

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

فهرس المحتويات

4.....	الفصل الأول.....
5.....	مقدمة:
9.....	مشكلة الدراسة:
10.....	أهمية الدراسة:
11.....	أهداف الدراسة:
11.....	تساؤلات الدراسة.....
12.....	فروض الدراسة:
12.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
14.....	الفصل الثاني.....
14.....	الدراسات السابقة:
14.....	مقدمة.....
14.....	أولاً: الدراسات ذات الصلة بتحليلات الموارد البشرية.....
17.....	ثانيًا: الدراسات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية في الجامعات.....
19.....	ثالثًا: الدراسات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية.....
20.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
22.....	الإطار النظري.....
22.....	تحليلات الموارد البشرية:
22.....	مفهوم تحليلات الموارد البشرية.....
24.....	أهداف تحليلات الموارد البشرية:
26.....	مكونات تحليلات الموارد البشرية:
28.....	التحديات التي تعيق تبني تحليلات الموارد البشرية:
30.....	الثقافة التنظيمية:
30.....	مفهوم الثقافة التنظيمية:
33.....	أنماط الثقافة التنظيمية:
38.....	خصائص الثقافة التنظيمية:

42	الفصل الثالث
42	منهجية الدراسة
42	مقدمة:
42	المنهجية وطرق البحث:
42	منهج البحث:
42	مجتمع البحث:
43	أدوات الدراسة:
43	حدود الدراسة:
44	الفصل الرابع
44	النتائج والتوصيات
44	-مقدمة
45	-تحليل البيانات
45	المعلومات الشخصية
48	ثانيا: محاور الاستبيان
53	-النتائج
57	-التوصيات
59	المراجع:
59	أولاً.. المراجع العربية
65	ثانياً.. المراجع الأجنبية
67	الملاحق

قائمة الجداول:

45	جدول 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع
46	جدول 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير الفئة العمرية
47	جدول 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة
48	جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية
50	جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحليلات الموارد البشرية

جدول 6	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية.....	54
جدول 7	الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية	55
جدول 8	الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع تحليلات الموارد البشرية	56

فهرس الأشكال:

الشكل 1	توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع.....	45
الشكل 2	توزيع العينة طبقاً لمتغير الفئة العمرية	46
الشكل 3	توزيع العينة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....	47
الشكل 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية	49
الشكل 5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحليلات الموارد البشرية	52

المستخلص: Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية، ورصد واقعهما في الجامعات السعودية، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، إضافة إلى تحليل الفروق في إدراك أفراد العينة لهذين المتغيرين وفقاً لمتغيرات ديموغرافية كالجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية من العاملين في الجامعات

السعودية، شملت قادة وأعضاء هيئة تدريس وإداريين. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحليلات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، حيث فسّرت تحليلات الموارد البشرية نحو 45.4% من التباين في الثقافة التنظيمية، مما يدل على أثرها الفعّال في دعمها وتعزيزها. كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية أو تحليلات الموارد البشرية تُعزى إلى متغيرات النوع أو العمر أو الخبرة، وهو ما يشير إلى أن هذه التصورات تُبنى على أسس تنظيمية أكثر من كونها متأثرة بخصائص الأفراد.

الفصل الأول

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-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 رؤى 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 تساهم 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، وتربط 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؛ نظراً لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد، ونظراً 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 الفعال بين العنصر البشري في تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تعيق تحقيق أهدافها (التويجري، 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 جزءاً 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 يسهم 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 تسهم 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 عنصراً أساسياً 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 شريكاً استراتيجياً رئيسياً 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 نقصاً 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 تساهم 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 ومدروسة.

(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:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية لدى عينة الدراسة في الجامعات السعودية.
- 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).

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الثقافة التنظيمية لـ Edgar Schein (Schein's Organizational Culture Theory, 1985)، والتي تُعد من النظريات الأساسية في فهم البنية الثقافية للمؤسسات. توضح هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات رئيسية: الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions) وهي القيم غير المرئية التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة؛ والقيم المعانة (Espoused Values) التي تمثل المبادئ التي تروج لها المؤسسة؛ والرموز والممارسات الظاهرة (Artifacts) مثل السياسات الرسمية واللغة والسلوكيات داخل بيئة العمل. وتساعد هذه النظرية في تفسير الكيفية التي تؤثر بها الثقافة على سلوك العاملين وصناعة القرار داخل المؤسسة، خاصة في بيئة معقدة كالجامعات. (McKenzie 2025)

كما تستند الدراسة أيضًا إلى نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي وضع أسسها الاقتصادي Gary Becker (1964)، والتي تُعنى بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية بوصفها رأس مال حيوي يسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية. وتؤكد النظرية أن تطوير مهارات الأفراد وتحليل بياناتهم يُعد

عنصرًا محوريًا في تعزيز أداء المؤسسات. وفي هذا السياق، تُعد تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) أداة تطبيقية تندرج ضمن إطار هذه النظرية، حيث تساهم في دعم اتخاذ القرار المتعلق بإدارة الكفاءات البشرية في ضوء بيانات واقعية. (Hung, & Ramsden, 2021)

ويُساهم الجمع بين Schein's Organizational Culture Theory و Human Capital Theory في توفير إطار نظري متكامل لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستخدام تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية، من خلال تفسير تأثير المنظومة الثقافية على مدى تبني وتحليل البيانات المتعلقة بالعنصر البشري.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة:

مقدمة

سوف يتم عرض الدراسات السابقة على ثلاثة محاور المحور 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 مقالاً 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 بصرياً تفسير النتائج كما استخدمت الدراسة تحليلاً بيبيومترياً متقدماً باستخدام برنامج R البيبيومتري وأداة VOS Viewer لتحليل الروابط البحثية والاتجاهات السائدة. النتائج كشفت النتائج، بناءً على التحليل البيبيومتري واستعراض الأدبيات، عن المقالات الأكثر تأثيراً، 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 بحثاً في عام 2021. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، الهند، كندا، والمملكة المتحدة هي أكثر الدول إنتاجاً 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 تأثيراً في نشر أبحاث تحليلات الموارد البشرية: Human Resource Management Journal Human Resource Management International Journal of Manpower Journal of Organizational Effectiveness–People and Performance

واستكشفت دراسة Halawi et al. (2024) العلاقة بين "تحليلات الموارد البشرية" باعتبارها متغيراً مستقلاً، 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 يمكّن 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 المجمع 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 المجمع، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 في درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين على إدارات الجودة في جامعة المجمع 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) فردًا، 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 ١٤٤٥هـ، 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، وبعد "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 ككل وبين مستوى المسؤولية الاجتماعية ككل.

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 الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتقاطع الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لموضوعات ترتبط بتعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات من خلال أدوات وأساليب حديثة، مثل تحليلات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية. إذ يظهر في العديد من هذه الدراسات، كدراسة (Ben-Gal، 2019)، و (Fernandez & Gallardo-Gallardo، 2021)، و (Bahuguna et al.، 2024)، توجه واضح نحو تأكيد الدور الاستراتيجي لتحليلات الموارد البشرية في دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتطوير الأداء المؤسسي بشكل مستدام. وتؤكد هذه الدراسات أن التحول الرقمي، واستخدام أدوات التحليل الحديثة، يمثل ضرورة للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة.

كذلك، نجد أن بعض الدراسات الأخرى مثل (Halawi et al.، 2024) و (Ramachandran et al.، 2024)، توافقت مع الدراسة الحالية في إبراز تأثير تحليلات الموارد البشرية على سلوك الموظفين والأداء العام للمؤسسة، مما يشير إلى إدراك مشترك لأهمية ربط التكنولوجيا التحليلية بالبُعد البشري داخل المنظمات.

من ناحية الثقافة التنظيمية، تتقارب الدراسة الحالية مع دراسات مثل الجغوبي والحريص (2022)، والعتيبي ورخا (2024)، والمريخي (2022) في تأكيدها على أن الثقافة التنظيمية تشكل عاملاً جوهرياً

في تشكيل ممارسات وسلوكيات العاملين، كما تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الجودة الشاملة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، وهي مضامين تشكل الخلفية النظرية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

أما من حيث الجمع بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية)، فقد وجدت الدراسة الحالية تقاطعًا مباشرًا مع دراسات مثل (Abdelhay (2024 و Harlianto (2024، التي سعت إلى استكشاف كيفية تفاعل الثقافة التنظيمية مع تبني تحليلات الموارد البشرية، مما يعزز من قيمة الدراسة الحالية ويضعها ضمن سلسلة من الجهود البحثية التي تحاول فهم هذا الترابط.

(2) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

رغم أوجه التشابه السابقة، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بعدة أوجه اختلاف تُبرز مساهمتها العلمية الخاصة. أول هذه الاختلافات يتمثل في بيئة الدراسة؛ حيث ركزت غالبية الدراسات السابقة، خاصة الأجنبية منها مثل دراسات (Dahlbom et al. (2020 و Halawi et al. (2024 و Ramachandran et al. (2024، على مؤسسات تجارية أو صناعية أو قطاع خاص في دول أجنبية، بينما ركزت الدراسة الحالية على الجامعات السعودية، وهو قطاع أكاديمي عربي يعاني من خصوصيات تنظيمية وثقافية مختلفة. وهذا يمنح الدراسة بعدًا محليًا يعزز من قيمتها التطبيقية في البيئة السعودية.

ثانيًا، من حيث المنهجية، فقد استخدمت العديد من الدراسات السابقة مناهج نوعية (كالدراسات الاستكشافية ودراسات الحالة) كما في دراسة (Dahlbom et al. (2020، أو مراجعات منهجية للأدبيات مثل (Ben-Gal (2019 و Bahuguna et al. (2024، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي الميداني، مما يوفر بيانات كمية موثقة يمكن تعميم نتائجها بدرجة أعلى، ويجعل الدراسة أكثر واقعية وارتباطًا بالسياق التطبيقي.

ثالثًا، من حيث العلاقة بين المتغيرات، فإن معظم الدراسات تناولت كل من الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية بشكل منفصل، أو في إطار متغيرات وسيطة (كالرضا الوظيفي أو الأداء)، بينما ركزت الدراسة الحالية بشكل مباشر على العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية، وهو مسار بحثي لا يزال نادرًا ومحدودًا في الأدبيات، مما يمنح الدراسة أسبقية علمية في هذا المجال.

وأخيرًا، تختلف الدراسة الحالية عن كثير من الدراسات السابقة في كونها تستهدف الجامعات كمؤسسات غير ربحية تعليمية، بينما تركز الدراسات الأخرى على المؤسسات الربحية أو على الجوانب التقنية دون ربطها بالسياق الثقافي، وهو ما يجعل الدراسة الحالية أكثر شمولًا من حيث دمج البعدين الثقافي والتحليلي في مؤسسة تعليمية.

الإطار النظري

تحليلات الموارد البشرية:

مفهوم تحليلات الموارد البشرية

"يُعدّ مفهوم تحليلات الموارد البشرية أحد المفاهيم الحديثة التي لا تزال محل نقاش واجتهاد بين الباحثين، ويغلب عليه قدر من الغموض نتيجة لحدثة استخدامه وتعدد زوايا تناوله. لذا، لم يتبلور بعد تعريف موحد يحظى بقبول واسع لهذا المفهوم. وفي هذا السياق، يعرض الباحث عددًا من التعريفات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم تحليلات الموارد البشرية، بهدف الإحاطة بأبعاده النظرية وتحديد ملامحه الوظيفية في بيئة العمل المؤسسي. (عابدين 2019)

فيمكن تعريف 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).

كما تمثل تحليلات الموارد البشرية منظومة متكاملة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يضطلع بها قسم الموارد البشرية داخل المنظمة، وتشمل عمليات الاستقطاب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، وغيرها من العمليات التي تهدف إلى دعم اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المؤسسي استنادًا إلى البيانات والتحليل المنهجي. (عباس 2018)

وُعرّف تحليلات الموارد البشرية بأنها عملية متكاملة تهدف إلى بناء وتطوير قدرات ومهارات الموظفين لتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية، من خلال انتقاء الكفاءات بدقة، وتوفير برامج تدريب وتطوير مستمرة، والحفاظ على الكوادر الحالية، واستقطاب العناصر الموهوبة من ذوي الخبرات العالية. (العسال 2016)

وتشير تحليلات الموارد البشرية إلى منظومة من الممارسات الإدارية التي تجمع بين الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، مثل استقطاب المواهب، والفحص، والاختيار، والاحتفاظ، والتنمية، وتوزيع القوى العاملة، وتجديدها، وبين استخدام أساليب التحليل والتخطيط المبني على البيانات لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. (العمري 2017)

كما تعرف بأنها قدرة المنظمة على توفير نهج منظم لجذب مهارات الموظفين وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، والتعامل مع هؤلاء الموظفين على أنهم موهبة مواهب تستحق الرعاية والاهتمام والدفع إلى الأمام، والسعي الوضع الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، بحيث يتوافر لدى المنظمة القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وبناء أفضليتها التنافسية على المؤسسات الأخرى. (عباد 2012)

ويمكن القول إن تحليلات الموارد البشرية تُعد منظومة متكاملة من الممارسات والنظم التي تركز على استقطاب وجذب الكفاءات ذات المهارات المناسبة، والعمل على المحافظة عليها، وتطويرها، ودمجها في بيئة العمل بطريقة تتسجم مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وبما يسهم في تحقيق أهدافها طويلة المدى. (قرشي وبوقفة 2019)

وتحليلات الموارد البشرية، والتي يُشار إليها أحياناً باسم "تحليلات المواهب" أو "تحليلات الأشخاص"، تمثل فرعاً متخصصاً ضمن إدارة الموارد البشرية، يُعنى بتطبيق تقنيات تحليلية معتمدة على البيانات لفهم وتطوير الجوانب المختلفة المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة. (محمد 2016)

تُستخدم تحليلات الموارد البشرية كأداة لجمع وتحليل البيانات المرتبطة بعمليات الموارد البشرية مثل التوظيف، وإدارة الأداء، وقياس درجة مشاركة الموظفين، والاحتفاظ بالكفاءات، بما يساهم في تحسين فاعلية تلك العمليات واتخاذ قرارات أفضل. (محمد 2015)

يُعد هذا المجال حديث النشأة نسبياً، وجاء ظهوره استجابة لحاجة المؤسسات المتزايدة إلى تبني قرارات مدروسة قائمة على البيانات والتحليل الموضوعي، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الحدسية أو القرارات التقليدية، بينما كان دور إدارة الموارد البشرية في الماضي يقتصر على تقديم الدعم والخدمات للموظفين، فقد أصبح لها اليوم دور استراتيجي محوري يتمثل في تفسير وتحليل البيانات البشرية، بهدف دعم الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وفعالية. (نجوش 2015)

انطلاقاً مما سبق، يتفق الباحثون على أن تحليلات الموارد البشرية تُعد أداة استراتيجية للتعامل مع فئة متميزة من الأفراد ذوي الكفاءات العالية، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهم وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيفهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم. وتبرز الحاجة التنظيمية إلى تطبيق تحليلات دقيقة تساعد في توظيف القدرات والخبرات المتاحة بشكل فعال بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة. كما تُساهم هذه التحليلات في مواءمة القرارات الخاصة بالعنصر البشري مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز من تكامل الموارد البشرية مع التوجهات العامة للمنظمة. (أبو طيبخ 2016)

أهداف تحليلات الموارد البشرية:

تُعد تحليلات الموارد البشرية من الأدوات الحديثة التي تعزز قدرة المنظمات على فهم وتوجيه مواردها البشرية بشكل استراتيجي، وذلك من خلال استثمار البيانات وتحويلها إلى رؤى عملية تدعم عملية اتخاذ القرار، وقد أظهرت الأدبيات والدراسات المعاصرة أن تحليلات الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُساهم مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي، ويمكن إبراز أبرز تلك الأهداف على النحو الآتي:

تسعى تحليلات الموارد البشرية إلى دعم المؤسسات في استقطاب أفضل الكفاءات والمهارات المتوفرة في سوق العمل، من خلال الاعتماد على أدوات تحليلية دقيقة تُمكن من تتبع الاتجاهات المرتبطة بالعرض والطلب، وتحديد المؤهلات والسمات التي ترتبط بالأداء العالي. فبدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية في التوظيف، توفر هذه التحليلات نماذج تنبؤية تساعد في اختيار الأفراد ذوي الإمكانيات التي تتماشى مع الأهداف طويلة المدى للمنظمة.

كما تساهم تحليلات الموارد البشرية في تطوير مهارات العاملين بما يتماشى مع المعايير العالمية، إذ تُمكن من تشخيص الفجوات المهارية والتدريبية بدقة، وتقديم توصيات مبنية على بيانات حول الأداء الوظيفي وتقييم القدرات. وهذا التوجه يضمن أن البرامج التدريبية المطبقة ليست عشوائية أو مكررة، بل موجهة نحو احتياجات محددة تعزز من فعالية الموظف داخل المنظمة، وترفع من جاهزيته لمتطلبات السوق المتغيرة. (Álvarez et al 2022)

وتؤدي هذه التحليلات أيضاً دوراً محورياً في مساعدة المنظمات على الاحتفاظ بالكفاءات الحيوية من خلال تحليل مؤشرات الرضا الوظيفي، والدافعية، والبيئة الداخلية، ومعدلات الدوران. وتوفر هذه البيانات قدرة استباقية على التدخل في الوقت المناسب لمنع فقدان الموظفين الموهوبين، خاصة في ظل بيئات العمل التنافسية التي يسهل فيها انتقال الكفاءات بين المؤسسات.

إضافة إلى ذلك، تُمكن تحليلات الموارد البشرية من تحديد الأفراد المؤهلين لشغل المناصب القيادية أو المحورية داخل المنظمة، وذلك بناءً على تقييمات كمية تُظهر مدى توافق مهاراتهم وخبراتهم مع متطلبات الوظيفة. ويُعزز ذلك من فاعلية قرارات الترقية والتعيين، ويقلل من المخاطر المرتبطة بتكليف غير المؤهلين بمهام حاسمة.

أخيراً، تُعد تحليلات الموارد البشرية أداة استراتيجية لدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال ما توفره من بيانات دقيقة حول سلوكيات الموظفين، ودرجة التفاعل، ومستوى الالتزام بالقيم التنظيمية. إذ تُمكن هذه التحليلات

من قياس مدى توافق ممارسات الموارد البشرية مع القيم الجوهرية للمنظمة، مما يُسهم في توجيه السياسات والبرامج نحو ترسيخ ثقافة مؤسسية إيجابية قائمة على التعاون، والانفتاح، والتطوير المستمر. كما تساعد في الكشف عن مظاهر القصور أو التباين الثقافي داخل بيئة العمل، مما يتيح فرصاً للتدخل التصحيحي وخلق بيئة داعمة تعزز الانتماء والتحفيز لدى العاملين. (Shet et all 2021)

وهناك بعض الدراسات التي اشارت الى أن أهداف تحليلات الموارد البشرية يمكن أن تتمثل باختصار فيما يلي (Ben-Gal, 2019):

- 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.

مكونات تحليلات الموارد البشرية:

تتكوّن منظومة تحليلات الموارد البشرية من ثلاثة مكونات رئيسية مترابطة تُشكّل الإطار البنائي لهذا النظام، وهي: المدخلات، العمليات، والمخرجات. وفيما يلي توضيح تفصيلي لكل مكون:

1. المدخلات: تشمل المدخلات كافة العناصر التنظيمية والبيئية التي تُعد

مصدرًا للبيانات التي يتم تحليلها لاحقًا. وتتمثل أبرز هذه المدخلات في:

- الرسالة والفلسفة والأهداف التنظيمية: تُوفر الأساس الذي تنطلق منه السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية. فوجود رسالة واضحة وفلسفة قائمة على التميز البشري يساعد في توجيه الجهود نحو استقطاب

وتتمية المواهب، بينما تُعد الأهداف مؤشرات يمكن قياسها ومتابعتها باستخدام التحليلات.

- البناء التنظيمي: يتضمن الهيكل التنظيمي، وتوزيع الأدوار، والصلاحيات، وقنوات اتخاذ القرار. ومن خلال تحليل هذا البناء، يمكن الكشف عن مدى كفاءة التنسيق، ومواطن التعارض أو الفجوات في التوزيع الوظيفي، وتأثيرها على الأداء العام.
- أنظمة وإجراءات العمل: تشمل السياسات، القواعد، التعليمات، والتسهيلات التي تنظم العمليات داخل المنظمة. وتسهم هذه البيانات في تحليل مدى كفاءة الإجراءات الحالية، والتعرف على أوجه التعقيد أو القصور التنظيمي، مما يسمح بتحسين الأداء الإداري.
- الاتصالات التنظيمية: تمثل البيانات المتعلقة بأنماط التواصل الداخلي ومدى فاعليتها، حيث تساعد على تحليل مستوى الشفافية وتدفق المعلومات داخل المنظمة، وتأثير ذلك على الالتزام والانتماء الوظيفي.
- البيئة الداخلية: تشمل الظروف المحيطة ببيئة العمل، مثل درجة المرونة، والاستقلالية، والدعم المهني، والتي تسهم في تحفيز الإبداع واستبقاء الكفاءات. (Margherita 2022)

2. العمليات: تشير العمليات إلى النشاطات التحليلية التي تُجرى على البيانات المستخلصة من المدخلات، من خلال استخدام أدوات وتقنيات متقدمة في تحليل الموارد البشرية. وتنقسم هذه العمليات إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية:

- استراتيجية تحليل جذب المواهب: وتركز على تحليل مصادر التوظيف، وفعالية قنوات الاستقطاب، وخصائص المرشحين الناجحين، بهدف تحسين جودة التعيينات وتقليل التكاليف.
- استراتيجية تحليل تنمية وتطوير المواهب: وتُعنى بتحديد الفجوات المهارية لدى العاملين، وربط نتائج تقييم الأداء باحتياجات التدريب والتطوير، مما يضمن تخصيص الموارد التدريبية بطريقة فعالة.
- استراتيجية تحليل الاحتفاظ بالمواهب: وتهدف إلى رصد أسباب تسرب الكفاءات، وقياس مستويات الرضا الوظيفي، وتحليل تأثير الحوافز

والبيئة التنظيمية على التزام الموظفين واستمراريتهم. (Halawi et all 2024)

2. المخرجات: تمثل المخرجات النتائج النهائية التي يتم التوصل إليها بعد تطبيق العمليات التحليلية على المدخلات. وتتضمن هذه المخرجات مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للموارد البشرية، مثل:
- تحسين الأداء الوظيفي: من خلال تخصيص الأدوار بناءً على الكفاءة المدعومة بالبيانات.
 - رفع الإنتاجية والكفاءة التشغيلية: عن طريق تعزيز التوزيع الفعال للمهام وتحسين بيئة العمل.
 - تحقيق الجودة التنظيمية: عبر اتخاذ قرارات مبنية على أدلة واضحة، تؤدي إلى نتائج أكثر دقة وفاعلية في مجالات مثل التوظيف، والتطوير، والتقييم، والاستبقاء. (McCartney 2022)

التحديات التي تعيق تبني تحليلات الموارد البشرية:

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

- عدم الثقة في البيانات: يُعد ضعف الثقة في جودة البيانات أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق تحليلات الموارد البشرية. إذ غالبًا ما تكون البيانات المتوفرة غير مكتملة، أو قد تحتوي على أخطاء، أو يتم جمعها بطريقة غير منهجية، مما يؤدي إلى التشكيك في دقة النتائج التحليلية ومحدودية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أن غياب التكامل بين قواعد البيانات المختلفة يزيد من تعقيد استخدام التحليلات بشكل فعال.
- الثقافة التنظيمية كحاجز رئيسي: تمثل الثقافة التنظيمية في كثير من المؤسسات عائقًا أمام تبني التحليلات كأداة فاعلة في إدارة الموارد البشرية، خاصة في المنظمات التي لا تُقدّر دور البيانات أو تتبنى ثقافة تقليدية قائمة

على الحدس والخبرة الشخصية. كما أن مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات أو الإدارات قد تؤدي إلى تجاهل نتائج التحليلات أو رفض تطبيقها، مما يُضعف من فاعلية النظام التحليلي بأكمله.

- نقص الكفاءات التحليلية: تفتقر العديد من إدارات الموارد البشرية إلى الكفاءات القادرة على التعامل مع أدوات التحليل الإحصائي والتقني، وهو ما يُعد تحديًا جوهريًا، حيث يتطلب استخدام تحليلات الموارد البشرية مهارات في استخراج البيانات، وتحليلها، وتفسير النتائج بطريقة تدعم القرار الإداري. وبدون وجود هذه الكفاءات، تتحول التحليلات إلى مجرد أرقام غير مفهولة.

- افتقار التكنولوجيا المناسبة: يعاني كثير من المؤسسات من عدم توافر البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لتطبيق تحليلات الموارد البشرية، سواء من حيث البرمجيات، أو أنظمة إدارة البيانات، أو أدوات الذكاء الاصطناعي. كما أن ضعف تكامل الأنظمة الداخلية (مثل أنظمة شؤون الموظفين، والتدريب، والأداء) يحد من قدرة المنظمة على الربط بين المتغيرات وتوليد مؤشرات دقيقة.

- الارتباك حول المفهوم والتطبيق: ما يزال مفهوم تحليلات الموارد البشرية غامضًا في العديد من السياقات المؤسسية، حيث يختلط أحيانًا مع تقارير الموارد البشرية التقليدية أو الإحصاءات الوصفية. هذا الارتباك المفاهيمي يؤدي إلى تطبيقات سطحية وغير فعالة، تفشل في تحقيق الأثر الاستراتيجي المطلوب، مما يجعل التحليلات غير مقنعة لأصحاب القرار. (Zhang et al 2021)

- نقص الدراسات العلمية حول التحديات الفعلية: تعاني البيئة العربية بشكل خاص من محدودية الدراسات التطبيقية التي تتناول التحديات الواقعية في تطبيق تحليلات الموارد البشرية، مما يجعل من الصعب على المنظمات استباق المشكلات أو التعلم من تجارب الآخرين. كما يؤدي غياب هذا النوع من البحوث إلى تأخر تطوير نماذج محلية تتلاءم مع السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة.

- التركيز على العوامل الفردية أكثر من التنظيمية: يميل بعض مستخدمي التحليلات إلى التركيز على الأداء الفردي والمؤشرات الشخصية، دون الانتباه إلى السياقات التنظيمية الأوسع مثل الهيكل، والقيادة، والثقافة، مما يؤدي إلى تفسير ناقص للبيانات، وقد يُسهم في قرارات غير عادلة، والتحليلات الناجحة هي التي تأخذ في الاعتبار التفاعل بين الفرد والنظام التنظيمي ككل.

الثقافة التنظيمية:

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يشير "دمورغون (Demorgon)" إلى أن مصطلح "الثقافة (Culture)" مشتق من الأصل اللاتيني "Cultura"، والذي كان يُستخدم في الأساس للإشارة إلى حراثة الأرض (Niga)، 2003، ص 53. (ويرى بعض الباحثين أن أصل المصطلح يعود إلى الفعل اللاتيني "Colere" الذي كان يعني زراعة الأرض، ثم ما لبث أن تطور المفهوم خلال القرن الثامن عشر ليأخذ بعداً روحانياً وعقلياً، معبراً عن نمو القدرات الذهنية والاجتماعية لدى الأفراد والجماعات الإنسانية. (محمد 2025)

وقد شهد المصطلح تحولاً جذرياً سنة 1871 في أعمال كل من غوستاف وإدوارد تايلور (E.B. Taylor)، حيث تم استخدام مصطلح "الثقافة" كمُرادف لمفهوم "الحضارة"، ليعبر بذلك عن مجمل السمات والخصائص التي تميز مجتمعاً معيناً (بويابة، ص 95-96). ويُعتبر علماء الأنثروبولوجيا من أوائل من تناولوا هذا المصطلح بشكل علمي.

ورغم الانتشار الواسع لاستخدام مصطلح "الثقافة"، إلا أن الاتفاق على تعريف موحد له لا يزال محل نقاش، إذ تشير بعض الدراسات إلى وجود أكثر من 176 تعريفاً للمصطلح، تعكس تباين وجهات النظر وتعدد السياقات النظرية والمنهجية التي تناولته. ومع هذا التنوع، يظل أي تعريف للثقافة نسبياً وغير شامل لجميع أبعادها ومكوناتها. 0 مصطفى ومجدي (2023)

يُعرف دسلر (Dessler) الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم السائدة داخل المؤسسة، وتُعد من أهم مكوناتها، إذ تشمل عناصر مادية ومعنوية تؤثر في سلوك العاملين، ومدى تعاونهم، والمعايير المرتبطة بالترقيات، والجزاءات، والعقوبات داخل المنظمة. (Akpa et al 2021)

أما جرينبرج وبارون (Greenberg & R. Baron)، فقد قدّمَا تعريفًا للثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القيم المشتركة، والمعتقدات، والتوقعات التي تسود بين أعضاء المنظمة. ويؤكدان أن المؤسسات، لا سيما كبيرة الحجم، لا تقتصر على ثقافة تنظيمية واحدة، بل تحتوي على ثقافات فرعية تتفاعل وتتعايش مع الثقافة العامة السائدة داخل المنظمة (منصورة 2025).

ومن بين أكثر التعريفات شمولاً، يُعد تعريف إدغار شاين (Edgar Schein) من أبرز الإسهامات النظرية في هذا المجال؛ حيث يرى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المبادئ الأساسية التي تبتكرها أو تكتشفها جماعة معينة أثناء سعيها للتكيف مع بيئتها الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي. وتُكتسب هذه المبادئ قيمتها من فاعليتها عبر الزمن، ويتم نقلها إلى الأعضاء الجدد كإطار مرجعي للتفكير والإدراك والتعامل مع المشكلات الناتجة عن التفاعل الجماعي. وتظهر هذه المبادئ في أشكال متعددة مثل القيم المعلنة، والرموز، والطقوس، والأساطير التنظيمية.

أما ثيفين (Thevene)، فقد عرّف الثقافة التنظيمية بأنها العنصر الذي يُميز المؤسسة عن غيرها، بوصفها مجموعة من المراجع والمفاهيم المشتركة بين الأفراد، والتي نشأت استجابة لمشكلات محددة على امتداد عمر المؤسسة. ووفقاً لهذا التعريف، تُعد الثقافة التنظيمية مجموعة متناسقة من السلوكيات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل بيئة العمل (الصاوي وإمام 2025)

ويُلاحظ من تعريفات شاين وThيفين أن للثقافة التنظيمية بُعدين رئيسيين:

• البعد الأول داخلي، يتمثل في القيم والمعايير التي تُشكّل سلوك الأفراد وتوجه تفاعلاتهم داخل المنظمة، مما يؤدي إلى انسجام في الأنماط السلوكية.

• البعد الثاني خارجي، ويظهر في تجليات الثقافة على الأنساق التنظيمية الأخرى، مثل نظام الأهداف، والهياكل، والعمليات التقنية، بحيث تُصبح الثقافة قوة موجهة ليس فقط للسلوك الفردي والجماعي، بل أيضًا لتصميم النظم الداخلية في المنظمة (فارس 2023)

وتُعد الثقافة التنظيمية نظامًا من المعاني المشتركة والرموز والمعتقدات والممارسات التي تطورت عبر الزمن داخل المنظمة، بحيث أصبحت تشكّل إطارًا مرجعيًا للسلوك المتوقع من الأفراد. فهي تتضمن ما يتقاسمه أعضاء التنظيم من قيم وأعراف وطقوس تُوجّه سلوكهم اليومي، وتسهم في خلق هوية مميزة للمنظمة عن غيرها، وتؤثر في طرق التفاعل والتواصل واتخاذ القرار داخل بيئة العمل. (بلماهد وصافا 2023)

كما تُعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات الأساسية والقيم الراسخة التي تتبناها المنظمة وتم تمريرها عبر الزمن من خلال تفاعل الأفراد داخلها. وتشكل هذه الافتراضات إطارًا ذهنيًا لفهم الواقع التنظيمي، وتساعد على التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي. وتؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر في سلوك العاملين والمناخ العام السائد، كما تسهم في تشكيل فلسفة المنظمة وتوجيه سياستها العامة. (فوزي وحمادة 2021)

وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها نموذج من القيم المشتركة التي تُوجّه اتجاهات الأفراد وسلوكهم داخل المنظمة، وتُحدد ما هو جوهري وذو أولوية بالنسبة للعاملين. فهذه القيم تُعد الأساس الذي تركز عليه المنظمة في أداء وظائفها، وهي التي تمنحها طابعًا مميزًا وهوية مستقلة، كما تسهم في الحفاظ على تماسكها الداخلي كوحدة متجانسة. وتُوفر الثقافة التنظيمية من خلال هذه القيم إطارًا واضحًا لما هو مقبول أو غير مقبول من السلوكيات داخل بيئة العمل. (بن عمار 2022)

ويشار الى الثقافة التنظيمية بأنها نظاماً من المعاني المشتركة التي يعتنقها العاملون داخل المنظمة، وتتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات التي تُشكل الإطار العام الذي تُبنى عليه العلاقات والسلوكيات المؤسسية. وتمتد هذه الثقافة لتؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين، وتفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم، وتعكس درجة التماسك والتكامل داخل المنظمة. فهي أشبه بنظام رقابة داخلي غير رسمي، يوجه السلوك الجماعي ويضبطه وفقاً لما تتبناه المؤسسة من مرجعيات تنظيمية أساسية. (القحطاني وحسن 2022)

وتشير 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 (فاروق 2022).

أنماط الثقافة التنظيمية:

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

- ثقافة القوة: تعتمد ثقافة القوة على تركّز السلطة في يد عدد محدود من الأفراد، غالباً في قمة الهرم التنظيمي، حيث تُتخذ القرارات بشكل مركزي وسريع، وتكون الأوامر واضحة وحاسمة. ويُعد هذا النمط شائعاً في المؤسسات ذات القيادة الكاريزمية أو العائلية، التي تتمتع برؤية أحادية، ويميل العاملون فيها إلى تنفيذ التعليمات أكثر من المشاركة في القرار.
- يتميّز هذا النمط بانخفاض مستويات الاستقلالية والمبادرة الفردية، إذ تُقاس الكفاءة غالباً بالولاء والانضباط أكثر من الإبداع والابتكار. ورغم فاعليته في المواقف التي تتطلب حسمًا وسرعة، إلا أنه قد يؤدي إلى ضعف في التفاعل الأفقي، وتراجع في رضا الموظفين نتيجة لغياب الشفافية وتقييد المشاركة.

- ثقافة الدور: تقوم ثقافة الدور على وضوح الهياكل التنظيمية وتوزيع المسؤوليات والأدوار بشكل دقيق. في هذا النوع من الثقافات، تكون المعايير الإدارية والإجراءات الرسمية محددة مسبقًا، ويُقاس الأداء بمدى الالتزام بالقواعد والنظم، أكثر من النتائج الإبداعية أو العلاقات الشخصية.
- تعتمد المؤسسات التي تتبنى هذا النمط على التسلسل الوظيفي والانضباط الإداري، مما يعزز من الاستقرار والتنظيم الداخلي. لكن من جهة أخرى، قد تؤدي هذه الثقافة إلى الجمود وعدم المرونة، إذ يواجه العاملون صعوبة في التكيف مع التغييرات المفاجئة أو اتخاذ قرارات خارجة عن نطاق مسؤولياتهم.
- ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على تحقيق الأهداف والنتائج المحددة مسبقًا. ويكون التفاعل في المؤسسة قائمًا على فرق العمل والمشروعات، حيث يتم تشكيل فرق وفقًا لطبيعة المهمة المطلوب إنجازها وليس بناءً على التسلسل الإداري التقليدي. (الفزاري 2024)
- يتسم هذا النمط بمرونة عالية، وبيئة تشجع الإبداع والابتكار، ويُعطى فيه العاملون استقلالية أكبر من أجل تنفيذ المهام بكفاءة. ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات التي تعتمد هذه الثقافة صعوبة في الحفاظ على اتساق الرؤية العامة، نظرًا لتعدد الفرق وتنوع توجهاتها.
- ثقافة العمليات: تهتم ثقافة العمليات بكيفية تنفيذ العمل أكثر من النتائج النهائية. التركيز في هذا النمط يكون منصبًا على الإجراءات، وضمان الانسيابية والدقة في سير العمليات اليومية، وذلك من خلال الالتزام بالتفاصيل ومتابعة الإجراءات المعيارية.
- رغم أن هذه الثقافة تضمن مستوى عاليًا من التنظيم وتقليل الأخطاء، إلا أنها قد تُعيق الإبداع وتُقلل من مرونة العاملين، لأن النجاح فيها يُقاس بمدى الالتزام بالخطوات وليس بالنتائج. لذلك، تُعد ثقافة العمليات مناسبة أكثر للقطاعات التي تتطلب دقة متناهية مثل الصناعات الدوائية أو المالية.
- ثقافة شبكة العلاقات: تُبنى ثقافة شبكة العلاقات على الروابط الاجتماعية، حيث تلعب العلاقات الشخصية دورًا محوريًا في تشكيل البيئة التنظيمية. ويتم الاعتماد على التواصل غير الرسمي والروابط بين الأفراد لاتخاذ القرارات أو

إنجاز الأعمال، أكثر من الاعتماد على الهياكل الرسمية. (منصور والشافعي 2024)

توفر هذه الثقافة بيئة داعمة نفسيًا، وتعزز من التآزر والتعاون، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الإنساني أو الخدماتي. إلا أن الاعتماد المفرط على العلاقات قد يؤدي إلى غياب العدالة التنظيمية، وظهور مظاهر المحاباة أو ضعف الكفاءة إذا غابت الرقابة القائمة على الجدارة.

- ثقافة الإجراء أو الإنجاز: تقوم ثقافة الإنجاز على تقييم الأفراد بحسب أدائهم وتحقيقهم للأهداف. وهي ثقافة ديناميكية تُشجع على المنافسة والمبادرة وتقديم الأفكار الجديدة. يتم مكافأة أصحاب الأداء العالي، مما يعزز من الروح التنافسية والإنتاجية.

هذا النوع من الثقافة مناسب للبيئات عالية التغيير والسوقية، مثل الشركات التقنية والمؤسسات الريادية. ومع ذلك، فإن الضغط المرتفع على الأفراد قد يُسبب الإرهاق المهني، ويقلل من الاهتمام بالجوانب الإنسانية إذا لم ترافقه سياسة توازن بين العمل والحياة.

- الثقافة المتناثرة: تُعبر الثقافة المتناثرة عن غياب رؤية تنظيمية موحدة، حيث تسود أنماط ثقافية متفرقة داخل المؤسسة، غالبًا نتيجة لضعف القيادة أو الاندماج التنظيمي بين كيانات مختلفة. في هذا السياق، يتبنى كل قسم أو وحدة نمطًا خاصًا به دون الانتماء إلى ثقافة جامعة.

يؤدي هذا النمط إلى ضعف الانسجام بين الوحدات التنظيمية، وتضارب في الممارسات والقيم، مما يُعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة. ورغم أن هذا التنوع قد يُنتج أفكارًا مبتكرة أحيانًا، إلا أن استمراره دون تنظيم يُهدد تماسك المنظمة وقدرتها على التكيف الخارجي.

- الثقافة الطائفية: تُشير الثقافة الطائفية إلى هيمنة مجموعات صغيرة داخل المنظمة على ثقافتها وتوجهاتها، حيث تُشكّل هذه المجموعات ما يشبه "الطوائف التنظيمية" التي تمتلك لغتها الخاصة، وأسلوبها في التفاعل، وقد تمارس نفوذًا كبيرًا على القرارات.

- هذا النوع من الثقافات قد يُقوّي الشعور بالانتماء داخل المجموعة، لكنه يُضعف من الروح المؤسسية العامة، ويُحدث انقسامات داخلية. وقد يؤدي إلى صراعات خفية، وظهور "الشلية" التي تُفوّض مبدأ العدالة وتحدّ من فرص التعاون الفعّال بين مختلف الأقسام. (العرابي وبومدين 2022)

وتعددت وجهات النظر لأنواع وأنماط الثقافة التنظيمية، فيرى بعضهم أن أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية يتمثل في الاتي:

- الثقافة الرسمية: تشير الثقافة الرسمية إلى منظومة القيم والقوانين والسياسات الإدارية والإجراءات التي يتم اعتمادها داخل المنظمة بشكل رسمي وممنهج. غالبًا ما يتم وضع هذه المنظومة من قبل الإدارة العليا، ويتم التأكيد على ضرورة الالتزام بها من قبل جميع العاملين. تتميز هذه الثقافة بالتنظيم العالي والتسلسل الواضح في العمل، حيث تُعدّ القواعد بمثابة الإطار المرجعي للسلوك المهني المقبول داخل المؤسسة. وتهدف إلى ضبط الأداء وضمان التناسق والشفافية في التعامل بين الأقسام المختلفة.

- الثقافة غير الرسمية: على عكس الطابع الرسمي، تقوم الثقافة غير الرسمية على المبادئ الاجتماعية والإنسانية مثل الولاء الشخصي، والالتزام الذاتي، والانضباط الداخلي، والإدارة الذاتية، بالإضافة إلى التأثير الاجتماعي الناتج عن العلاقات بين الأفراد في بيئة العمل. تتبع هذه الثقافة من التفاعلات اليومية والتجارب الشخصية بين الزملاء، وهي لا تفرض من خلال قوانين مكتوبة بل من خلال التوافقات والقيم المتبادلة. تلعب هذه الثقافة دورًا كبيرًا في تعزيز الانتماء والروح الجماعية، لكنها قد تخلق أحيانًا نوعًا من التكتلات أو "الشلية" التي قد تؤثر على الحياد والعدالة. (شحاتة وإبراهيم 2023)

- الثقافة البيروقراطية: تتميز الثقافة البيروقراطية بوجود تسلسل هرمي صارم في السلطة، حيث تكون المسؤوليات والصلاحيات محددة بدقة، ويتم العمل وفقًا لأنظمة ولوائح صارمة. تُشجع هذه الثقافة على الالتزام والانضباط، وتُعدّ مناسبة في المؤسسات التي تعتمد على التنظيم والدقة العالية، مثل الإدارات الحكومية والمؤسسات الكبيرة. إلا أن الإفراط في البيروقراطية قد يؤدي إلى

الجمود الإداري، وصعوبة التغيير أو الابتكار، بسبب التركيز على الإجراءات أكثر من النتائج.

- الثقافة الإبداعية: تُشجع الثقافة الإبداعية على التجريب، والمخاطرة المحسوبة، واتخاذ القرارات الجريئة لمواجهة التحديات المتغيرة. تهدف هذه الثقافة إلى تحفيز الأفراد على التفكير خارج الصندوق، وإيجاد حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات. توفر هذه البيئة التنظيمية مساحة من الحرية والاستقلالية في العمل، مما يزيد من القدرة على الابتكار والتجديد، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على تطوير المنتجات أو تقديم خدمات ذات طابع تنافسي.

- الثقافة المساعدة: تقوم الثقافة المساعدة على مبدأ التعاون والمساواة والاهتمام بالعنصر الإنساني في بيئة العمل. وهي ثقافة تسودها علاقات الثقة المتبادلة بين العاملين، وتشجع على العمل الجماعي، وتقديم الدعم المتبادل بين الأفراد والأقسام. تساعد هذه الثقافة في بناء بيئة عمل إيجابية، وتشجع على تطوير العلاقات الاجتماعية الفعالة، مما يرفع من مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

- ثقافة العمليات: تركز ثقافة العمليات على كيفية إنجاز المهام والإجراءات اليومية بدقة، بدلاً من التركيز على النتائج النهائية أو التغذية الراجعة. يُنظر إلى الالتزام بالقواعد والتفاصيل الدقيقة كأولوية، ويُعد العاملون المتميزون هم أولئك الذين يلتزمون باللوائح والتعليمات حرفياً. تسود في هذه الثقافة درجة عالية من الحذر والحيطة، وغالباً ما تنتشر في المؤسسات الحكومية، والبنوك، وشركات التأمين. كما تشجع هذه الثقافة الأفراد على حماية أنفسهم من خلال التنظيم الشديد، وتجنب ارتكاب الأخطاء، أحياناً على حساب الإبداع والمرونة. (عبد الجليل وعثمان 2022)

- ثقافة المهنة: تُبنى ثقافة المهنة على تحقيق الأداء المثالي والنتائج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة. تركز هذه الثقافة على الكفاءة والاحترافية، وتسعى إلى استغلال الموارد بطريقة ذكية ومنظمة للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة. الأفراد في هذه الثقافة يُقَيَّمون حسب مهاراتهم وإنجازاتهم، وتُمنح المسؤوليات على أساس الكفاءة الفنية، وليس فقط على أساس الأقدمية أو الولاء. تُعد هذه

الثقافة مناسبة للمنظمات التي تعتمد على الأداء التخصصي، مثل شركات المحاسبة، والهندسة، والاستشارات.

- ثقافة الدور: تهتم ثقافة الدور بتحديد الوظائف والمسؤوليات بناءً على التخصصات الوظيفية الواضحة، وتركز على القواعد والأنظمة كوسيلة لضمان الأمن الوظيفي والاستقرار داخل المنظمة. تُوفر هذه الثقافة وضوحًا في التوقعات والمسارات الوظيفية، وتُعزز من الانضباط والإنتاجية عبر توزيع الأدوار بشكل دقيق، وهو ما يقلل من التداخل في المهام ويُسهّل عمليات التقييم والتطوير الوظيفي.

- الثقافة الضعيفة: تُوصف الثقافة بأنها ضعيفة عندما تقتصر إلى القبول العام بين العاملين، ولا تلقى الدعم الكافي من القيادة أو العاملين على حد سواء. تظهر مظاهر هذه الثقافة في غياب التوافق على القيم والسلوكيات، وضعف الالتزام بالأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى تفكك داخلي وعدم وضوح في الهوية المؤسسية. في هذا السياق، قد ينتج عن ضعف الثقافة التنظيمية انخفاض في الرضا الوظيفي وتراجع في الأداء العام للمؤسسة.

- الثقافة القوية: تُعد الثقافة القوية من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات. فهي تُشكّل نسيجًا متماسكًا يربط بين الأفراد والممارسات والسياسات، وتوجه السلوك نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تخلق هذه الثقافة بيئة واضحة ومستقرة، تُسهم في تقليل الغموض، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية. وتُساعد على بناء ولاء مؤسسي مرتفع، وتُعزز من مرونة الاستجابة لمتطلبات العملاء وأصحاب المصلحة. (عمير وآخرون 2021)

خصائص الثقافة التنظيمية:

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

الإنسانية: تتسم الثقافة التنظيمية بطابعها الإنساني، إذ تُعد نتاجًا لما يحمله الأفراد من قدرات عقلية وخبرات حياتية، وما ينتج عن تفاعلاتهم داخل المنظمة من معانٍ

وقيم ومعارف. فالإنسان، بما يمتلكه من قدرة على التفكير والإبداع وانتقاء السلوكيات المناسبة، يُسهم بفاعلية في تشكيل هذه الثقافة. وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية لا تنشأ في فراغ، بل تُبنى من خلال تجارب الأفراد الجماعية والفردية التي يُدخلونها معهم إلى بيئة العمل أو يطورونها ضمنها.

الاكتساب والتعلم: تُكتسب الثقافة التنظيمية كما تُكتسب القيم والسلوكيات الاجتماعية الأخرى، إذ يتعلمها الفرد من خلال التفاعل مع المجتمع المؤسسي المحيط، سواء أكان هذا التعلم مباشرًا أو غير مباشر. يتأثر الفرد بزملائه وقادته، ويتشرب من خلالهم أسلوب العمل، وطبيعة العلاقات، والقيم السائدة في المؤسسة. كما يتشكل إدراكه للثقافة من خلال التجربة والتوجيه، فيتعلم ما هو مقبول أو غير مقبول، ويكون ممارساته المهنية وفق ما تمليه عليه البيئة التنظيمية.

الاستمرارية: تتمتع الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية، فهي ليست متغيرة على نحو دائم، بل تحافظ على حضورها وتأثيرها حتى مع تغير الأجيال داخل المنظمة. تستمر القيم والعادات والسلوكيات التي أثبتت فعاليتها في إشباع حاجات العاملين ودعم الأداء المؤسسي، وتظل تُمارس بشكل غير واعٍ في أحيان كثيرة. فكلما كانت الثقافة قادرة على التكيف مع المتغيرات، كلما زاد احتمال استمرارها وتأثيرها على مدار الزمن.

التراكمية: تتسم الثقافة التنظيمية نتيجة لاستمراريتها بطبيعة تراكمية، حيث تُبنى مكوناتها عبر مراحل زمنية مختلفة من خلال تراكم الخبرات والمواقف والمعاني المشتركة. وتظهر هذه الخاصية بشكل أوضح في عناصر الثقافة المادية مثل الرموز والشعارات وطرق أداء المهام، مقارنة بالعناصر المعنوية التي تتطور بوتيرة أبطأ. وهذا التراكم يجعل الثقافة أكثر تعقيدًا وتشابكًا بمرور الوقت.

الانتقائية: مع تزايد الخبرات والمعاني الثقافية، لا يمكن للمنظمة أو الأفراد اعتماد كافة العناصر دفعة واحدة، بل يتم انتقاء ما يناسب البيئة الداخلية والخارجية. فالقادة والعاملون يختارون من بين العناصر الثقافية تلك التي تلائم احتياجاتهم وطموحاتهم وظروفهم التنظيمية، ويُعاد تشكيل الثقافة في ضوء هذا الانتقاء. وهو ما يساهم في

تطويع الثقافة لتناسب السياق وتحقق التكيف المؤسسي. (عبد المطلب والسكيتي
(2021)

القابلية للانتشار: تنتقل الثقافة التنظيمية من وحدة إدارية إلى أخرى داخل المنظمة، وقد تنتقل بين المنظمات المختلفة أيضًا، خاصة عندما تثبت فعاليتها في حل المشكلات أو تحسين الأداء. ويتفاوت مدى انتشارها حسب طبيعتها، حيث تنتشر المكونات المادية بسرعة أكبر من المعنوية، نظرًا لسهولة ملاحظتها وتقليدها، مثل أنماط اللباس أو أساليب الاجتماعات، مقارنة بالقيم والمعتقدات التي تحتاج إلى وقت لفهمها واستيعابها.

التكامل: تسعى المكونات المختلفة للثقافة التنظيمية إلى الاندماج والتكامل، لتشكل بناءً ثقافيًا موحدًا يعطي المنظمة طابعها الخاص. وهذا التكامل يخلق إطارًا مرجعيًا مشتركًا يوجه سلوك الأفراد، ويؤثر في أنماط تفكيرهم وتفاعلاتهم، ويزودهم بالدوافع والإدراك اللازمين لتحقيق أهداف المؤسسة، مع الحفاظ على الانسجام الداخلي والقدرة على التكيف.

القدرة على التغيير: تبقى الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير رغم طابعها المتراكم والمستمر، يحدث هذا التغيير بفعل التطورات التي تدخلها الأجيال الجديدة من الأفراد، أو نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية أو التقنية. لكن وتيرة التغيير تختلف بين مكونات الثقافة؛ فالعناصر المادية كالتيكنولوجيا والسياسات الإدارية تتغير بسرعة، في حين تميل القيم والعادات والتقاليد إلى مقاومة التغيير، مما قد يؤدي إلى فجوة تُعرف بـ "التخلف الثقافي"، حيث تظل البنية المعنوية أقل تجاوبًا مع التغيرات المحيطة. (شمس وبجبح 2023)

وإذا كانت الثقافة المنظمة تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، فإن هناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة المنظمة، وتتمثل في سبع خصائص أساسية للثقافة المنظمة هي:

1. الإبداع والمخاطرة: عن طريق تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

2. الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين متبهيين للتفاصيل.
3. الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات لتحقيق النتائج.
4. التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
5. التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
6. العدوانية درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
7. الثبات درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو. (الشكري وجمال 2025)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

في هذا الفصل، يتم تناول منهجية الدراسة التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ويُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، حيث يُوضح الإجراءات المنهجية التي استند إليها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها، بما يشمل المنهج المستخدم، وأسلوب اختيار العينة، وأداة الدراسة، وثباتها، إضافة إلى الإجراءات الفعلية لجمع البيانات وتحليلها.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس علمي موثوق للدراسة، يضمن موضوعية النتائج ودقتها، ويساعد في تفسيرها بصورة منهجية. وعليه، يتضمن هذا الفصل المحاور التالية: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الأداة، أساليب التحليل الإحصائي، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث:

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

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين بالجامعات السعودية من القادة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وسيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال تطبيق (Google Forms) وجمع أكبر عدد من أفراد مجتمع الدراسة العاملين بالجامعات السعودية.

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:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

المحور الثاني: تحليلات 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.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة-

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهدافها وتساؤلاتها فرضياتها، وذلك استنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المطبقة على عينة من موظفي الجامعات السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة: الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما.

وسيتم عرض النتائج وتحليلها وفقًا للمحاور الرئيسة التي بُنيت عليها الأداة، حيث يُخصص القسم الأول لتحليل البيانات المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية، بينما يتناول القسم الثاني تحليل البيانات الخاصة بمحور تحليلات الموارد البشرية. أما القسم الثالث، فيركز على تحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

ويُستكمل الفصل بعرض النتائج العامة للدراسة المستخلصة من التحليل الإحصائي، يليها تقديم التوصيات التطبيقية والعلمية التي يمكن أن تُسهم في تحسين واقع الثقافة التنظيمية وتوظيف تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية. وقد روعي في عرض النتائج التدرج المنطقي والموضوعي، مدعومًا بالجدول والبيانات الرقمية اللازمة لتفسير النتائج بشكل دقيق وموثوق.

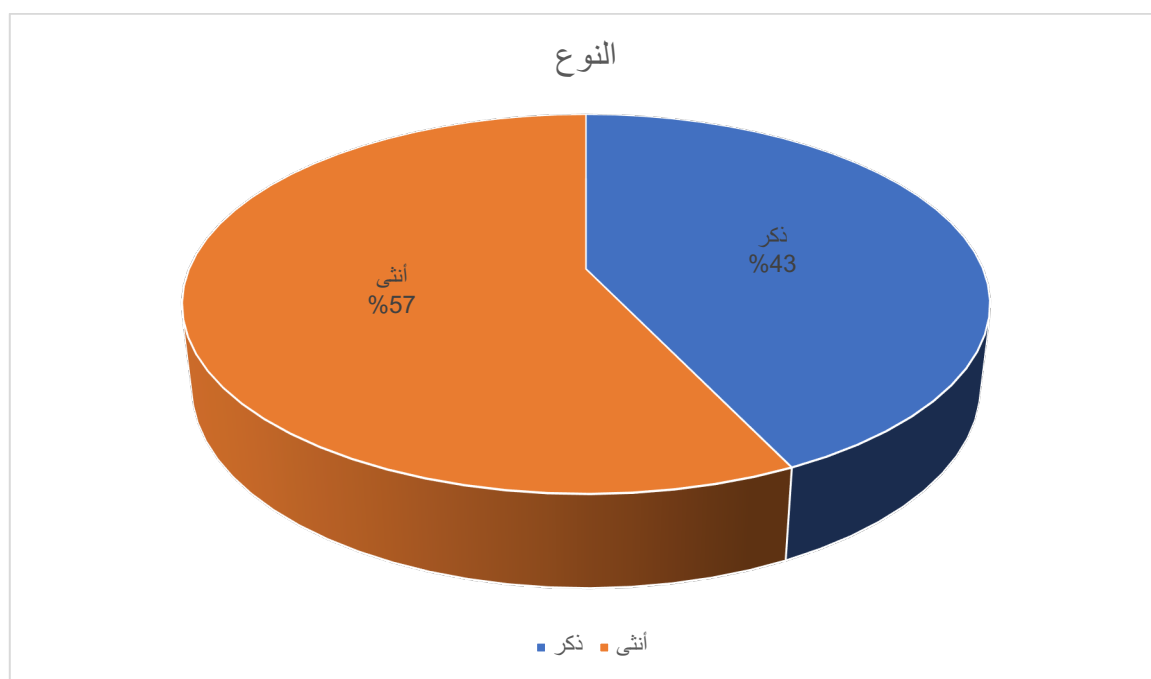
تحليل البيانات

المعلومات الشخصية

أ- النوع:

جدول 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	90	42.9
أنثى	120	57.1
المجموع	210	100.0



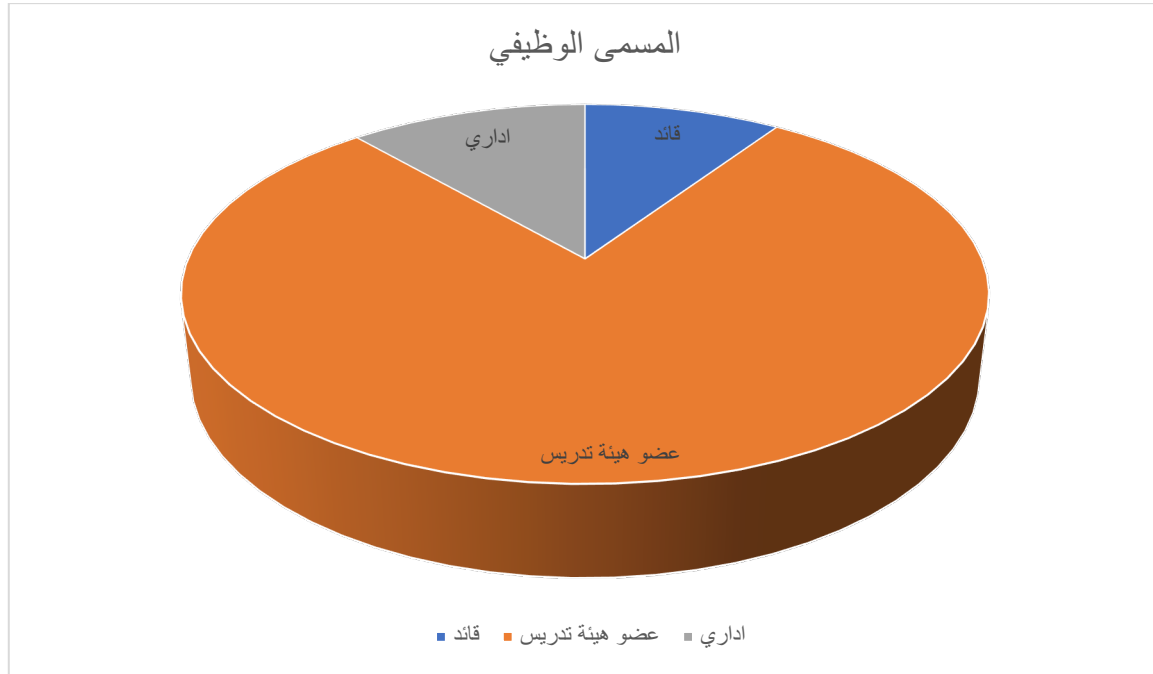
الشكل 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع

من خلال الجدول السابق، يتضح أن العينة البحثية تتوزع من حيث الجنس إلى 90 ذكراً بنسبة بلغت (42.9%)، 120 أنثى بنسبة (57.1%).

ب- المسمى الوظيفي

جدول 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
8.6	36	قائد
72.4	152	عضو هيئة تدريس
10.4	22	اداري
100.0	210	المجموع



الشكل 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير الفئة العمرية

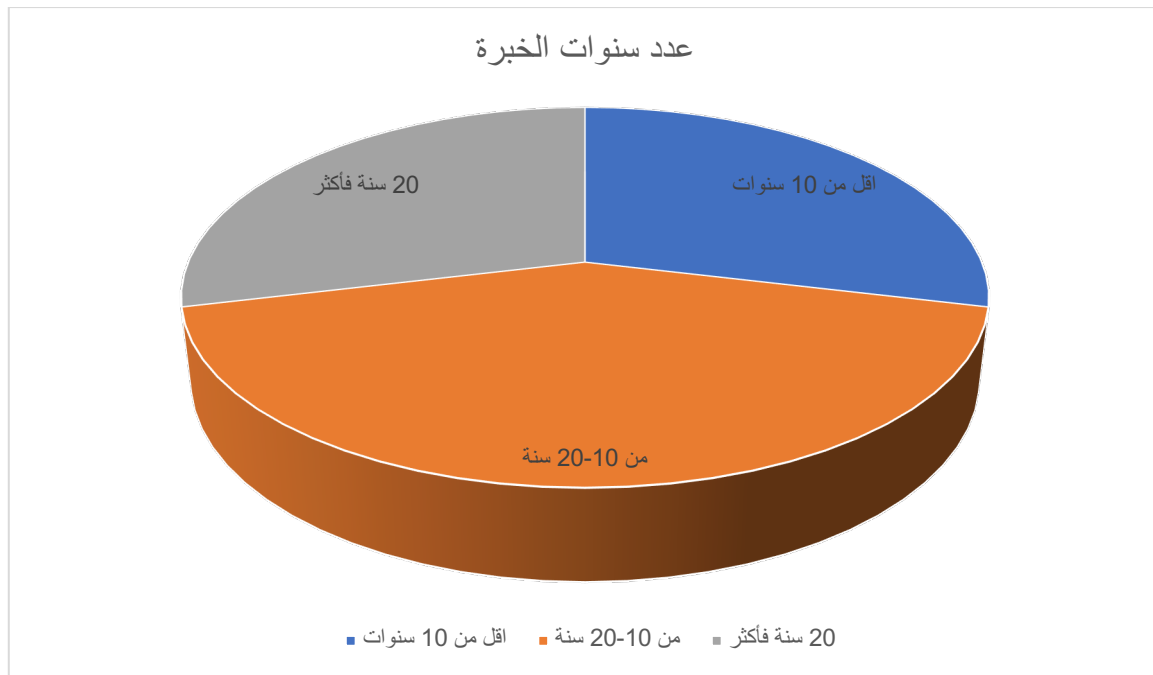
يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة هم من أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ عددهم (152) مشاركاً، بنسبة تمثل 72.4% من إجمالي العينة. ويليهما الإداريون بعدد (22) مشاركاً، بنسبة 10.4%، ثم القادة بعدد (36) مشاركاً، بنسبة 8.6%.

ويُشير هذا التوزيع إلى أن العينة تعتمد بدرجة كبيرة على آراء أعضاء هيئة التدريس، مما قد يعكس وجهة نظر أكاديمية بالدرجة الأولى في موضوع الدراسة، بينما تمثلت وجهات النظر الإدارية والقيادية بنسبة أقل نسبياً.

ت- عدد سنوات الخبرة:

جدول 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	60	28.5
من 10-20 سنة	90	42.10
20 سنة فأكثر	60	28.5
المجموع	210	100.0



الشكل 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع ضمن فئة ذوي الخبرة من 10 إلى أقل من 20 سنة، حيث بلغ عددهم (90) مشاركاً، بنسبة تمثل 42.1% من إجمالي العينة. في حين تساوت فئتا أقل من 10 سنوات و 20 سنة فأكثر، حيث بلغ عدد المشاركين في كل منهما (60) مشاركاً، بنسبة 28.5% لكل فئة.

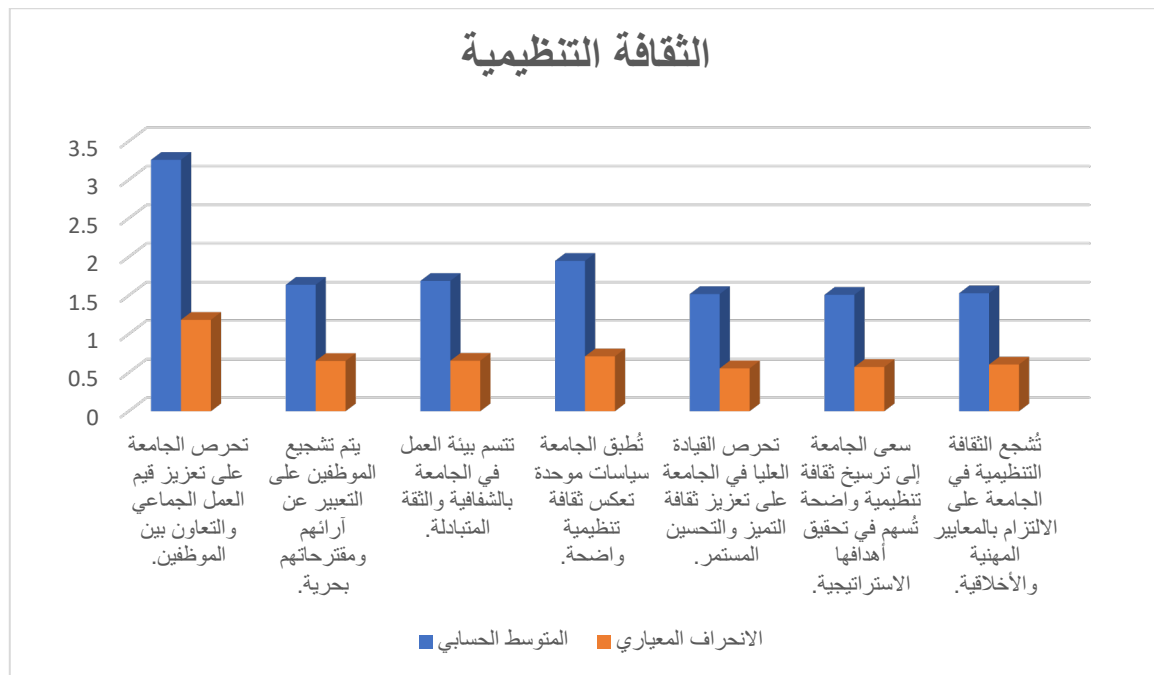
ويدل هذا التوزيع على أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة، مما قد يُعزز من قدرتهم على تقديم تقييمات متوازنة ناتجة عن الجمع بين المعرفة النظرية والتجربة العملية. كما أن توازن النسب بين الفئتين الأعلى والأدنى من حيث عدد سنوات الخبرة يعزز من تنوع وجهات النظر ضمن العينة.

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية

م	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تحرص الجامعة على تعزيز قيم العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.	3.26	1.185	غير موافق	1
2	يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.	1.64	0.652	موافق	4
3	تتسم بيئة العمل في الجامعة بالشفافية والثقة المتبادلة.	1.69	0.655	موافق	3
4	تُطبق الجامعة سياسات موحدة تعكس ثقافة تنظيمية واضحة.	1.95	0.712	موافق	2
5	تحرص القيادة العليا في الجامعة على تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر.	1.52	0.556	موافق بشدة	6
6	سعى الجامعة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية واضحة تُسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	1.51	0.574	موافق بشدة	7
7	تُشجع الثقافة التنظيمية في الجامعة على الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية.	1.53	0.606	موافق بشدة	5
الثقافة التنظيمية		1.8721	0.415	موافق بشدة	



الشكل 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي جاءت في المرتبة الأولى، وهي "تحرص الجامعة على تعزيز قيم العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين"، بمتوسط قدره (3.26) وانحراف معياري (1.185)، وكان اتجاه المشاركين غير موافق، مما يشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في الآراء حول مدى توفر التعاون وروح الفريق داخل بيئة العمل الجامعية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تطبق الجامعة سياسات موحدة تعكس ثقافة تنظيمية واضحة"، بمتوسط (1.95) وانحراف معياري (0.712)، وقد أشار اتجاه المشاركين إلى الموافقة، مما يعكس إدراكًا عامًا لوجود سياسات تنظيمية ثابتة داخل الجامعة.

أما العبارة "تتسم بيئة العمل في الجامعة بالشفافية والثقة المتبادلة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.69) وانحراف معياري (0.655)، واتجهت آراء المشاركين نحو الموافقة، وهو ما يدل على توفر قدر مقبول من الشفافية والثقة، وإن كان لا يزال بحاجة إلى تعزيز.

وفي المرتبة الرابعة، جاءت العبارة "يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية"، بمتوسط (1.64) وانحراف معياري (0.652)، وهو ما يعكس

موافقة المشاركين على أن حرية التعبير متاحة في بيئة العمل، وإن بدرجة أقل مقارنة ببعض العبارات الأخرى.

وجاءت العبارة "تشجع الثقافة التنظيمية في الجامعة على الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية" في المرتبة الخامسة بمتوسط (1.53) وانحراف معياري (0.606)، مما يعكس موافقة شديدة من المشاركين على أن هذه القيم تمثل جزءاً أساسياً من ثقافة الجامعة.

أما العبارة "تحرص القيادة العليا في الجامعة على تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر" فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (1.52) وانحراف معياري (0.556)، مما يدل على موافقة شديدة على دور القيادة في ترسيخ ثقافة التميز.

وفي المرتبة الأخيرة (السابعة)، جاءت العبارة "تسعى الجامعة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية واضحة تُسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية"، بمتوسط (1.51) وانحراف معياري (0.574)، مع اتجاه عام نحو الموافقة الشديدة، وهو ما يشير إلى إدراك واضح لدى المشاركين لوجود توجه استراتيجي واضح يعكس ثقافة مؤسسية فعالة.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (1.87) بانحراف معياري (0.415)، مما يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة الشديدة على توافر مقومات الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، مع وجود تباين جزئي في بعض الجوانب مثل العمل الجماعي والتعاون المؤسسي.

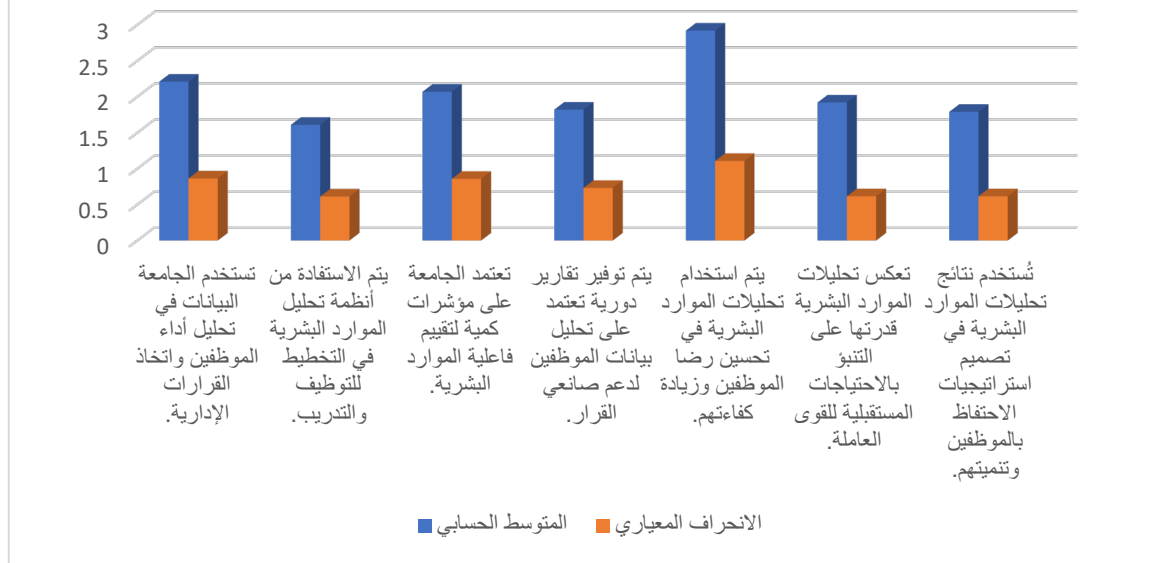
المحور الثاني: تحليلات الموارد البشرية

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحليلات الموارد البشرية

م	تحليلات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تستخدم الجامعة البيانات في تحليل أداء الموظفين واتخاذ القرارات الإدارية.	2.21	0.863	موافق	2

7	موافق	0.612	1.61	2	يتم الاستفادة من أنظمة تحليل الموارد البشرية في التخطيط للتوظيف والتدريب.
3	موافق	0.858	2.07	3	تعتمد الجامعة على مؤشرات كمية لتقييم فاعلية الموارد البشرية.
5	موافق	0.731	1.82	4	يتم توفير تقارير دورية تعتمد على تحليل بيانات الموظفين لدعم صانعي القرار.
1	محايد	1.107	2.92	5	يتم استخدام تحليلات الموارد البشرية في تحسين رضا الموظفين وزيادة كفاءتهم.
4	موافق	0.615	1.92	6	تعكس تحليلات الموارد البشرية قدرتها على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة.
6	موافق بشدة	0.615	1.79	7	تُستخدم نتائج تحليلات الموارد البشرية في تصميم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وتنميتهم.
موافق		0.5081	2.049	تحليلات الموارد البشرية	

تحليلات الموارد البشرية



الشكل 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحليلات الموارد البشرية

يتضح من الجدول أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي جاءت في المرتبة الأولى، وهي "يتم استخدام تحليلات الموارد البشرية في تحسين رضا الموظفين وزيادة كفاءتهم"، بمتوسط (2.92) وانحراف معياري (1.107)، وكان اتجاه المشاركون محايداً، مما يشير إلى تباين ملحوظ في الآراء حول مدى فاعلية التحليلات في تحقيق رضا الموظفين، وقد يدل ذلك على تفاوت في مدى تطبيق هذه الممارسة بين الجامعات.

وجاءت العبارة "تستخدم الجامعة البيانات في تحليل أداء الموظفين واتخاذ القرارات الإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط (2.21) وانحراف معياري (0.863)، حيث أبدى المشاركون موافقتهم على استخدام البيانات لدعم القرارات الإدارية، مما يعكس إدراكاً متزايداً بأهمية التحليل في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

أما العبارة "تعتمد الجامعة على مؤشرات كمية لتقييم فاعلية الموارد البشرية"، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.07) وانحراف معياري (0.858)، ما يدل على موافقة المشاركون على وجود منهجية كمية في التقييم، مع إمكانية تعزيز هذا الجانب بشكل أكبر.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة "تعكس تحليلات الموارد البشرية قدرتها على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة"، بمتوسط (1.92) وانحراف معياري (0.615)، وهو ما يعكس موافقة إيجابية تجاه استخدام التحليلات كأداة تنبؤية تدعم التخطيط الاستراتيجي.

أما العبارة "يتم توفير تقارير دورية تعتمد على تحليل بيانات الموظفين لدعم صانعي القرار" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (1.82) وانحراف معياري (0.731)، مما يشير إلى موافقة المشاركين على توافر تقارير تحليلية تُستخدم في دعم متخذي القرار داخل الجامعات.

وجاءت العبارة "تُستخدم نتائج تحليلات الموارد البشرية في تصميم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وتنميتهم" في المرتبة السادسة بمتوسط (1.79) وانحراف معياري (0.615)، مما يعكس موافقة شديدة من قبل المشاركين، ويؤكد على قناعتهم بأهمية التحليلات في الحفاظ على الكفاءات البشرية وتنميتها.

وأخيرًا، جاءت العبارة "يتم الاستفادة من أنظمة تحليل الموارد البشرية في التخطيط للتوظيف والتدريب" في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط (1.61) وانحراف معياري (0.612)، مع اتجاه عام نحو الموافقة الشديدة، مما يدل على وجود اهتمام حقيقي بتوظيف البيانات لدعم برامج التوظيف والتدريب.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تحليلات الموارد البشرية (2.05) بانحراف معياري (0.5081)، مما يدل على أن اتجاه أفراد العينة يميل إلى "الموافقة" على فاعلية استخدام تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية، مع تفاوت نسبي في مستويات التطبيق بين المجالات المختلفة مثل تحسين الرضا الوظيفي والتخطيط للتوظيف والتدريب.

-النتائج

- نتيجة الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية لدى عينة الدراسة في الجامعات السعودية.

جدول 6 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.674 ^a	.454	.449	.30813	.454	85.693	1	103	.000

a. Predictors: (Constant), تحليلات الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.136	1	8.136	85.693	.000 ^b
	Residual	9.779	103	.095		
	Total	17.915	104			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), تحليلات الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.744	.125		5.930	.000
	تحليلات الموارد البشرية	.550	.059	.674	9.257	.000

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

تشير نتائج تحليل العلاقة بين تحليلات الموارد البشرية ومحور الثقافة التنظيمية إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. فقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة قدرها 0.674، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.454، مما يعني أن تحليلات الموارد البشرية تفسر نحو 45.4% من التباين في الثقافة التنظيمية. كما أظهر اختبار ANOVA أن هذا التأثير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج ككل. وبالرجوع إلى معاملات الانحدار، فقد تبين أن متغير تحليلات الموارد البشرية له تأثير مباشر ودال إحصائياً على الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة Beta القياسية 0.674، وقيمة الدلالة (Sig =)

0.000) وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن تحليلات الموارد البشرية تُعد من العوامل المؤثرة بفعالية في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الجامعات السعودية.

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

جدول 7 الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الثقافة التنظيمية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.196 ^a	.038	.000	.53346	.038	1.001	4	100	.411

a. Predictors: (Constant), المسمى الوظيفي, النوع, الخبرة سنوات عدد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.139	4	.285	1.001	.412 ^b
	Residual	28.458	100	.285		
	Total	29.597	104			

a. Dependent Variable: واقع الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), المسمى الوظيفي, النوع, الخبرة سنوات عدد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.916	.283		6.764	.000
	النوع	.084	.111	.078	.753	.453
	العمرية الفئة	.028	.130	.037	.213	.831
	عدد سنوات الخبرة	-.111	.093	-.189	-1.189	.237

a. Dependent Variable: واقع الثقافة التنظيمية

تشير نتائج تحليل العلاقة بين محور واقع الثقافة التنظيمية وبعض المتغيرات الشخصية مثل النوع، الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومحور الثقافة التنظيمية. حيث أظهر النموذج

معامل ارتباط (R) منخفضًا جدًا بلغ 0.196، ودرجة تفسير محدودة (R Square) تبلغ 0.038، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.412) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لتلك المتغيرات على إدراك المشاركين للثقافة التنظيمية في جامعاتهم. كما أظهرت معاملات التقدير (Coefficients) أن تأثير النوع، الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة ليس دالًا إحصائيًا، حيث تجاوزت جميع قيم (Sig) الحد المقبول (0.05). وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن الخصائص الديموغرافية المدروسة لا تؤثر تأثيرًا مباشرًا أو جوهريًا في تصورات أفراد العينة حول واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

- نتيجة الفرضية الثالثة: وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية طبقًا للمتغيرات التالية: (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

جدول 8 الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع تحليلات الموارد البشرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.196 ^a	.038	.000	.53346	.038	1.001	4	100	.411

a. Predictors: (Constant), المسمى الوظيفي, النوع, الخبرة سنوات عدد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.139	4	.285	1.001	.411 ^b
	Residual	28.458	100	.285		
	Total	29.597	104			

a. Dependent Variable: تحليلات_الموارد_البشرية

b. Predictors: (Constant), المسمى الوظيفي, النوع, الخبرة سنوات عدد

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.916	.283	6.764	.000
	النوع	.084	.111	.078	.453
	العمرية الفئة	.028	.130	.037	.831
	الخبرة سنوات عدد	-.111	.093	-1.189	.237

a. Dependent Variable: تحليلات_الموارد_البشرية

تشير نتائج تحليل العلاقة بين محور تحليلات الموارد البشرية وبعض المتغيرات الشخصية مثل النوع، الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومحور تحليلات الموارد البشرية. حيث أظهر النموذج معامل ارتباط (R) منخفضاً جداً بلغ 0.196، ودرجة تفسير ضعيفة (R Square) تبلغ 0.038، مع مستوى دلالة (Sig) بلغ 0.411، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لهذه المتغيرات على آراء المشاركين بشأن توظيف تحليلات الموارد البشرية. كذلك، أظهرت معاملات التقدير (Coefficients) أن تأثير النوع، الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة ليس ذا دلالة إحصائية، إذ كانت قيم (Sig) لجميع المتغيرات أكبر من 0.05. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الخصائص الديموغرافية للمبحوثين لا تؤثر بشكل مباشر على تصوراتهم المتعلقة باستخدام تحليلات الموارد البشرية في الجامعات السعودية.

-التوصيات-

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. توصي الدراسة بضرورة دمج أنظمة تحليلات الموارد البشرية في العمليات الإدارية والقرارات الاستراتيجية داخل الجامعات، لما لها من دور فاعل في دعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها.

2. ينبغي على المؤسسات الجامعية تبني سياسات تتبع من مخرجات التحليل الإحصائي للموارد البشرية، بهدف نشر قيم الشفافية، والمسؤولية، والعمل الجماعي بين العاملين.
3. توصي الدراسة بتوفير برامج تدريب وتأهيل للموظفين والمسؤولين في إدارات الموارد البشرية، لتعزيز قدرتهم على استخدام أدوات التحليل بشكل فعال يدعم بناء الثقافة التنظيمية.
4. توصي الدراسة بضرورة استخدام تحليلات الموارد البشرية في مجالات أوسع مثل تخطيط القوى العاملة، والتطوير الوظيفي، وتحسين الأداء المؤسسي، لتعزيز الأثر الإيجابي على الثقافة الداخلية للمؤسسة.
5. نظرًا لعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى النوع أو الفئة العمرية أو سنوات الخبرة، توصي الدراسة بعدم اعتبار هذه الخصائص مرجعية في تصميم البرامج الإدارية أو التطويرية، والتركيز بدلاً من ذلك على الكفاءة المهنية والتحفيز القائم على الأداء.
6. توصي الدراسة بتطبيق ممارسات إدارية تعزز من بيئة العمل الإيجابية، مثل التمكين، والتقدير، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، بالاعتماد على مؤشرات وتحليلات الموارد البشرية.
7. توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية في بيئات جامعية مختلفة أو قطاعات أخرى، واستخدام نماذج تحليل أكثر تعقيدًا لاختبار متغيرات إضافية قد تساهم في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحليلات الموارد البشرية.

المراجع:

أولاً.. المراجع العربية

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

باسم محمد ياسين الشكري، الاستاذ الدكتور، و دينا حامد جمال. (2025). أثر بُعد الثقافة التنظيمية على تنمية السياحة المستدامة-دراسة تحليلية لهيأة السياحة في العراق. *Journal of Economic Geography*, 2(1), 15-31.

عابدين ، شيرين حسين كامل (2019) . العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة ميدانية علي عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر) . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 10 (2) 334-361

عباس عمر عزيز (2018) دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية (دراسة ميدانية علي بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي في العراق). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، 9 (2)،
172-152 .

العسال ، مروة محمد رضا حسن محمود (2016) استراتيجية إدارة المواهب لتعزيز
ميزة تنافسية للمنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس
، كلية التجارة ، (1) ، يناير ، 136-113

العمرى محمد سعيد (2017) واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية دراسة ميدانية
على القطاع الصناعي السعودي). مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية
، جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي، 17 (1) ، 96-81

عياد ، دعاء عبد الله عمر . (2012). التنوع وأثره على سياسات الموارد البشرية
والأداء الوظيفي في الشركات متعددة الجنسية دراسة ميدانية . (رسالة دكتوراة)
، قسم إدارة الافراد والعلوم السلوكية ، أكاديمية السادات للعلوم الادارية.

قريشي ، هاجر ، بوقفة، أحلام (2019) إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في
منظمات الاعمال : نماذج عالمية . مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد
جدة لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2
(1) يوليو 249. 266.

محمد بكر فخري (2016). استقطاب المواهب البشرية ودورها في تحقيق التميز
التنظيمي بالمؤسسات الصناعية في بغداد (دراسة ميدانية . المجلة العلمية
للدراستات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية
(7) ملحق . 342-368.

محمد ياسر أحمد مدني (2015). تفعيل دور نظام إدارة المواهب البشرية في تقييم
الأداء المصرفي : دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك المصرية - مجلة
البحوث التجارية المعاصرة 29 (1) ، يونية ، 563-501.

نجوش ، مديحة يونس (2015). أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية علي الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بنسبة مجلة رؤي اقتصادية جامعة الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية (9) 233-251 ،ديسمبر

أبو طبيخ، ليث شاكر (2016). تأثير ممارسات إدارة الموهبة في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية (دراسة ميدانية مقارنة بين مصرفي الاتحاد العراقي والخليج التجاري). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، (38) 310-288

صباح محمد. (2025). الثقافة التنظيمية وتنمية مهارات الابتكار الاجتماعي للعاملين بمراكز الشباب. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، 20(7)، 245-286.

مصطفى، احمد مجدي، وسها عيد. (2023). دور الثقافة التنظيمية البيئية في تحقيق جودة الخدمات الالكترونية. مجلة العلوم البيئية، 52(9)، 1-18.

منصور، و مروة. (2025). دور ادارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 57(2)، 377-482.

الصاوي، عثمان، سلامه، إمام، و أحمد. (2025). علاقة الممارسات الخضراء بالأداء المستدام فى الفنادق: أدوار الثقافة التنظيمية واستعداد الموظفين للتغيير. المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، 8(2)، 1-25.

فارس. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطننة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 143-162.

بلمجاهد, فتحي أسامة, صافا, و يمينه. (2023). دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجماعات المحلية, بلدية عين بوسيف, ولاية المدية.

فوزي ثابت أبوزيد, و حمادة. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 12(1), 1-34.

بن عمار سمية. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان. *Al Bashaer Economic Journal*, 8(3).

أثير منصور القحطاني, & فاطمة محمد مهدي حسن. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات, مخاطر السمعة التنظيمية, مخاطر الثقافة التنظيمية, مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 6(26), 1-35.

فاروق, & حميم. (2022). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى المورد البشري دراسة حالة) سونلغاز غرداية (*Doctoral dissertation*, جامعة غرداية).

عارف خميس الفزاري. (2024). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 8(12 (ملحق)), 11-35.

منصور, الشافعي, & هند. (2024). كيف تقود إدارة الموارد البشرية الخضراء
مؤسسات الضيافة نحو مستقبل مستدام؟ التأثير المُعدل للاستباقية البيئية.
المجلة العلمية للسياحة والفنادق والتراث, 8(1), 1-16.

العرايبي, خديجة, بومدين, & قناش. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء
الوظيفي-دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بني صاف عين تموشنت
(Doctoral dissertation)

شحاتة, & نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم. (2023). الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب
البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإيوائية. دراسات في الخدمة الاجتماعية,
61(3), 807-848.

د. إسماعيل محمد عبد الجليل د. عمر مصطفى على عثمان. (2022). أثر الثقافة
التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة بوهيات المهندس-السودان,
2020م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 3(5), 171-189.

عمير نهار, محمد جاد الرب, سيد, جمعة حسن, & نجلاء. (2021). دور الثقافة
التنظيمية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة.
المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 12(2), 376-399.

إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب, و محمد بن إبراهيم السكيّتي. (2021). أثر
الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لآراء العاملين
في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية
وتكنولوجيا المعلومات, 6(2), 11-41.

شميس, محمد عبدالعزيز, أبو موسى, حنان إبراهيم, بحبح, & نسرین عبد السلام.
(2023). تقييم مستوى الثقافة التنظيمية لأخصائي رعاية الطلاب بجامعة
مدينة السادات. مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة,
39(1), 308-323.

- Hung, J., & Ramsden, M. (2021). The application of human capital theory and educational signalling theory to explain parental influences on the Chinese population's social mobility opportunities. *Social Sciences*, 10(10), 362.
- McKenzie, J. (2025). Edgar H Schein. The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner.
- Álvarez-Gutiérrez, F. J., Stone, D. L., Castaño, A. M., & García-Izquierdo, A. L. (2022). Human resources analytics: A systematic review from a sustainable management approach. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 129-147.
- Shet, S. V., Poddar, T., Samuel, F. W., & Dwivedi, Y. K. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management—A framework for implications. *Journal of Business Research*, 131, 311-326.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795.
- Halawi, A., Rasheed, R., & Al Belushi, B. (2024). The Effect of Human Resource Analytics on Employee Performance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(5), 1-12.
- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25-47.
- Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., & Yang, M. (2021). Big data and human resource management research: An integrative review and new directions for future research. *Journal of Business Research*, 133(2021), 34-50.

- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- 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.

الملاحق

في إطار إعداد دراسة بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحليلات الموارد البشرية: دراسة ميدانية في الجامعات السعودية"، يُرجى منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذه الاستبانة التي تهدف إلى التعرف على آراء العاملين في الجامعات السعودية حول واقع الثقافة التنظيمية ومستوى توظيف تحليلات الموارد البشرية، ومدى العلاقة بينهما.

تُعد مشاركتكم في غاية الأهمية، إذ تُسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الحالي، وتُساعد في تقديم توصيات تطويرية لصناع القرار. نؤكد أن جميع البيانات والمعلومات التي ستُجمع من خلال هذه الاستبانة ستُعامل بسرية تامة، وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون الكشف عن هوية أي من المشاركين.

مع خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الكريم.

أولاً.. المتغيرات الشخصية

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

ثانياً.. محاور الاستبيان

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول.. الثقافة التنظيمية						
1	تحرص الجامعة على تعزيز قيم العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.					
2	يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.					
3	تتسم بيئة العمل في الجامعة بالشفافية والثقة المتبادلة.					
4	تُطبق الجامعة سياسات موحدة تعكس ثقافة تنظيمية واضحة.					
5	تحرص القيادة العليا في الجامعة على تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر.					

					6	سعى الجامعة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية واضحة تُسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
					7	تُشجع الثقافة التنظيمية في الجامعة على الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية.
المحور الثاني.. تحليلات الموارد البشرية						
					1	تستخدم الجامعة البيانات في تحليل أداء الموظفين واتخاذ القرارات الإدارية.
					2	يتم الاستفادة من أنظمة تحليل الموارد البشرية في التخطيط للتوظيف والتدريب.
					3	تعتمد الجامعة على مؤشرات كمية لتقييم فاعلية الموارد البشرية.
					4	يتم توفير تقارير دورية تعتمد على تحليل بيانات الموظفين لدعم صانعي القرار.
					5	يتم استخدام تحليلات الموارد البشرية في تحسين رضا الموظفين وزيادة كفاءتهم.
					6	تعكس تحليلات الموارد البشرية قدرتها على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة.
					7	تُستخدم نتائج تحليلات الموارد البشرية في تصميم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وتنميتهم.

المخلص-Abstract

This study aimed to identify the conceptual framework of both organizational culture and human resource analytics, monitor their reality in Saudi universities, and uncover the nature of the relationship between them. It also analyzed the differences in sample members' perceptions of these two variables based on demographic variables such as gender, job title, and years of experience. The study relied on a descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as the primary tool to collect data from a purposive sample of employees at Saudi universities, including leaders, faculty members, and administrators. The results showed a strong, statistically significant positive relationship between human resource analytics and organizational culture. Human resource analytics explained approximately 45.4% of the variance in organizational culture, demonstrating its effective support and enhancement. The results also showed no statistically significant differences in sample members' perceptions of organizational culture or human resource analytics attributable to gender, age, or experience. This indicates that these perceptions are based on organizational foundations rather than being influenced by individual characteristics.

Midocean University



College of Management

Department of.....

Organizational culture and its relationship to human resource analysis: A field study in Saudi universities

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024