

عنوان البحث

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحليلات الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالجامعات
السعودية

إعداد الطالب/جمال عبدالله الطريقي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تشهد إدارة الموارد البشرية اليوم تأثيرًا كبيرًا بسبب ظهور القوى العاملة العالمية والتزايد المستمر في أهمية تحليلات الأعمال كقدرة تنظيمية استراتيجية، ورغم أن تحليلات الموارد البشرية قد نالت اهتمامًا واسعًا في الأدبيات العلمية خلال العقد الماضي، إلا أنه لم يتم بعد تقديم تصنيف منهجي واضح للموضوعات الرئيسية المتعلقة بهذا المجال (Margherita, 2022).

ونتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة تشهد تحليلات الموارد البشرية المعروفة باسم تحليلات القوى العاملة أو تحليلات المواهب أو تحليلات الأفراد نموًا متزايدًا (Fernandez & Gallardo, 2021, 163)؛ وتعتبر تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) مفهوم حديث نسبيًا، ظهر لأول مرة في الأدبيات المنشورة حول الموارد البشرية في الفترة بين 2003-2004، وتُعتبر تحليلات الموارد البشرية مجموعة من التقنيات الإحصائية والتجريبية التي تهدف إلى توضيح تأثير أنشطة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي (Marler; Boudreau, 2017, 12).

وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبحت تحليلات الموارد البشرية عنصرًا محوريًا في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين أداء الموظفين؛ تعد تحليلات الموارد البشرية أحد مجالات تحليلات الأعمال؛ إذ توفر رؤية دقيقة تعتمد على البيانات لدعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، فإنها ليست مجرد امتداد لتحليلات الأعمال فحسب، بل هي "نتاج تكامل بين مقاييس الموارد البشرية والتحليل العام للأعمال"، مما يجعلها لغة مفهومة للإدارة التنظيمية تسهم في تحسين العمليات الإدارية. وقبل ظهور تحليلات الموارد البشرية، كانت المقاييس تركز بشكل أساسي على العلاقة بين قضايا العمالة والخطط التجارية. أما الآن، فقد مكّنت هذه التحليلات المؤسسات من الاستفادة من جميع بيانات ذكاء الأعمال ليس فقط لدعم خدمات الموارد البشرية، ولكن أيضًا للتأثير على سلوك الموظفين في جميع المستويات. وبالتالي، فإن تحليلات الموارد البشرية لا تقتصر على قياس الأداء، بل تمتد لتصبح أداة استراتيجية تُعزز من كفاءة الموارد البشرية وتساهم في تحقيق النجاح المؤسسي (Halawi et al., 2024, 5).

وتتميز تحليلات الموارد البشرية بأنها ليست مجرد مقاييس رقمية، بل تعتمد على تحليل أكثر تعقيدًا للبيانات، وتدمج بيانات من مصادر داخلية وخارجية، بدلاً من الاعتماد فقط على بيانات الموارد البشرية التقليدية، كما تستفيد من التكنولوجيا المتقدمة لجمع البيانات وتحليلها وعرضها بطريقة مرئية

وإحصائية، وتساعد في دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وترتبط بين قرارات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، مما يعزز دور الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية داخل المؤسسة (Dahlbom et al., 2020, 121)

ولقد حظيت الثقافة بوجه عام والثقافة التنظيمية على وجه الخصوص باهتمام الكثير من علماء الإدارة؛ نظرًا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد، ونظرًا للتغيرات المتسارعة في حقل التنظيمات الإدارية بفعل تغير طبيعة ووظائف المنظمة في الوقت الحالي، لجأت الدراسات إلى محاولة فهم العلاقات داخلها وتوصلت لوجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية في مجملها تشكل الثقافة التنظيمية والتي تعد من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها؛ حيث تربط بين نجاحها وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، بغية المحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة (مباركي ومشنان، 2021، 170).

وقد أصبح الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية وتطبيقها من العوامل الأساسية في تعزيز الأداء والتميز داخل مؤسسات التعليم الحديثة؛ حيث تعتمد هذه المؤسسات على التعاون الفعّال بين العنصر البشري في تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق أهدافها (التويعري، 2022، 240).

وتتشكل الثقافة التنظيمية داخل كل منظمة نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التي تتطور بمرور الوقت، مما يؤدي إلى بناء هوية مميزة تفصلها عن غيرها من المنظمات. وتعكس هذه الثقافة أنماط السلوك والتصرفات العامة، بالإضافة إلى القيم والمعتقدات التي يعتنقها الموظفون ويتبنونها في تعاملاتهم اليومية، كما تشمل الممارسات والعادات المتأصلة التي تصبح جزءًا من طرق التفكير داخل المنظمة، مما يؤثر على أساليب اتخاذ القرارات وطرق إنجاز المهام. ولا تقتصر الثقافة التنظيمية على القواعد الداخلية فحسب، بل تمتد إلى القيم والسلوكيات التي يلاحظها الأفراد المتعاملون مع المنظمة، مما يجعلها عنصرًا حاسمًا في تحديد مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، وبالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، مثل الجامعات، فإن التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة يعد أمرًا بالغ الأهمية؛ حيث يساعد في فهم سلوك العاملين، مما يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم وكفاءة أدائهم (زرعة، 2015، 813).

وتولي الجامعات اهتمامًا كبيرًا ببيئة العمل وثقافة الموظفين، انطلاقًا من قناعتها بأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية لأي مجتمع والعامل الأساسي في تحقيق الإنتاجية والنجاح المؤسسي (أرباب، 2022، 164).

كما تشكل الثقافة التنظيمية أساسًا جوهريًا يؤثر في مختلف الأبعاد التي تعتمد عليها المنظمة المتعلمة؛ حيث إن تحويل الجامعات من مؤسسات تقليدية إلى منظمات متعلمة لا يقتصر فقط على تحديث المناهج والمقررات الدراسية أو تطوير أساليب التقويم والعناصر المختلفة للعملية التعليمية، بل يمتد إلى ضرورة تبني ثقافة تنظيمية قوية ومؤثرة تعمل هذه الثقافة على تعزيز التفكير الإبداعي، ودعم حل المشكلات بأساليب ابتكارية، وترسيخ قيم الالتزام والانتماء التنظيمي، مما يساهم في تحقيق تحول حقيقي ومستدام في بيئة العمل الأكاديمية (عمارة، 2018، 3).

وتؤدي الثقافة التنظيمية دورًا أساسيًا ومؤثرًا في تحسين أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة؛ حيث تساهم بشكل فعال في تعزيز الكفاءة والفعالية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتعمل هذه الثقافة على تشكيل سلوك الموظفين وتوجيه تفكيرهم بما يتماشى مع القيم والمبادئ السائدة داخل المنظمة، مما يخلق بيئة عمل متجانسة تدعم التكيف مع السياسات التنظيمية، تساهم الثقافة التنظيمية القوية في تعزيز التزام العاملين؛ حيث توفر لهم إطارًا يحدد السلوكيات المناسبة داخل بيئة العمل، مما يعزز استقرار المؤسسة باعتبارها نظامًا اجتماعيًا متكاملًا، كما تعد بمثابة مرجعية إرشادية تمنح معنى واضحًا للأنشطة المؤسسية، مما يساعد على توحيد الرؤية التنظيمية وتحقيق الأهداف المشتركة (الهذلي، 2015).

ومن هذا المنطلق تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في النظام الجامعي؛ لكونها تؤثر في نوع السلوك الذي تتفاعل به الجامعة مع العاملين ومع المجتمع المحيط، بالإضافة إلى أنها تمنح الجامعة ميزة خاصة بها، وتساهم في تحقيق أهدافها، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي إحدى المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل الجامعات، ويعود ذلك إلى تركيزها على القيم والمعتقدات التي تدفع إلى التزام العاملين داخل الجامعة (العتيبي ورخا، 2024، 897).

مشكلة الدراسة:

منذ ظهور تحليلات الموارد البشرية في الأدبيات الأكاديمية خلال الفترة 2003-2004، واجه هذا المجال تحديات متعددة، مثل قلة الاهتمام النسبي مقارنةً بمجالات الموارد البشرية الأخرى، وتباطؤ معدلات التبني، وانخفاض اهتمام الباحثين الإداريين. ومع ذلك، إذا تمكنت الموارد البشرية من دمج التحليلات بفعالية في عمليات اتخاذ القرار، فقد تصبح شريكًا استراتيجيًا رئيسيًا في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات (Bahuguna et al., 2024, 643).

على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول تحليلات الموارد البشرية، إلا أن هناك نقصًا في الأبحاث التي تستكشف عملية الابتكار المرتبطة بتبني وتنفيذ تحليلات الموارد البشرية في المؤسسات (Ramachandran et al., 2024, 2361).

وقد أكدت دراسة المريخي (2022، 43) أن هناك حاجة إلى تحسين الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي من خلال استخدام الشفافية والمساءلة؛ لأنها تسهم في تحقيق الاستقرار والتميز لها، كما أنه يساعدها على تحقيق التكامل التنظيمي بين الموارد البشرية في المنظمة على اختلاف مواقعهم الإدارية، وتزيد من ممارسة العمل التعاوني بعيدًا عن التنافس غير المحمود بين العاملين في تلك المؤسسات.

وانطلاقًا من رؤية المملكة (2030) التي تدعو إلى تعليم راقٍ ومتميز لا سيما في ظل الانفتاح العالمي المتسارع نحو بناء مجتمع معرفي قادر على المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، بل أيضًا على الساحة الدولية، يصبح تطوير مهارات العاملين ضرورة أساسية، ويتطلب هذا التحول جهدًا جماعيًا وتعاونًا مستمرًا لتحويل المؤسسات الجامعية من إدارة روتينية تقليدية إلى بيئة تعليمية تتبنى ثقافة الجودة كعنصر أساسي في تنظيمها الداخلي؛ فوجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية داخل الجامعة، يمكن الإدارة من توجيه اتجاهات العاملين نحو التغيير بشكل إيجابي (الجغوبي والحريص، 2022، 127).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

(1) الأهمية النظرية:

- أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات في تحسين جودتها وتحقيق تنافسيتها بين نظائرها من الجامعات.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة حول تأثير الثقافة التنظيمية على تحليلات الموارد البشرية بالجامعات.
- أهمية تحليلات الموارد البشرية في تطوير الجامعات باعتبار أن العنصر البشري هو الأساس الذي يبني عليه تطور المؤسسات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الجو العام السائد في الجامعة، والعنصر البشري هو الأداة التي تساعد على فهم هذا الجو وتحسينه بطريقة علمية ومدرسة.

(2) الأهمية التطبيقية:

- قد تساعد هذه الدراسة صناع القرار في الجامعات السعودية على تعزيز ممارسات الموارد البشرية باستخدام التحليلات المتقدمة.
- يمكن أن تساعد الدراسة الجامعات في تحسين عمليات التوظيف والتدريب والتطوير بناءً على البيانات والتحليلات الذكية للموارد البشرية.
- سوف تقدم هذه الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساعد الجامعات السعودية في مواءمة ثقافتها التنظيمية مع تبني أدوات تحليلات الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة التشغيلية بالجامعات.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.
- التعرف على الإطار المفاهيمي لتحليلات الموارد البشرية.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

- التعرف على واقع تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية.

تساؤلات الدراسة

ينبغي أن تجيب هذه الدراسة عن التساؤلات التالية:

- (1) ما الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية ؟
- (2) ما الإطار المفاهيمي لتحليلات الموارد البشرية؟
- (3) ما واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية؟
- (4) ما واقع تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية؟
- (5) ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية؟

فروض الدراسة:

تفترض الدراسة الحالية ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية طبقاً للمتغيرات التالية: (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية طبقاً للمتغيرات التالية: (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- وجود علاقة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية طبقاً للمتغيرات التالية: (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة على ثلاثة محاور الأول يختص بالدراسات ذات الصلة بتحليلات الموارد البشرية، والمحور الثاني يختص بالدراسات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية أما المحور الثالث فيجمع بين هذه المتغيرات معًا وسوف يتم عرض الدراسات وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات ذات الصلة بتحليلات الموارد البشرية

هدفت دراسة (Ben-Gal (2019 إلى التحليل التكاملي للأدبيات العلمية حول تحليلات الموارد البشرية؛ بهدف تقديم رؤية شاملة وعملية لكل من الباحثين والممارسين حول العائد على الاستثمار في هذا المجال، وتوفير أدوات عملية تساعد صناع القرار في تحديد ما إذا كان ينبغي تطبيق تحليلات الموارد البشرية، وبأي شكل يمكن تنفيذها، مع التركيز على تحديد المجالات التي يمكن أن تحقق أعلى عائد على الاستثمار، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية مراجعة تحليلية مكونة من أربع خطوات؛ حيث تم استعراض وتحليل الأبحاث السابقة بشكل منهجي لاستخلاص النتائج الأكثر أهمية حول تحليلات الموارد البشرية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدراسات التجريبية والمفاهيمية المتعلقة بتحليلات الموارد البشرية تحقق عائدًا على الاستثمار أعلى مقارنةً بالدراسات التقنية أو المستندة إلى الحالات التطبيقية. كما توضح النتائج أن التخطيط للقوى العاملة وعملية التوظيف والاختيار هما من أكثر مجالات الموارد البشرية التي تحقق أكبر عائد على الاستثمار عند استخدام تحليلات الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة (Dahlbom et al. (2020 إلى دراسة كيفية استفادة إدارة الموارد البشرية من تحليلات الموارد البشرية (HRA)، بما في ذلك البيانات الضخمة (BD)، كما ناقشت العوامل التي تعيق تبني تحليلات الموارد البشرية والاستفادة من البيانات. بالإضافة إلى ذلك، استعرضت الدراسة تأثير تحليلات الموارد البشرية على التحول في دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على منهج استكشافي من خلال دراسة حالة نوعية؛ حيث تم إجراء مقابلات مع مسؤولين في تسع من كبرى الشركات الفنلندية الرائدة في هذا المجال، وأشارت النتائج إلى أن العوائق التقنية والبشرية تعيق تبني تحليلات الموارد البشرية المتقدمة، وتشمل هذه العوائق: الاعتماد على أنظمة معلومات تقليدية وعمليات موارد بشرية أساسية جدًا، وضعف جودة البيانات، مما يؤثر على دقة التحليلات، ونقص

المهارات التحليلية لدى موظفي الموارد البشرية، وضعف الفهم العميق للأعمال، عدم القدرة على تجاوز التقارير التقليدية نحو التحليل الاستراتيجي، وسوء الفهم المرتبط بالبيانات الضخمة، والثقافة التقليدية للموارد البشرية التي تركز على الامتثال بدلاً من القيمة الاستراتيجية.

في حين هدفت دراسة (Fernandez ; Gallardo-Gallardo (2021 إلى الإسهام في الأدبيات المتعلقة بالرقمنة في الموارد البشرية، مع التركيز على تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics)؛ حيث سعت إلى توضيح مفهوم التحليلات المطبقة في الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تعيق تبني الشركات لهذه التحليلات. وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات العلمية حول تحليلات الموارد البشرية، بالاستناد إلى قاعدتي بيانات عالميتين رئيسيتين هما Scopus و Web of Science (WoS). شملت الدراسة تحليل 64 دراسة أكاديمية نُشرت بين عامي 2010 و 2019. و أظهرت النتائج أن هناك ارتباطًا مستمرًا في تعريف مفهوم تحليلات الموارد البشرية، ومع ذلك، بدأ يظهر اتفاق متزايد حول ما يشمله هذا المجال، كما حدد الباحثون 14 عائقًا رئيسيًا يحد من تبني المؤسسات لتحليلات الموارد البشرية، وتم تصنيف هذه العوائق إلى: البيانات والنماذج البرمجيات والتكنولوجيا والعوامل البشرية والإدارية.

وقد استعرضت دراسة (Bahuguna et al. (2024 المنهجيات الحديثة في تحليلات الموارد البشرية؛ بهدف تقديم رؤية شاملة لسد الفجوات البحثية المتعلقة بتطور وتوجهات الأبحاث في هذا المجال. المنهجية تعتمد الدراسة على تحليل التطورات الأخيرة في تحليلات الموارد البشرية، من خلال مراجعة وتحليل 480 مقالًا تم جمعها من قاعدة بيانات (Web of Science (WoS للفترة ما بين 2003 إلى مارس 2022. تم تقسيم المنهجية إلى أربعة مراحل تشمل: جمع البيانات تحليلها تصويرها بصريًا تفسير النتائج كما استخدمت الدراسة تحليلًا بيبيوميترًا متقدمًا باستخدام برنامج R البيبيوميتر وأداة VOS Viewer لتحليل الروابط البحثية والاتجاهات السائدة. النتائج كشفت النتائج، بناءً على التحليل البيبيوميتر واستعراض الأدبيات، عن المقالات الأكثر تأثيرًا، والباحثين البارزين، والمؤسسات والدول الأكثر مساهمة في مجال تحليلات الموارد البشرية. أظهرت النتائج زيادة ملحوظة في عدد المنشورات منذ عام 2015، حيث بلغ العدد الأقصى 101 بحثًا في عام 2021. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، الهند، كندا، والمملكة المتحدة هي أكثر الدول إنتاجًا من حيث عدد الأبحاث المنشورة. كما تم تحديد أربعة مجالات بحثية رئيسية في تحليلات الموارد البشرية، إلى جانب الثغرات المعرفية في هذا المجال. تصدرت المجلات الأكاديمية التالية قائمة الدوريات الأكثر تأثيرًا في نشر أبحاث تحليلات الموارد

واستكشفت دراسة (Halawi et al. (2024) العلاقة بين "تحليلات الموارد البشرية" باعتبارها متغيرًا مستقلًا، و"أداء وسلوك الموظفين" و"الأداء التنظيمي" باعتبارهما متغيرين تابعين، وذلك من خلال دراسة مقارنة بين المؤسسات الربحية وغير الربحية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تحليلات الموارد البشرية وأداء الموظفين وسلوكهم في المؤسسات الربحية، بينما لم يتم العثور على أي علاقة بين تحليلات الموارد البشرية وأداء الموظفين وسلوكهم في المؤسسات غير الربحية. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين تحليلات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات الربحية، مقارنةً بعلاقة ضعيفة بين تحليلات الموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات غير الربحية.

كما استكشفت دراسة (Ramachandran et al. (2024) أن تبني تحليلات الموارد البشرية (HRA) وقبولها عالميًا وتنفيذها، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع يمكن أن يساعد محترفي الموارد البشرية في إدارة الإجراءات المعقدة واتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) بشكل أكثر فاعلية. كما هدفت إلى تحديد تطبيقات التحليلات في مختلف مجالات الإدارة. وقد تم إجراء المراجعة باستخدام منهجية مراجعة الأدبيات المنهجية القائمة على المجال (SLR)، مع التركيز على نشر الفكر الابتكاري وعملية تبني تحليلات الموارد البشرية بين المتبنين الأوائل. وكشفت الدراسة أن المهنيين المهرة ودعم الإدارة يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على نوايا التبني، مما يمكن المتخصصين من التعامل مع التحليلات بفعالية، كما أن النماذج التحليلية والأمثلة التي يقدمها المتبنون الأوائل تتيح للمديرين إدارة العمليات المعقدة واتخاذ قرارات فعالة في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM).

ثانيًا: الدراسات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية في الجامعات

ولقد هدفت دراسة الجغوبي والحريص (2022) إلى بيان درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة المجمعة و الكشف عن المصادر التي تعتمد عليها الجامعة في تشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بها، وكذلك بيان العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصر الجودة الشاملة، والتعرف على جوانب الثقافة التنظيمية وعناصرها الداعمة لتوجهات تحقيق أبعاد الجودة الشاملة في جامعة المجمعة، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة

ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهه نظر العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمعة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة، الخبرة). ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمعة خلال العام (١٤٤١ هـ - ١٤٤٢ هـ). وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأبعاد الآتية: الجودة الشاملة، التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية. كذلك بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة المعتمدة.

في حين هدفت دراسة المريخي (2022) إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، والتعرف على درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتحديد العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، وتقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، ولتحقيق تلك الأهداف تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بلغ عددهم (٣٣٤) فرداً، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت (متوسطة)، وجاءت موافقتهم عالية على مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (عالية)، بينما جاءت (متوسطة) على المبادئ التالية: (مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة، مبدأ العدالة)، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

ولقد سعت دراسة العتيبي ورخا (2024) إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة تبوك بأبعادها ثقافة (القوة، الدور، التعاطف الإنساني، الإنجاز)، ومستوى المسؤولية الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس بأبعادها نحو (الطلبة، الجامعة، المجتمع) من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية: (الرتبة الأكاديمية، الجنس، التخصص، طبيعة العمل). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، والاستبانة أداة لتحقيق أهدافها. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيس في جامعة تبوك بشطريها، الذين هم على رأس العمل في أثناء تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٥ هـ، البالغ عددهم (٩٧٣) عضواً، بينما تكونت عينة الدراسة من (٢٧٦) عضواً. وتوصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيمية جاء بدرجة توافر كبيرة ، وجاء بُعد "ثقافة الإنجاز" في الترتيب الأول، وجاء مستوى المسؤولية الاجتماعية بأبعادها لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة توافر كبيرة، وبعدد "المسؤولية نحو الجامعة" في المرتبة الأولى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) بين مستوى الثقافة التنظيمية لكل وبين مستوى المسؤولية الاجتماعية لكل.

ثالثاً: الدراسات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية

لقد هدفت دراسة Abdelhay (2024) إلى دراسة كيفية استخدام تحليلات الموارد البشرية (HRA) في الاحتفاظ بالموظفين في الشركات المصرية، مع التركيز على دور اندماج الموظفين كحلقة وصل أساسية، وكيف يمكن تعزيز هذه العلاقة من خلال الثقافة التنظيمية. وأشارت النتائج إلى أهمية دمج استخدام تحليلات الموارد البشرية مع مبادرات تعزيز اندماج الموظفين وتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية، مما يساهم في زيادة التزام الموظفين وضمان استقرارهم على المدى الطويل، وهو أمر ضروري لمديري الموارد البشرية وقادة الأعمال الساعين إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية والاحتفاظ بأفضل المواهب.

كما هدفت دراسة Harlianto (2024) إلى تحليل العوامل المؤثرة على نية متخصصي الموارد البشرية في تبني تحليلات الموارد البشرية، بالإضافة إلى سلوكهم الفعلي في استخدامها، وذلك من خلال نظرية القبول الموحد واستخدام التكنولوجيا (UTAUT)، مع التركيز على الدور التعديلي لثقافة المنظمة في هذه العلاقة. وقد تم جمع البيانات عبر استبيان منظم شمل 73 متخصصاً في الموارد البشرية في جاكرتا، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية - المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل النتائج، وأظهرت الدراسة أن التوقعات المتعلقة بالأداء والتأثير الاجتماعي لهما تأثير كبير على نية استخدام تحليلات الموارد البشرية، بينما لم يكن للتوقعات المتعلقة بالجهد والظروف التيسيرية تأثير كبير، كما تبين أن نية تبني تحليلات الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على السلوك الفعلي لاستخدامها، وأن ثقافة المنظمة تعزز العلاقة بين النية والسلوك الفعلي للاستخدام، وتؤكد هذه النتائج على أهمية دور متخصصي الموارد البشرية في دفع عملية تبني تحليلات الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على الفوائد المتوقعة وتعزيز التأثير الاجتماعي. لذا، ينبغي على المؤسسات تبني ثقافة تنظيمية داعمة تسهل

الانتقال من مرحلة النية إلى التطبيق الفعلي، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والاستفادة القصوى من تحليلات الموارد البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

(1) أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

أ. من حيث المتغيرات:

- تتفق الدراسة مع (Abdelhay (2024 و Harlianto (2024 في تناول العلاقة بين تحليلات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، حيث ركزت هذه الدراسات على تأثير الثقافة التنظيمية على تبني تحليلات الموارد البشرية ودورها في تعزيز استقرار الموظفين.
- تتشابه الدراسة مع (Ben-Gal (2019 و Dahlbom et al. (2020 و Fernandez & Gallardo-Gallardo (2021 في دراسة تحليلات الموارد البشرية.
- تتوافق مع دراسة الجغوبي والحريص (2022) والمريخي (2022) والعتيبي ورخا (2024) في تناول تأثير الثقافة التنظيمية في الجامعات، مما يعزز من فهم أبعادها المختلفة في السياق الأكاديمي.

ب. من حيث المنهج والأداة:

- تتشابه الدراسة مع دراسة الجغوبي والحريص (2022) والمريخي (2022)، في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة بحثية.
- تتشابه أيضًا مع Harlianto (2024) في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول نوايا وسلوك متخصصي الموارد البشرية تجاه تحليلات الموارد البشرية.
- تتفق الدراسة مع Halawi et al. (2024) التي بحثت العلاقة بين تحليلات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث يتم تحليل كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على تطبيق تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

(2) أوجه الاختلاف

- من حيث السياق البحثي والمجتمع المستهدف الدراسة الميدانية بينما تركز الدراسة الحالية على الجامعات السعودية، ركزت (Abdelhay (2024 على الشركات المصرية، و Harlianto (2024 على المؤسسات في جاكارتا.

- بعض الدراسات مثل Dahlbom et al. (2020) و Ben-Gal (2019) اعتمدت على مراجعة الأدبيات، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على جمع بيانات مباشرة من الميدان عن طريق استبانة.
- استخدمت دراسة Bahuguna et al. (2024) تحليلًا بيبيومتريًا لمراجعة الأدبيات العلمية حول تحليلات الموارد البشرية، بينما ركزت الدراسة الحالية على تحليل استجابات الأفراد من خلال الاستبيانات المباشرة.
- استخدمت دراسة Ramachandran et al. (2024) مراجعة الأدبيات المنهجية (SLR) لدراسة انتشار تحليلات الموارد البشرية عالميًا، بينما استخدمت الدراسة الحالية تحليلًا وصفيًا ميدانيًا لتقييم تطبيق التحليلات في الجامعات السعودية.
- بعض الدراسات، مثل Ben-Gal (2019) و Fernandez & Gallardo-Gallardo (2021)، ركزت على تحليل عائد الاستثمار في تحليلات الموارد البشرية، بينما ركزت الدراسة الحالية على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية في سياق الجامعات.
- دراسة Halawi et al. (2024) درست تأثير تحليلات الموارد البشرية على أداء الموظفين في المؤسسات الربحية وغير الربحية، بينما ركزت الدراسة الحالية على الجامعات السعودية كقطاع أكاديمي.

(3) أوجه الاستفادة:

تم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها وتوضيح المنطلقات النظرية لها.

المنطلقات النظرية للدراسة:

(1) تحليلات الموارد البشرية:

مفهوم تحليلات الموارد البشرية

تعرف تحليلات الموارد البشرية على أنها: جزء من التحليلات التي تركز على المقاييس والمؤشرات المتعلقة بالعمليات البشرية بطريقة تحليلية، فهي تعزز إنتاجية الموظفين وتوفر قياسًا دقيقًا للاستثمار في الموارد البشرية، كما تساهم في توثيق عملية اتخاذ القرار بدءًا من التوظيف وحتى دمج الموظفين في المؤسسة (Alamelu et al., 2017, 417).

أهداف تحليلات الموارد البشرية:

تتمثل أهداف تحليلات الموارد البشرية فيما يلي (Ben-Gal, 2019, 1430):

- التنبؤ بالاتجاهات قصيرة وطويلة المدى في العرض والطلب على العمالة في مختلف الصناعات والمهن، مما يساعد المؤسسات العالمية على اتخاذ قرارات حول استقطاب المواهب، وتطويرها، والاحتفاظ بها.
- تقديم رؤى للمؤسسات حول الإدارة الفعالة للموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التجارية بسرعة وكفاءة.
- دعم تنفيذ استراتيجيات المؤسسة بنجاح، من خلال ربط البيانات بأداء المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التحديات التي تعيق تبني تحليلات الموارد البشرية:

تتمثل التحديات التي تعيق تبني تحليلات الموارد البشرية فيما يلي (Fernandez et al, 2021, 164):

- عدم الثقة في البيانات.
- الثقافة التنظيمية كحاجز رئيسي.
- نقص الكفاءات التحليلية.
- افتقار التكنولوجيا المناسبة.
- الارتباك حول المفهوم والتطبيق.
- نقص الدراسات العلمية حول التحديات الفعلية.
- التركيز على العوامل الفردية أكثر من التنظيمية.

(2) الثقافة التنظيمية:

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة التنظيمية إلى تقاسم القيم والمعتقدات، والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد وممارساتهم العملية، وحل المشكلات للتكيف الخارجي، والتكامل الداخلي أثناء تعامل المؤسسة مع بيئتها

المحيطة؛ حيث يتعلق التكيف الخارجي بإمكانية الاستجابة للتغيرات البيئية، بينما يشير التكامل الداخلي إلى تحقيق الانسجام بين الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المؤسسة (خاطر، 2019، 150).

أنماط الثقافة التنظيمية:

تتمثل أنماط الثقافة التنظيمية فيما يلي (العتيبي ورخا، 2023، 904):

- ثقافة القوة.
- ثقافة الدور.
- ثقافة المهمة.
- ثقافة العمليات.
- ثقافة شبكة العلاقات.
- ثقافة الإجراء أو الإنجاز.
- الثقافة المتناثرة.
- الثقافة الطائفية.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي (أرياب، 2022، 168):

- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة.
- الثقافة التنظيمية عملية إنسانية.
- الثقافة التنظيمية عملية متغيرة.
- للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد.
- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر.
- الثقافة عملية إرضاء نفسي.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة :

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفًا دقيقًا من خلال التعبير الكمي والنوعي عنها.

أدوات الدراسة :

سوف تستخدم هذه الدراسة الاستبانة كأداة بحثية بهدف دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية، وسوف تتمثل البيانات الأولية لعينة الدراسة فيما يلي:

- 1) النوع: (ذكر - أنثى).
- 2) المسمى الوظيفي (قائد - عضو هيئة تدريس - إداري).
- 3) سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات - من 10 - 20 سنة - 20 سنة فأكثر).

أما محاور الاستبانة فتتمثل فيما يلي:

- 1) واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.
- 2) واقع تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية.
- 3) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1) الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بالجامعات السعودية من القادة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- 2) الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في الجامعات السعودية.
- 3) الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي

1446هـ.

(4) **الحدود الموضوعية:** سوف تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية.

المراجع:

أرباب، نهى عثمان. (2022). واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، 2(15)، 163-183.

التويجري، وفاء بنت حمد بن عبدالله. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات السعودية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل، (15)، 239-257.

الجغوبي، سلمى محمد؛ الحريص، نورة الحميدي. (2022). درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة: دراسة مسحية وصفية على مسئولي الجودة بجامعة المجمعة، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 1(26)، 125-149.

خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (2019). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 1، 140-228.

زرعة، سوسن بنت محمد. (2015). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(164)، 811-848.

العتيبي، أمجاد بنت فائز؛ رخا، محمد عبدالوهاب إبراهيم. (2024). الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة تبوك وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة أبحاث، جامعة الحديدة، 11(1)، 892-942.

عمارة، رامي نجاح عبداللطيف. (2018). آليات تغيير الثقافة التنظيمية لترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية: جامعة طنطا.

مباركي، سامي؛ مشنان، بركة. (2021). تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية: دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 11(2)، 169 - 195.

المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 23(9)، 41 - 86.

الهذلي، نائف بن سراج النجبي. (2015). الثقافة التنظيمية للجامعات السعودية كمدخل لتحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة على جامعة أم القرى، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم القرى.

Abdelhay, S. (2024). The Impact of HR Analytics on Employee Retention in Egypt: Mediating role of Employee engagement and the Moderating role of Organizational Culture, SSRN, <https://ssrn.com/abstract=5153383>

Alamelu, R.; Nalini, R.; Cresenta, L.; Amudha, R.; Bowiya, S. (2017). Adoption Factors Impacting Human Resource Analytics Among Employees, *International Journal of Economic Research*, 14(6), 417- 423.

Bahuguna, P. C.; Srivastava, R.; Tiwari, S. (2024). Human resources analytics: where do we go from here?, *Benchmarking: An International Journal* , 31(2), 640-668.

Ben-Gal, H. C. (2019). An ROI-based review of HR analytics: practical implementation tools, *Personnel Review*, 48(6), 1429- 1448.

Dahlbom, P.; Siikanen, N.& Sajasalo, P. (2020). Big data and HR analytics in the digital era, *Baltic Journal of Management*, 15(1), 120-138.

Fernandez, V.; Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption, *An International Business Journal*, 31(1), 162-187.

Halawi, A; Rasheed, R.; Al Belushi, B. (2024). The Effect of Human Resource Analytics on Employee Performance, *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), 1-12.

- Harlianto, J. (2024). Determinants of HR Analytics Adoption: Exploring the Role of Organizational Culture Among HR Professionals, *Asian Conference on Communication and Networks (ASIANComNet)*.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 32(2).
- Marler, J. H.& Boudreau, J. W.(2017). An evidence-based review of HR Analytics, *The International Journal of Human Resource Management*, , DOI: 10.1080/09585192.2016.1244699
- Ramachandran, R.; Babu, V.; Murugesan, V. P. (2024). Human resource analytics revisited: a systematic literature review of its adoption, global acceptance and implementation, *Benchmarking: An International Journal*, 31(7), 2361- 2390.