعى الشركة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل أداء الموظفين وتقليل التعقيدات الروتينية.			
10. تُشجع الإدارة على ثقافة المساءلة والالتزام بالمعايير المهنية في أداء المهام.			
11. تُولي الشركة أهمية لتحقيق العدالة في توزيع الفرص والمزايا بين الموظفين.			
12. يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية بشكل منصف بما يعزز الشعور بالمساواة.			
13. تعكس سياسة الشركة التوزيعية اهتمامًا بتحقيق التوازن بين حقوق العاملين ومتطلبات العمل.			

الفقرة	مناسب	غير مناسب	قابل للتعديل
14. تسعى الثقافة التنظيمية إلى تعزيز روح الانتماء والولاء من خلال معاملة الجميع بعدالة وإنصاف.			
15. يشعر الموظفون بأن القيم السائدة في الشركة تعبر عن هوية مميزة توازن بين التعاون والعدالة والانضباط.			

ملحق (2) الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

استمارة استبانة

السادة/ المشاركون الكرام.....

تحية طيبة وبعد...

في إطار إعداد رسالة ماجستير بقسم الإدارة بعنوان:

"تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية على شركة هاتف ليبيا (الإدارة العامة طرابلس)"

تتقدم الباحثة إليكم بجزيل الشكر والتقدير لتفضلكم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان، والمساهمة في إنجاح هذه الدراسة العلمية.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة للتعرف على:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة.
- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة.
- طبيعة العلاقة بين الممارسات الإدارية وثقافة العمل.

ونود التأكيد على ما يلي:

- جميع المعلومات التي سُدلى من قبلكم سَتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- سَتُعامل إجاباتكم بسرية تامة دون الإفصاح عن هوية أي مشارك.
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، بل نرجو الإجابة بما يعكس رأيكم الحقيقي وتجربتكم الفعلية.

مع خالص الشكر والتقدير على وقتكم وتعاونكم القيم.

الباحثة:

أولاً - المعلومات الشخصية:

1- الجنس: [] ذكر [] أنثى

2- العمر:

[] أقل من 25 سنة [] 26 - أقل من 30 سنة

[] 31 - أقل من 35 سنة [] 36 - أقل من 40 سنة

[] 41 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

[] ثانوي أو دبلوم متوسط [] دبلوم عالي

[] بكالوريوس [] ماجستير [] دكتوراه

أخرى تذكر:

4- سنوات الخبرة العملية:

[] أقل من 5 سنوات [] 5 - أقل من 10 سنوات

[] 10 - أقل من 15 سنة [] 15 سنة فأكثر

5- المستوى الوظيفي الحالي:

[] موظف [] رئيس قسم

[] مدير إدارة [] مسؤول إداري/إشرافي

أخرى تذكر:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية					
1. تضع الشركة خططاً واضحة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق أهدافها الاستراتيجية.					
2. تعتمد الإدارة على تحليل الوظائف لتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة.					
3. يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة بناءً على التغيرات التقنية والتنظيمية.					
4. تساهم خطط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة داخل الشركة.					
5. يتم إشراك الإدارات المختلفة في إعداد خطط الموارد البشرية لضمان تكاملها مع الخطط العامة للمؤسسة.					
البعد الثاني: التدريب والتطوير					
6. تنفذ الشركة برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات ومعارف العاملين بانتظام.					
7. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء الفعلي للعاملين.					
8. توفر الإدارة فرصاً للتدريب داخل وخارج الشركة بما يتناسب مع طبيعة العمل.					
9. تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في الدورات التطويرية المستمرة.					
10. تساهم برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتعزيز الانتماء التنظيمي.					
البعد الثالث: تقييم الأداء					
11. تعتمد الإدارة معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين.					
12. يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم ومناقشتها معهم لتحسين الأداء المستقبلي.					

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13. تقدم الشركة حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بنتائج تقييم الأداء.					
14. يهدف نظام التقييم إلى تعزيز العدالة والشفافية في بيئة العمل.					
15. يساهم تقييم الأداء والتحفيز في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.					

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
16. يسود بين العاملين داخل الشركة تفاعل إيجابي يقوم على التعاون وتبادل الخبرات.					
17. تشجع الإدارة على التواصل المستمر بين الموظفين لتعزيز العلاقات المهنية والاجتماعية.					
18. تتسم بيئة العمل بروح العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين الأفراد.					
19. تحرص الإدارة على خلق مناخ تفاعلي يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.					
20. تُشجع الشركة على تبادل المعرفة والتعلم المستمر بين الموظفين.					
21. تعتمد الشركة في ثقافتها على وضوح الإجراءات والأنظمة الداخلية التي تنظم سير العمل.					
22. تُراعى الدقة والانضباط في تنفيذ المهام والمسؤوليات داخل مختلف الإدارات.					
23. تلتزم الإدارة بتطبيق الإجراءات والسياسات بعدالة وشفافية في جميع المستويات الوظيفية.					
24. تسعى الشركة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل أداء الموظفين وتقليل التعقيدات الروتينية.					

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
25. تُشجع الإدارة على ثقافة المساءلة والالتزام بالمعايير المهنية في أداء المهام.					
26. تُولي الشركة أهمية لتحقيق العدالة في توزيع الفرص والمزايا بين الموظفين.					
27. يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية بشكل منصف بما يعزز الشعور بالمساواة.					
28. تعكس سياسة الشركة التوزيعية اهتمامًا بتحقيق التوازن بين حقوق العاملين ومتطلبات العمل.					
29. تسعى الثقافة التنظيمية إلى تعزيز روح الانتماء والولاء من خلال معاملة الجميع بعدالة وإنصاف.					
30. يشعر الموظفون بأن القيم السائدة في الشركة تعبّر عن هوية مميزة توازن بين التعاون والعدالة والانضباط.					

ملحق (3) قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د. محمد مصطفى كردمين	إدارة	جامعة الزاوية
د. مختار العروسي	إدارة	جامعة الزاوية
د. البغدادى الأشخم	إدارة	جامعة الزاوية
د. عصام عصمان	إدارة	جامعة الزاوية
د. أم السعد الفتوري	إدارة	جامعة الزاوية