

عنوان المشروع
وجهان لعملة واحدة إدارة الموارد البشرية المتميزة الوجه الآخر للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

أسم الطالب
حسين يوسف باجنيد

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3

1.1. المقدمة: 4

1.2. مشكلة الدراسة 5

1.2.1. فجوات على المستوى النظري 5

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي 5

1.3. أهمية الدراسة 5

1.3.1. على المستوى النظري: 5

1.3.2. على المستوى التطبيقي: 5

1.4. أسئلة الدراسة 6

1.5. أهداف الدراسة 6

1.6. فرضيات الدراسة 6

1.7. نموذج الدراسة 6

1.8. منهجية الدراسة 7

1.9. الدراسة الميدانية 7

1.10. مخطط المشروع المقترح 7

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة 8

2.1. المقدمة: 9

2.2. المتغير المستقل 9

2.3. المتغير التابع 9

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع 9

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

عنوان المشروع

وجهان لعملة واحدة إدارة الموارد البشرية المتميزة الوجه الآخر للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

1.1 المقدمة

يتم تعريف الثقافة من خلال الأخلاق والعادات والمعتقدات والطقوس والاحتفالات والقوانين والأفكار وأنماط التفكير والفنون والأدوات والمؤسسات الاجتماعية والمعتقدات الدينية والأساطير والمعرفة والقيم ومفهوم الذات والأخلاق والمثل العليا والأساطير المشتركة. طرق التصرف المقبولة. نحن نعيش ونفعل الأشياء ونفكر ونتصرف بطرق متنوعة. هذه الممارسات هي طرق معينة تمنحنا هوية. هذه هي طرقنا الثقافية وتمنحنا الهوية الثقافية. (مهارت تواصل) أما الموارد البشرية فهي الجهة المطبقة لها

الثقافة التنظيمية هي الإحساس الفريد بالمكان الذي تولده المنظمات من خلال طرق العمل وطرق التواصل حول المنظمة. تعكس الثقافة التنظيمية الحقائق المشتركة والممارسات المشتركة في المنظمة وكيف تخلق هذه الحقائق الأحداث التنظيمية وتشكلها. الثقافة التنظيمية هي الأرضية المشتركة الرمزية الفريدة التي تصبح التعريفات الذاتية أو الصور الذاتية للمنظمة الشيء (المادة اتصالات تنظيمية) أما الموارد البشرية فهي الإدارة الفعلية التي تنمي الثقافة في المؤسسة .

يعرّف (إدغار شين) الثقافة التنظيمية في عام (1985) بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها المجموعة أو اكتشفها أو طورها أثناء تعلمها التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي". ويوضح أنها نجحت هذه الافتراضات بشكل كافٍ لاعتبارها صحيحة، وبالتالي يجب تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة للإدراك والتفكير والشعور تجاه هذه المشاكل.

1.2. مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية المساهم الرئيسي في تحسين بيئة العمل وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة . يتناول هذا البحث أن الموارد البشرية المتميزة هي الوجه الآخر لثقافة تنظيمية متميزة . حيث أن الموارد البشرية تلعب دور محوريا في المؤسسة وكلما حسنت إدارة الموارد البشرية زاد توافقها مع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة . فمن خلال فهم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يتم الاستفادة التامة من العنصر البشري والعكس . يسعى هذا البحث إلى العلاقة الطردية بين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية .

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تنصب المشكلة النظرية للبحث على تساؤلات تتعلق هل حقيقة أن إدارة الموارد البشرية المتميزة الوجه الآخر للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .
يتطلب ذلك فهم المفاهيم الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية والموارد البشرية ، وكيفية التفاعل داخل بيئة العمل . كما يتطلب البحث في الفجوات المعرفية الحالية ، بما في ذلك الدراسات التي تربط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بشكل مباشر .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

اما على المستوى التطبيقي فتمثل المشكلة صعوبة وقلة الكفاءة في إدارة الموارد البشرية لكثير من المؤسسات وعدم الإهتمام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة. أي أن كثير من المؤسسات لم تصل إلى التوافق البسيط بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة , ناهيك عن ازديادها
ناهيك عن أن تصبح وجهان لعملة واحدة .

إذن هل هذا ضرب من الأساطير وغير موجودة في الواقع (كالغول والعنقاء) ؟
الجواب موجودة في العديد من الشركات العملاقة مثل شركة ارامكو السعودية وقوقل وأبل .

تعتمد الثقافة التنظيمية لشركة Aramco إلى إنشاء بيئة عمل تقدر إسهامات جميع الموظفين .

أما الثقافة التنظيمية لشركة Google فتعمل على دعم الابتكار. ويُعدّ الابتكار عاملاً يُمكنّ الشركة من تحقيق الربحية مُقارنةً بالمنافسين .

كما أن الثقافة التنظيمية لشركة Apple تتبنا على مبدأ تعزيز ثقافة الابتكار بين موظفيها مع التحسين المستمر لكافة العمليات الداخلية من أجل إجراء تغييرات تدريجية على المنتجات الخاصة بالشركة .

1.3. أهمية الدراسة

يعتبر البحث في التميز في إدارة الموارد البشرية الوجه الآخر للثقافة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي تلامس احتياج المنظمات الحديثة .

فالتميز في إدارة الموارد البشرية ينتج عنه ثقافة تنظيمية متميزة والعكس، وعند حدوث هذا الأمر تصبح المؤسسة رائدة في مجالها وتنافس على عرش كبرى الشركات .

1.3.1. على المستوى النظري:

تمثل أهمية الدراسة النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالموارد البشرية والثقافة التنظيمية . يسعى البحث الى تقديم إطار يبين العلاقة الطردية بين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والتي تساعد في سد الفجوات

المعرفية . كما يمكن أن يساعد فهم كل من الموارد البشرية والثقافة التنظيمية ، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه للعلاقة الطردية بينهما .

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يمثل البحث في تقديم روى عملية لأصحاب المصلحة الداخليين في المؤسسة بأهمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، ووضع استراتيجيات فعالة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الموظفين من ناحية الإلمام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وجعلها عملية سهلة الفهم . كما يساعد البحث في تحديد التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات لتطبيق الثقافة التنظيمية الفعالة . لذلك نتائج هذا البحث تساهم في نشر ثقافة المؤسسة .

5.1 قائمة المراجع

THIRD BUSINESS AND EDITION PROFESSIONAL COMMUNICATION

KEYS FOR WORKPLACE EXCELLENCE KELLY M. QUINTANILLA • SHAWN T. WAHL

الطبعة الثالثة من مجلة الأعمال والاتصالات المهنية
مفاتيح التميز في مكان العمل للكاتب كيلي م. كوينتانيللا • شون ت. وال

Book Human Resource Management by Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine,
Patricia Meglich

كتاب إدارة الموارد البشرية، تأليف: روبرت ل. ماثيس، جون هـ. جاكسون، شون ر. فالنتين، باتريشيا ميغليش

الموقع الرسمي لشركة أرامكو السعودية .
الموقع الرسمي لشركة قوقل .
الموقع الرسمي لشركة أبل .

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية ؟

ما أثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى المدراء ؟

ما أثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى الزملاء ؟

ما أثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى إدارة الشركة ؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام للبحث هو:

تحديد اثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية

الهدف العام

تحديد الهدف

أهداف البحث الفرعية

تحديد اثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى المدراء.

تحديد اثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى الزملاء.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة H1

توجد علاقة بين الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة بين الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى المدراء.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة بين الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى الزملاء.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة بين الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى الإدارة.

1.7. نموذج الدراسة

شكل ١ نموذج البحث

المتغير المستقل: الموارد البشرية المتميزة

الموارد البشرية المتميزة لدى المدراء
الموارد البشرية المتميزة لدى الزملاء
الموارد البشرية المتميزة لدى الإدارة

H1 Ha Hb Hc

المتغير التابع

الثقافة التنظيمية

تم التصميم بواسطة الباحث (2025)

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استقرئي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختبار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢ تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية
منهج البحث: استقرئي
استراتيجية البحث: دراسة الحالة
اختبار البحث: الطريقة الاحادية
الافق الزمني: مستعرضة
تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

1.9. الدراسة الميدانية

شركة المراعي هي أكبر شركة أغذية ومشروبات متكاملة رأسياً في العالم، تأسست في السعودية عام 1977،

وتُعد الرائدة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بمنتجات الألبان، العصائر، المخبوزات، الدواجن، وحليب الأطفال، وتتميز بشعارها "جودة تستحق الثقة" وتغطي منتجاتها أسواقاً واسعة في الخليج، مصر، والأردن، وتلتزم بأعلى معايير الجودة والسلامة.

رؤيتها

تعزيز موقعنا الريادي في المنطقة كخيار موثوق للأطعمة والمشروبات، وإسعاد المستهلكين بتوفير غذاء عالي الجودة كل يوم.

رسالتها

تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم. (موقع شركة المراعي)

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

قائمة المراجع

<https://www.apple.com/careers/us/>

<https://www.aramco.com/en/careers>

Kelly M. Q. and Shawn T. W. *Business And Professional Communication Keys For Work Place Excellence* , (Third Edition).

<https://www.google.com/about/careers/applications>

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تلعب الموارد البشرية (HR) دورًا حاسمًا في المنظمات، حيث تساهم بشكل كبير في نجاحها واستدامتها. وتكمن أهمية الموارد البشرية في قدرتها على بناء فريق عمل من المحترفين داخل المؤسسة وذلك بوجود قسم موارد بشرية كفؤ. وينبغي على القائمين على إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف الموارد البشرية بالتعامل مع الموظفين على أنهم قيمة وأصول للمؤسسة لا أنهم تكلفة عليها. التعامل مع الموظف على أنه من أصول الشركة يسهل عملية إدارة رأس المال البشري وكذلك إدارة الموارد البشرية. وفق لموقع (<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/importance-of-human-resources-management>)

2.2. المتغير المستقل

أهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات

إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في نجاح الشركات والمؤسسات. فهي تهتم بجوانب مختلفة تتعلق بالعاملين في المنظمة، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتطوير القدرات. بفضل إدارة الموارد البشرية، يتم توظيف الموظفين ذوي المهارات المناسبة والملاءمة الجيدة لوظائفهم، كما يتم تطوير قدراتهم عبر العمليات التدريبية المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد إدارة الموارد البشرية في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين وتحسين العلاقات العملية داخل الشركة. ومن خلال توفير بيئة عمل صحية وآمنة، تساهم في زيادة راحة الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الإنتاجية العالية. إدارة الموارد البشرية هي أساس لبناء ثقافة تنظيمية فعالة تدعم نجاح المنظمة على المدى الطويل وفق لموقع (<https://solutions.almoawen.com/organizational-culture-improve-hr/>)

2.3. المتغير التابع

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات والممارسات المشتركة التي تتسم بها المؤسسات والشركات. وتعدّ هذه الثقافة بمثابة مخطط لكيفية إنجاز الأعمال التجارية داخل الشركة وعلى بيئة العمل الإجمالية. وبالتالي فإنها تمثل الشخصية الجماعية للشركة، والفلسفة التي ترسخ سلوك الموظفين؛ فتشكّل الطريقة التي يتفاعلون مع عملهم وبعضهم البعض، غير أنها تساعدهم على اتخاذ القرارات كذلك. وفق لموقع (<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/الثقافة-التنظيمية>)

دور تطوير الثقافة التنظيمية في تحسين إدارة الموارد البشرية

تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين المناسبين

تلعب عمليات التوظيف واختيار الموظفين المناسبين دورًا حاسمًا في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات. عندما تتم عمليات التوظيف بطريقة فعالة ومناسبة، يتمكن الشركة من اختيار المرشحين المثاليين للوظائف المتاحة. يؤدي ذلك إلى تحسين جودة العمل والتأثير الإيجابي على العلاقات بين الموظفين. وفق لموقع (<https://solutions.almoawen.com/organizational-culture-improve-hr/>)

توضيح أهمية تطوير الثقافة التنظيمية

تعد تطوير الثقافة التنظيمية أحد الأساليب الفعالة لتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات. من بين الفوائد المهمة لهذا التطوير هي تحسين اتخاذ القرارات. بإنشاء بيئة ثقافية ملائمة، يتم تعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات صائبة ومناسبة للشركة. فعندما يكون لديهم تشجيع ودعم من الإدارة في اتخاذ القرارات، سوف يستطيعون تقييم الوضع بشكل أفضل واتخاذ القرارات الجيدة التي تساهم في تحقيق أهداف الشركة. بالتالي، فإن تطوير الثقافة التنظيمية يعزز القدرة على اتخاذ القرارات المؤثرة والتي تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل عام. وفق لموقع ([https://](https://solutions.almoawen.com/organizational-culture-improve-hr/))

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والموارد البشرية من الموضوعات الحيوية التي تستحق البحث والدراسة حيث تلعب الثقافة التنظيمية دور محوريا في تحسين الموارد البشرية داخل المؤسسات .

يعد تطوير الثقافة التنظيمية أداة قوية لتحسين إدارة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات. واحدة من الفوائد الرئيسية لذلك هي تحسين العلاقات العملية وحل المشاكل داخل الشركة. بتعزيز بيئة عمل إيجابية ومشاركة الموظفين في صنع القرارات، يمكن تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الأفراد. هذا يعني أنه من المرجح أن تزداد الرغبة في حل المشاكل والتعامل مع التحديات بصورة بناءة بدلاً من لجوءها إلى التفرقة والتوتر. بالإضافة إلى ذلك، تعزز التطور الثقافي التنظيمي الفعالية في اتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية والربحية. لذلك، يمكن القول بأن تطوير الثقافة التنظيمية يلعب دورًا حاسمًا في تحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز أداء الشركة بشكل عام. وفق لموقع ([https://solutions.almoawen.com/](https://solutions.almoawen.com/organizational-culture-improve-hr/))

وفقا لدراسة أجرتها (مروة منصور 2025)

وجود علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، وتنظيم الموارد البشرية، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية) وبين تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية اجمالاً، وكل بعد من أبعادها (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية) على حده. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة تبادلية معنوية موجبة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية. كما بينت النتائج ارتفاع مستوى كل من أداء إدارة الموارد البشرية، وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات لتحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، ودعم عملية تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر. أي أن إدارة الموارد البشرية المتميزة الوجه الآخر للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

(م.م عمار جبار كاظم 2019)

وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الموارد البشرية في الهيئة المبحوثة ، ولقد قدم الباحث العديد من التوصيات التي اكدت في مجملها على ضرورة الاهتمام والاستفادة من عناصر الثقافة التنظيمية التي تغرس في نفوس اعضائها روح التعاون والعمل الجاد وكذلك علاقتها وتأثيرها في القيام بالوظائف والممارسات المختلفة والمتعددة لادارة الموارد البشرية في المنظمة. أي أن إدارة الموارد البشرية المتميزة الوجه الآخر للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل يتضح أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية علاقة طردية . لقد تناوت الدراسة السابقة مجموعة متنوعة من الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية والموارد البشرية .

أظهرت الدراسات أن الموارد البشرية المتميزة الوجه الآخر للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

علاوة على ذلك أثبت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى مبدأ تحسين إدارة مواردها البشرية تساهم في تحسين ثقافتها التنظيمية .

كما تناولت الأبحاث الفجوة الموجودة في الأدبيات المتعلقة بهذه العلاقة، مشيرة إلى الحاجة إلى مزيد من الدراسات لفهم كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه الاستراتيجيات بشكل أفضل. إن فهم العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة يمكن أن يساهم في تطوير نماذج جديدة تسهل في تحقيق أهداف المؤسسة.

في ضوء ما سبق أثبت الدراسات أن الموارد البشرية المتميزة الوجه الآخر للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

قائمة المراجع

[/ https://www.apple.com/careers/us](https://www.apple.com/careers/us)

<https://www.aramco.com/en/careers>

Kelly M. Q. and Shawn T. W. Business And Professional Communication Keys For Work Place Excellence ,(Third Edition).

<https://www.google.com/about/careers/applications>

Robert L. M., John H. J. , Sean R. V. And Patricia M. Book Human Resource Management ,(Twelve Edition).

<https://www.almarai.com/ar/corporate/about-almarai>

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/importance-of-human-resources-management>

<https://solutions.almoawen.com/organizational-culture-improve-hr/>

<https://solutions.almoawen.com/organizational-culture-improve-hr/>

(مروة منصور 2025) دور ادارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي في مصر
المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)

(م.م عمار جبار كاظم 2019)

Vol. 16 No. 65: مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية / المقالات

دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية / العراق