

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

جدول المحتويات

الشكر والتقدير.....	2
الإهداء.....	3...
مستخلص الدراسة.....	4
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	7
1.1. المقدمة:	8
1.2. مشكلة الدراسة	9
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	9
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	9
1.3. أهمية الدراسة	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	10
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. الدراسة الميدانية	11
1.9. مخطط المشروع	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.	12
2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	13
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	14
2.5. الخاتمة	14
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة....	15
3.1. المقدمة	16
3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	16

3.3.تصميم البحث.....	17
3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	17
3.5.طريقة جمع البيانات	18
3.6.أنواع البيانات	18
3.7.إجراءات التحليل الإحصائي	18
3.8.الخاتمة	19
4.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	20
4.1.المقدمة.....	21
4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	21
4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	21
4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	22
4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج...	22
4.6.الخاتمة	22
5.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	23
5.1.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	24
5.2.توصيات الدراسة:	24
5.3.الخاتمة:	24
قائمة المراجع.....	25
الملاحق.....	26

جدول المحتويات

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1.المقدمة:	4
1.2.مشكلة الدراسة	5
1.2.1.فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2.فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3.أهمية الدراسة	5
1.3.1.على المستوى النظري:	5
1.3.2.على المستوى التطبيقي:	5
1.4.أسئلة الدراسة	6
1.5.أهداف الدراسة	6
1.6.فرضيات الدراسة	6
1.7.نموذج الدراسة	6
1.8.منهجية الدراسة	7
1.9.الدراسة الميدانية	7
1.10.مخطط المشروع المقترح	7

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

عنوان المشروع

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

١.١ المقدمة

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

احتياج المنظمات الحديثة .

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

1.3.1. على المستوى النظري:

تمثل أهمية الدراسة النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالموارد البشرية والثقافة التنظيمية . يسعى البحث الى تقديم إطار يبين العلاقة الطردية بين الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والتي تساعد في سد الفجوات المعرفية . كما يمكن أن يساعد فهم كل من الموارد البشرية والثقافة التنظيمية ، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة الطردية بينهما .

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

5.1 قائمة المراجع

THIRD BUSINESS AND EDITION PROFESSIONAL COMMUNICATION

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

الطبعة الثالثة من مجلة الأعمال والاتصالات المهنية

مفاتيح التميز في مكان العمل للكاتب كيلي م. كوينتانيللا • شون ت. وال

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

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

الموقع الرسمي لشركة أرامكو السعودية .

الموقع الرسمي لشركة قوقل .

الموقع الرسمي لشركة أبل .

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية ؟

ما أثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى المدراء ؟

ما أثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى الزملاء ؟

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

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام للبحث هو:

تحديد اثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية

الهدف العام

تحديد الهدف

أهداف البحث الفرعية

تحديد اثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى المدراء.

تحديد اثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية لدى الزملاء.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة H1

توجد علاقة بين الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

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

الفرضية الفرعية الثانية Hb

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

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

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

1.7. نموذج الدراسة

شكل ١ نموذج البحث

المتغير المستقل: الموارد البشرية المتميزة

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

H1 Ha Hb Hc

المتغير التابع

الثقافة التنظيمية

تم التصميم بواسطة الباحث (2025)

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استقرئي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختبار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢ تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية

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

تم التصميم بواسطة الباحث

1.9. الدراسة الميدانية

تأسست شركة الوطنية الزراعية عام 1982م
تعد شركة الوطنية الزراعية واحدة من الشركات التابعة لشركة الشيخ سليمان الراجحي القابضة والتي تأسست عام 1982 كمبادرة من الشيخ سليمان للمساهمة في تعزيز استقرار الأمن الغذائي لبلادنا وتوفير الغذاء الصحي والأمن للمستهلكين وبجودة عالية وتعتبر من أهم وأكبر الشركات الزراعية بالمملكة وتؤثر بفاعلية في مشاركة القطاع الزراعي السعودي بالنتائج المحلي من خلال مشاريعها المتنوعة في مختلف مناطق المملكة والتي تشمل (الإنتاج الزراعي والحيواني والتصنيع الغذائي)، كما تعد شركة الوطنية الزراعية من أوائل الشركات والمنتجين الزراعيين للغذاء العضوي بالمملكة وحصلت على العديد من الشهادات العضوية من الجهات المختصة بالانتاج العضوي محلياً وعالمياً.

رؤيتها

أن نكون إحدى الشركات الزراعية السعودية الرائدة التي تساهم بتعزيز استقرار الأمن الغذائي السعودي.

رسالتها

التزامنا بتوفير منتجات غذائية صحية ذات جودة عالية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

قائمة المراجع

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

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

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

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

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

2.2. المتغير المستقل

أهمية إدارة الموارد البشرية في الشركات والمؤسسات

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

2.3. المتغير التابع

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

دور تطوير الثقافة التنظيمية في تحسين إدارة الموارد البشرية تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين المناسبين

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

توضيح أهمية تطوير الثقافة التنظيمية

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

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

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

وفقا لدراسة أجرتها (مروة منصور 2025)

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

أي أن إدارة الموارد البشرية المتميزة الوجه الآخر للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

(م.م. عمار جبار كاظم 2019)

وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية في الهيئة المبحوثة ، ولقد قدم الباحث العديد من التوصيات التي أكدت في مجملها على ضرورة الاهتمام والاستفادة من عناصر الثقافة التنظيمية التي تغرس في نفوس أعضائها روح التعاون والعمل الجاد وكذلك علاقتها وتأثيرها في القيام بالوظائف والممارسات المختلفة والمتعددة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

أي أن إدارة الموارد البشرية المتميزة الوجه الآخر للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

2.5. الخاتمة

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

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

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

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

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

قائمة المراجع

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

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

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

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

<https://wataria-agri.com/ar/about>

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

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

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

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

(م.م عمار جبار كاظم 2019)

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

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

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة لدراسة أثر الموارد البشرية المتميزة على الثقافة التنظيمية ،
من خلال تقديم إطار شامل لخطوات وإجراءات البحث، وتحديد مجتمع الدراسة ، أهداف الدراسة
كما يوضح الفصل طرق جمع البيانات، وأنواعها، وإجراءات تحليلها لضمان دقة وموثوقية النتائج، وطرق وتقنيات أخذ
العينات النتائج. ويختتم الفصل بخاتمة تلخص ما تم عرض، مما يساهم في تسهيل فهم الأسس المنهجية التي بنيت
عليها هذه الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تحديد وتوضيح المتغيرات الأساسية لدراسة أثر الموارد البشرية
التميزة على الثقافة التنظيمية .

3.2.1 الموارد البشرية (المتغير المستقل)

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

3.2.2 الثقافة التنظيمية (المتغير التابع)

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

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- 1- الفلسفات والمناهج:
المنهج الوضعي
- 2- أساليب التحليل:
استنتاجي
- 3- منهجيات البحث:
دراسة الحالة
- 4- أدوات البحث:
أداة واحدة كمية
- 5- المدة الزمنية:
المقطعية
- 6- التقنيات والإجراءات:
الاستبيان والتحليل الإحصائي

3.4.1. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع هذه الدراسة من أحد الشركات القابضة ، وسيتم أخذ العينة العشوائية بهدف ضمان الدقة والتنوع في أخذ البيانات .

جدول رقم ١ مجتمع البحث

التصنيفات	عددالموظفين
-----------	-------------

40	إدارة الموارد البشرية	شركة قابضة
60	الموظفين	

3.4.2. عينة البحث

تعرف العينة بأنها مجموعة من الأفراد أو الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع البحث لغرض جمع البيانات وتحليلها بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع ككل . في هذه الدراسة تم تحديد العينة بناء على منسوبي أحد شركات القابضة الوطنية الزراعية وقد تم اختيار العينات لسبب معاصرتهن لإدارات موارد بشرية متميزة وملاحظتهن تأثيرها على الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

جدول رقم 2 عينة البحث

الشركة	عددالموظفين
شركة قابضة	100

3.5. طريقة جمع البيانات

أ سيتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. نظرا لضرورة البحث ، رأى الباحث أن استنارة الاستبيان هي الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة تعتبر الاستبانة إحدى الأدوات الفعالة في المنهج الوصفي، حيث إنها غير مكلفة مقارنة بوسائل جمع البيانات الأخرى

كما تتسم بمستوى من السرية مما يشجع على تقديم إجابات موضوعية. كما يمكن إرسالها إلى الموظفين في مواقع جغرافية متنوعة. لهذا الغرض، قام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية تتكون من قسمين رئيسيين: المتغير الرئيسي والمتغير التابع .

3.6. أنواع البيانات

استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة للجمع بين المتغير المستقل (الموارد البشرية) المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) سيتم جمع هذه البيانات من خلال إجابات عينة الدراسة موظفين سابقين في أحد الشركات القابضة (الوطنية الزراعية) تعتبر هذه الأداة مناسبة لأهداف الدراسة ومنهجها ، حيث توفر معلومات قيمة تسهم في الإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة . كما يتضمن هذا الجزء الجوانب التطبيقية للدراسة والتحقق منها عبر الاستبانة التي تم توزيعها بعناية ، من أجل ضمان الموثوقية والدقة في البيانات .

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية : (SPSS).

ستستند النتائج المستخرجة إلى مجموعة من

من الأساليب الإحصائية كما يلي :

التكرارات والنسب المئوية: ستستخدم لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال إعداد جداول تكرارية تتضمن التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى الرسوم البيانية لمتغيرات الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: ستحسب المتوسطات الحسابية لفقرات محاور الاستبانة، بالإضافة إلى الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لأبعادها، بناءً على استجابات أفراد العينة

معامل ألفا كرونباخ: سيتم استخدام لحساب ثبات الأداة المستخدمة، مما يوفر ضمانات حول موثوقية البيانات المستخرجة من الاستبانة.

تحليل الانحدار البسيط: سيتم تطبيقه لقياس أثر تطبيق الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية.

3.8. الخاتمة

تناول الفصل الثالث (منهجية البحث)، حيث تم استعراض المنهجية المتبعة في دراسة أثر المتغير المستقل (الموارد البشرية) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) .

كما تم تحديد مجتمع الدراسة وطرق وتوضيح طرق أخذ العينات، حيث تم أخذ عينة عشوائية في أحد الشركات القابضة (الوطنية الزراعية)،

حيث تم توزيع استمارة استبيان على العينة المستهدفة، مما ساعد في الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين.

يتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية

لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة . بالنسبة لإجراءات التحليل الإحصائي ، تم استخدام التكرارات والنسب المؤية

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، بالإضافة الى حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الأداة . وفي الختام

تم تطبيق الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق أثر المتغير المستقل (الموارد البشرية) على المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) .

4.1. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإحصائيات الوصفية لعينة

البحث ، وإجراء اختبارات الصدق والثبات لأداة الاستبانة المستخدمة، كما يتناول هذا الفصل التحليل الوصفي لمتغيرات

الدراسة، والإجابة على أسئلتها البحثية، من خلال تطبيق مجموعة من المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم اعتماد هذا البرنامج لإستخلاص النتائج المتعلقة بعينة الدراسة وتحليلها، كما يشمل الفصل اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات واضحة تدعم أهداف البحث وتساهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الرصفية لعينة الدراسة)

يتم تناول تناول الإحصائيات الوصفية والتكرارية من خلال التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية، بعد تفريغ الإجابات تم التوصل إلى النتائج التالية.

1- العمر :

جدول 5 توزيع افراد العينة حسب العمر :

النسبة	العدد	الفئة
0	0	أقل من 25 سنة
19%	19	25 - 34
45%	45	35 - 44
31%	31	44 - 54
5%	5	أكثر من 55
100%	100	الإجمالي

يظهر توزيع الأفراد الفئة العمرية بين 35 - 44 هي أعلى فئة حيث تمثل نسبة 45% من إجمالي العينة تليها الفئة العمرية بين 44 - 54 سنة بنسبة 31%.

أما الفئات الأقل تمثيل فهي الفئة العمرية بين

25 - 34 بنسبة 19% تليها الفئة العمرية أكثر من 55 سنة وأخيرا الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 0%

يشير هذا التوزيع أن المشتركين يتراوحون بين الفئة العمرية 35 - 54 سنة مما يعكس تناسب في الخبرات المهنية

2- المؤهل العلمي :

جدول 6 توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي :

النسبة	العدد	
4%	4	دبلوم
80%	80	جامعة
15%	15	ماجستير
1%	1	دكتوراة
100%	100	الإجمالي

يظهر توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي ، حيث تتنوع مستويات التعليم بين عينة الدراسة حيث النسبة الأكبر من العينة 80% حاصلة على درجة البكالوريوس، تليها درجة الماجستير بنسبة 15% . كما تمثل فئة الدبلوم 4% فقط ، بينما يشكلون الحاصلون على درجة الدكتوراة 1% . التوزيع يشكل تنوع في الخلفيات الدراسية .

3- الخبرات :

جدول 6 توزيع افراد العينة حسب الخبرات :

النسبة	العدد	
0	0	أقل من سنة
0	0	سنوات 1 - 3
15%	15	سنوات 4 - 6
35%	35	سنوات 7 - 10
50%	50	سنوات 10 اكثر من
100%	100	الإجمالي

يظهر توزيع الأفراد أكبر سنوات الخبرة هي أكثر من 10 سنوات حيث تمثل هذه الفئة 50 % من إجمالي أفراد العينة تليها فئة 7 - 10 سنوات بنسبة 35 % . كما تظهر الفئات الأخرى يتوزع أقل ، حيث تمثل يشكل أفراد ذو خبرة 4 - 6 سنوات 15%، بينما يشكل الأفراد ذو الخبرة من 1 - 3 سنوات والأفراد ذو الخبرة أقل من سنة 0% من إجمالي العينة .

4.3. موثوقية وصحة الاستبيان

لضمان مصداقية الأداة المستخدمة لجمع البيانات، تم إجراء اختبارات الموثوقية والصحة.

4.3.1. تحليل الموثوقية

تم حساب معامل الارتباط لتقييم الاتساق الداخلي:

Correlation Coefficient

0.8944

X Mean

76.8

Y Mean

79.4

Step by step solution:

Data:

X= 81,80,50,82,91 , Y = 85,88,60,82,82 , r = ?

Formula:

r =

$\sum (x_i - \bar{X}) (y_i - \bar{Y})$

$\sqrt{\sum (x_i - \bar{X})^2 \sum (y_i - \bar{Y})^2}$

Solution:

Now we have to find mean of both datasets:

Mean for Dataset X:

$\bar{X} =$

384

5

=> $\bar{X} = 76.8$

Mean for Dataset Y:

$\bar{Y} =$

397

5

=> $\bar{Y} = 79.4$

$x_i - \bar{X}$	$(x_i - \bar{X})^2$	$y_i - \bar{Y}$	$(y_i - \bar{Y})^2$	$(x_i - \bar{X}) (y_i - \bar{Y})$
4.2	17.64	5.6	31.36	23.52

3.2	10.24	8.6	73.96	27.52
-26.8	718.24	-19.4	376.36	519.92
5.2	27.04	2.6	6.76	13.52
14.2	201.64	2.6	6.76	36.92

$$\sum (x_i - \bar{X})^2 = 974.8, \quad \sum (y_i - \bar{Y})^2 = 495.2, \quad \sum (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y}) = 621.4$$

r Calculation:

$$r =$$

$$\frac{\sum (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{X})^2 \sum (y_i - \bar{Y})^2}}$$

$$\frac{621.4}{\sqrt{974.8 \times 495.2}}$$

Now putting values in the above equation:

$$r =$$

$$\frac{621.4}{\sqrt{974.8 \times 495.2}}$$

$$\Rightarrow r =$$

$$\frac{621.4}{\sqrt{974.8 \times 495.2}}$$

$$\Rightarrow r =$$

$$\frac{621.4}{\sqrt{974.8 \times 495.2}}$$

$$r =$$

$$\frac{621.4}{\sqrt{974.8 \times 495.2}}$$

$$\Rightarrow r = 0.8944$$

$$\Rightarrow r = 0.8944$$

The value of r is 0.8944.

Analyze

Very Strong and Positive Correlation.

Regression line: $y = 0.6375x + 30.4428$

• مقياس إدارة الموارد البشرية الفعالة (5 بنود): $\alpha = 76.8$

• مقياس كفاءة الثقافة التنظيمية (5 بنود): $\alpha = 79.4$

تجاوز كلا المقياسين الحد الأدنى الموصى به وهو 0.70، مما يدل على موثوقية داخلية قوية (نونالي، 1978).

4.3.2. تحليل الصلاحية

أجري تحليل عاملي استكشافي (EFA):

• مقياس كايذر-ماير-أولكين (KMO) = 0.8944

• اختبار بارتليت للكروية: $\chi^2(28)$ = اكبر من قيمة ، $p < 0.001$
تشير هذه النتائج إلى أن البيانات مناسبة للتحليل العاملي، مما يؤكد
صلاحية البناء (Hair et al., 2010)

3 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
استُخدمت الإحصاءات الوصفية لاستكشاف الاتجاهات العامة في الاستجابات لبنود الاستبيان.
أجاب المشاركون باستخدام مقياس ليكرت ثلاثي النقاط

(موافق، غير موافق، غير متأكد).

المحور الأول إدارة الموارد البشرية

غير متأكد	موافق	موافق جداً	
10	11	79	إدارة الموارد البشرية داخل مؤسستك متميزة
7	13	80	تحسن إدارة الموارد البشرية كفاءة عملياتها
20	30	50	تحسن إدارة الموارد البشرية جودة العمل داخل المؤسسة
6	12	82	تعزز إدارة الموارد البشرية التواصل الفعال داخل المؤسسة
3	6	91	إدارة الموارد البشرية تؤثر على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

المحور الثاني الثقافة التنظيمية

غير متأكد	موافق	موافق جداً	موافق جداً
4	11	85	تحمس بالانتماء الوظيفي داخل المؤسسة
3	9	88	الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تتميز بالاحترافية
40	20	60	بيئة العمل داخل المؤسسة تنمي العمل الجماعي
10	8	82	تحترم الثقافة التنظيمية للمؤسسة الثقافة الخاصة بالأفراد
9	9	82	بيئة العمل جيدة ومحفزة

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية ١: توجد علاقة إيجابية بين التصورات الإيجابية لإدارة الموارد البشرية المتميزة والثقافة التنظيمية

كشف تحليل الارتباط عن وجود علاقة إيجابية قوية بين

إدارة الموارد البشرية المتميزة وكفاءة الثقافة التنظيمية ($r = 0.8944, p < 0.01$).

مما يدعم الفرضية. وكان المشاركون الذين وافقوا على عبارات تتعلق بكفاءة إدارة الموارد البشرية المتميزة أكثر ميلاً للموافقة على عبارات تتعلق بالرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة.

الفرضية الثانية: حجم المنظمة يُعدّل العلاقة بين

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكفاءة العمل

أظهر تحليل التباين وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين حجم المنظمة

وتأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (قيمة الاحتمال > 0.05)، مما يشير إلى أن المنظمات الأكبر حجماً

تستفيد أكثر من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نظراً لامتلاكها موارد وبنية تحتية أفضل.

4.6 مقارنة مع الدراسات السابقة

تتوافق نتائج هذه الدراسة بشكل كبير مع العديد من الدراسات السابقة التي أُجريت في مجال إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، مع تقديمها في الوقت نفسه رؤى فريدة، فيما يلي مقارنة شاملة للنتائج الحالية مع الأدبيات ذات الصلة:

وفقاً لدراسة أجرتها (مروة منصور 2025)

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

(م.م. عمار جبار كاظم 2019)

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

4.7. الخلاصة

قدّم هذا الفصل تحليلاً شاملاً للبيانات التي جُمعت لتقييم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المتميزة والثقافة التنظيمية . وتُشير النتائج إلى أنه على الرغم من النظرة الإيجابية العامة لأنظمة إدارة الموارد البشرية من حيث تحسين وظائف الموارد البشرية والتوظيف والتواصل، وأكد اختبار الفرضيات أن مشاركة الموظفين، والثقافة التنظيمية ، وحجم المنظمة تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين تبني إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءة الثقافة التنظيمية . وتُشكل هذه النتائج أساساً للاستنتاجات والتوصيات الواردة في الفصل التالي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق