

**دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية  
- دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي في مصر -**

**The Role of Human Resources Management in Developing  
Organizational Culture**

**“An Applied Study on Higher Education Institutions in Egypt”**

**د. مروة محمد ابراهيم منصور\***

---

(\* ) د. مروة محمد منصور ابراهيم : مدرس ادارة الاعمال كلية التجارة وإدارة الأعمال-جامعة حلوان

Email :marwam.i.mansour@gmail.com

## المخلص:

يتمثل الهدف العام من البحث في الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، واعتمدت الباحثة قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها (٣٨٤) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الحكومية والخاصة وجامعة الأزهر، وتم الحصول على استجابة (٣١٨) مفردة بنسبة (٨٢.٨%). وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، وتنظيم الموارد البشرية، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية) وبين تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية اجمالاً، وكل بعد من أبعادها (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية) على حده. وأشارت النتائج أيضاً إلى ارتفاع مستوى كل من أداء إدارة الموارد البشرية، وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر. وفي ضوء نتائج البحث قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات لتحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، ودعم عملية تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر. الكلمات الافتتاحية: إدارة الموارد البشرية، تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية.

## Abstract:

The general aim of the research is discovering the role of human resources management in developing organizational culture in higher education institutions in Egypt. The researcher depended on surveys to collect preliminary data by using a sample of (384) subjects from teaching staff working in some governmental and private universities, in addition to Al-Azhar university. A response was obtained from (318) teaching staff members with a response rate of (82.8%). The results of the research revealed that there is a significant relationship between human resources management developing (human resources planning, human resources organizing, professional development of human resources, and human resources performance evaluation) and organizational culture as a whole and each of its dimensions separately (strategic, organizational, creative, and openness to the external environment). The results also indicated that there is an increase in the level of both human resources management and organizational culture development. In the light of the research results, the researcher presented a set of recommendations to improve the level of performance of human resources management and support the process of developing organizational culture in higher education institutions in Egypt.

**Keywords:** Human resources management, developing organizational culture

**مقدمة:**

يشهد العالم حالياً العديد من التحولات والتغيرات السريعة كالمنافسة والثورة العلمية والمعرفية والتطورات التكنولوجية التي انعكست على أداء المؤسسات وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي، فأصبح هناك توجه عالمي نحو تطوير تلك المؤسسات لتمكينها من مواجهة التحديات المعاصرة بشكل فعال، وتحقيق النجاح والبقاء والتميز في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية في المجتمع، فالمنظمات المتميزة أصبحت تدرك حقيقة أن الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته وتوجيهه بالشكل الأمثل يمثل أساس نجاحها وبقائها، وكلما اعتمدت هذه المنظمات على الجوانب الثقافية والاجتماعية في دمج أهدافها مع أهداف العاملين وزاد اهتمامها بالقيم التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار التي تقوى روح المنافسة وتحقق الجدية والانضباط في العمل، وتشجع العمل الجماعي وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة، كلما أدى ذلك إلى توحيد جهود العاملين نحو ثقافة تنظيمية تسهم في تحقيق فعالية المنظمات (الجغوبي والحريص، ٢٠٢٢).

ولذلك تحرص العديد من مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم على المنافسة والتسابق في تحقيق الجودة في أساليب عملها من خلال اهتمامها بإدارة وتنمية مواردها البشرية باعتبارها من أهم العناصر الإنتاجية المؤثرة في نجاح تلك المؤسسات محلياً ودولياً (كوفان وآخرون، ٢٠٢٣)، كما أن المؤسسة الجامعية القادرة على تقديم منتجات وخدمات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي جيد هي تلك التي تسعى دائماً إلى تبنى وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للريادة، وتعمل بمثابة المحرك الأساسي للطاقات والقدرات تصب وتنعكس إيجابياً على سلوكيات أفرادها وأدائهم التنظيمي (توفيق ومرسي، ٢٠١٧).

لذا فإن البحث الحالي يمثل محاولة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.

**١- الدراسات السابقة:**

تم تقسيم الدراسات السابقة في البحث الحالي إلى ثلاثة محاور أساسية، تضمن المحور الأول الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وتضمن المحور الثاني الدراسات التي تناولت تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، أما المحور

الثالث تضمن الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية.

### المحور الأول: الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي:

هدفت دراسة شهاب وأبو عاشور (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع كفاءة إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية، ومعرفة أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية قدرها (٥٩) عاملاً في قسم إدارة الموارد البشرية في بعض الجامعات الخاصة الأردنية. وأشارت النتائج إلى كفاءة إدارة الموارد البشرية بشكل عام، حيث تتمتع تلك الجامعات بالكفاءة في استقطاب الكفاءات وتعيينهم وفق معايير محددة بدءاً من التخطيط، والاستقطاب والتعيين، ومنح المكافآت والحوافز، والتدريب والتأهيل على رضا العاملين وانتاجيتهم، كما أشارت النتائج إلى كفاءة الأداء المؤسسي في تلك الجامعات فضلاً عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء المؤسسي.

وتوصلت دراسة زكي (٢٠١٨) إلى مجموعة من العمليات التي يمكن أن تتبعها الجامعات المصرية لتطبيق مدخل إدارة المواهب الإدارية والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في مجتمع المعرفة، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية تضمن (٥٦) فرداً من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة، والعاملين بإدارة شئون العاملين في بعض الجامعات المصرية (القاهرة، وعين شمس، والمنوفية، والزقازيق، وطنطا، وبنها) وشملت هذه العمليات ما يلي:

- التخطيط لقوة العمل من العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.
- استقطاب واختيار وتوظيف الموهوبين للعمل في الجامعات المصرية.
- تنمية العاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم في الجامعات المصرية.
- تقويم أداء العاملين الموهوبين في الجامعات المصرية.

وأشارت دراسة حميدي ورماس (٢٠١٩) إلى أن نجاح النظم التعليمية يتوقف على مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على إعداد وتنمية مواردها البشرية للمساهمة في زيادة معدلات الانتاج، حيث يقوم التعليم العالي بإعداد وتهيئة الأفراد الأكفاء والمؤهلين وذوي المهارات اللازمة لسوق العمل. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة العمل على تدريب وتأهيل القيادات الإدارية والأكاديمية في

الجامعات والاهتمام ببرنامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على القيام بالبحوث والدراسات المرتبطة بالتنمية البشرية ورسم سياسات مستقبلية واضحة لقطاعي التعليم والبحث العلمي لرفع القيمة الاقتصادية وتحسين مخرجات التعليم العالي.

وكشفت دراسة أحمد (٢٠١٩) عن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الفيوم، والتي تركزت في الاعتماد على الطرق التقليدية في التخطيط لاختيار الموارد البشرية بالجامعة، وافتقاد الجانب التخطيطي في أنشطة إدارة الموارد البشرية، ووجود اختلال في الهيكل الوظيفي مع اتباع المركزية في صنع القرارات، وقلة الوعي بالتوصيف الوظيفي، وعدم وضوح معايير الاختيار والتجديد لبعض الوظائف القيادية وقصور نظم التدريب الخاصة بالعاملين، وعدم القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة، وعدم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التنمية الذاتية، فضلاً عن الاعتماد على الطرق الروتينية في تقييم أداء العاملين وفقاً للآراء الشخصية للرئيس المباشر وبدون إعداد خطة مسبقة لذلك وباستخدام نماذج موحدة لتقييم الأداء الخاصة بجميع العاملين.

واعتمدت دراسة محسن (٢٠١٩) على تشخيص العلاقة الترابطية والتأثيرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية إدارة وتقييم الأداء، واستراتيجية التعويضات والمكافآت) في تعزيز الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بلغ حجمها (١٩٧) فرداً بكلية الإسراء الجامعة في العراق. وتوصلت النتائج إلى معنوية العلاقة الخاصة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي سواء من الناحية الترابطية أو التأثيرية.

وقامت دراسة مصطفى (٢٠٢٠) بقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء) على الإبداع والابتكار لدى العاملين الإداريين بجامعة عين شمس والذي يبلغ عددهم (٣٠٠) عامل موزعين على الإدارات المختلفة (العليا، والوسطى، والتنفيذية) وتوصلت النتائج إلى أن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، وتقييم الأداء كان لها تأثيراً إيجابياً على إبداع وابتكار العاملين، كما أن هناك تفاوت ما بين التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع والابتكار، حيث أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للتحفيز المادي على الإبداع

والابتكار، وعلى الجامعة أن تعيد النظر في نظام الأجور والمكافآت، وأن تقوم بتدعيم التحفيز المعنوي بصورة أكبر لما له من تأثير إيجابي في رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم الإبداع والابتكار.

في حين قامت دراسة موسى (٢٠٢٠) بدراسة تحليلية بهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية في الجامعات المصرية، وتوصلت النتائج إلى أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجامعة لما لها من اتصال مباشر بجميع الإدارات الأخرى وأن إدارة الموارد البشرية تتفرد بخصائص شخصية وتنظيمية ومهنية تميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى بالجامعة. وأكدت الدراسة على أهمية تدريب وتمكين العاملين بإدارة الموارد البشرية لأنه يساهم في التحول المعرفي والتجديد والإبداع وتعزيز استقرار الجامعة كنظام اجتماعي، فالموارد البشرية هي المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها.

وتناولت دراسة (Emeries (2020 دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كالإبار في نيجيريا من خلال عينة تضمنت (١٠٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتوصلت النتائج إلى أن سياسة التدريب ونظم تقييم الأداء والترقيات لأعضاء هيئة التدريس يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بفاعلية وظيفتهم في الجامعة.

وأكدت دراسة عبد الخير (٢٠٢١) المطبقة على جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد على النمو والتحسين المستمر في الجامعة والاعتماد على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء بهدف تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.

وأظهرت نتائج دراسة العبيد (٢٠٢٣) وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وعملية تقييم أداء العاملين بجامعة العلوم والتقانة بالسودان، حيث كان لوظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب، والاختيار والتعيين، والحوافز) دوراً محورياً في تقييم أداء العاملين بالجامعة.

وللكشف عن أثر الدور الاستراتيجي للجامعات المصرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية المستدامة تفعيلاً لدورها في دعم رؤية مصر ٢٠٣٠ توصلت دراسة سليمان وآخرون (٢٠٢٢) إلى توافر رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة للجامعات مع تبنى المشاركة في إعداد وصياغة

استراتيجية الجامعة، ومراعاة الوقت المحدد لتنفيذها، ووجود منهجية ومعايير واضحة لتخطيط الاحتياجات واختيار الأفراد المناسبين للوظائف القيادية في ظل نظام لتقييم الأداء يهتم بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء مما يساعد على التخطيط لبناء قيادات المستقبل.

وأظهرت دراسة Kaur (2023) كيف استطاعت إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الهند أن تتحول من الدور الروتيني والتنفيذي الخاص بتعيين ونقل العاملين وتنفيذ قرارات السلطة المختصة بذلك إلى الدور الاستراتيجي الفعال لتتمكن من جذب أفضل المواهب والكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على بعض الوظائف المهمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي شملت الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والاهتمام بعلاقات العمل، والمزايا والتعويضات.

كما أكدت دراسة Pinto & Hans (2024) التي استهدفت تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الهند (الاختيار والتعيين، والتطوير المهني، وإدارة تقويم الأداء، واستراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين) على أن إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي ليست مجرد مهمة إدارية بل قوة تحول لتشكل مستقبل التعليم العالي وتحقيق النجاح والتميز له. إذ توصلت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المتميز، فالمنظمات التي كانت تقوم بممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل جيد حققت أداء أكاديمي مرتفع مما أدى إلى تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين، فضلاً عن تحقيق سمعة طيبة لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

وهدفت دراسة Sharif et al (٢٠٢٤) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختبار والتوظيف، والتدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات، والأمن الوظيفي ومشاركة الموظفين، وتقييم الأداء) على الالتزام التنظيمي من خلال وجود المشاركة في العمل - كمتغير وسيط - وذلك بالتطبيق على مجموعة من الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعة مناهج لاهور بباكستان وتوصلت النتائج إلى أن الاختيار والتوظيف والمكافآت والتعويضات والأمن الوظيفي لا تظهر تأثيراً مباشراً كبيراً، في حين أن التدريب والتطوير ومشاركة الموظفين وتقييم الأداء يؤثران بشكل كبير على المشاركة في العمل، ومن ثم على الالتزام التنظيمي.

وتناولت دراسة وهدان (٢٠٢٤) تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)، وتدريب الموارد البشرية، وتقييم أداء العاملين من أجل رفع مستوى أداء الجامعة بما يحقق ميزتها التنافسية، وذلك من خلال عينة عشوائية تضمنت (٣٤٦) فرداً من المديرين ومعاونيهم والإداريين في الجامعة. وتوصلت النتائج إلى أن هناك قصوراً في عملية تخطيط الموارد البشرية برزت في غياب استراتيجية ومعايير وإجراءات واضحة للتخطيط تؤثر في أداء الجامعة، كما أن هناك قصوراً في تدريب الموارد البشرية ظهر من خلال غياب البرامج التدريبية الحديثة وقلة استخدام الأساليب المتنوعة في التدريب، فضلاً عن قصور عملية تقييم أداء العاملين في الجامعة والافتقار إلى المعايير والإجراءات الخاصة بعملية التقييم.

وقامت دراسة القباطي وفيروز والياغي (٢٠٢٤) بالتعرف على واقع تطبيق نموذج اولريش (Ulrich) في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من خلال أربعة أدوار رئيسية تسهم في نجاح المؤسسة وهي دور الشريك الاستراتيجي، ودور وكيل التغيير، ودور الخبير الإداري، ودور نصير الموظفين، وذلك بالتطبيق على عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية اليمنية بلغ حجمها (٢٢٠ مفردة)، وتوصلت النتائج إلى أن واقع تطبيق هذا النموذج كان ضعيفاً بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية واضحة وشاملة لإدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية تستند إلى نموذج ولريش.

وكشفت دراسة اليجي (٢٠٢٤) عن دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأهلية السعودية بالرياض بلغ حجمها (٢١٤) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية: مثل ارتفاع التكاليف المالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، في الجامعات، وتخوف الإدارة العليا من مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر، مما يؤدي إلى إحباط تلك المستويات الدنيا بشكل يؤثر سلباً على الجامعة، وعدم قيام الجامعات بتقدير الاحتياجات التدريبية اللازمة للتفاعل مع هذه البرامج.

كما كشفت دراسة حمزة (٢٠٢٤) المطبقة على عينة من الجامعات السعودية عن وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية وأداء العاملين، حيث تلعب تنمية الموارد البشرية دوراً فعالاً في تقييم أداء العاملين في تلك الجامعات.

## المحور الثاني: الدراسات التي تناولت تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

هدفت دراسة مسودي (٢٠١٨) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية من خلال عينة عشوائية تضمنت (١٦٩) أكاديمياً إدارياً، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية Stakeholders) وبين التطوير الأكاديمي في الجامعات محل الدراسة.

وتناولت دراسة كل من (Mwangi & Waitthaka (2018) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الجامعات الحكومية في كينيا، وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير على أداء تلك الجامعات من خلال التأكيد على أهمية العمل الجماعي، والمهارات الإبداعية والابتكارية التي يمتلكها العاملون في الجامعة التي تعمل على تحسين الأداء الجامعي، وأوصت الدراسة بضرورة وجود سياسة واضحة لكل جامعة لتحقيق فعالية الاتصالات الداخلية والخارجية لتنمية الثقافة التنظيمية.

وكشفت دراسة عبد الرزاق وعباس وأحمد (٢٠١٩) عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية والتحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وذلك من خلال عينة تضمنت (٤٦) مسؤلاً على مستوى القيادات الإدارية العليا، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، إذ تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

وتوصلت نتائج دراسة أرباب (٢٠٢٢) المطبقة على عينة حجمها (١٠٠) فرداً من الإداريين العاملين في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وابعادها (الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والقيم التنظيمية) والتطوير التنظيمي في الجامعة، وأوصت الدراسة بالعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال اللوائح المنظمة للعمل، والدورات التدريبية، وضرورة إشراك العاملين في وضع الخطط وصنع القرارات.

وتناولت دراسة الحياصي (٢٠٢٢) الثقافة التنظيمية - كمتغير وسيط - في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية اليمنية من خلال عينة من القيادات الأكاديمية حجمها (٢٤٢) فرداً، و (١١٨) من القيادات الإدارية، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بين التطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية في تلك الجامعات، كما هناك تأثير إيجابي بين الثقافة التنظيمية وبناء القدرة المؤسسية للجامعات محل الدراسة.

وقامت دراسة (٢٠٢٠) Thien بدراسة حالة على إحدى الجامعات الحكومية في فيتنام لاستكشاف مستوى الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن الأخلاق والمعرفة المهنية وطرق التدريس تمثل أهم القيم في مؤسسات التعليم العالي بفيتنام، وظهرت ثقافة تنظيمية تعتمد على التنظيم الهرمي في تلك المؤسسات.

وسعت دراسة خاطر (٢٠١٩) إلى تقديم إطاراً مقترحاً لتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، وتضمن هذا الإطار ثلاث مقترحات أساسية وهي:

- صياغة توجهات استراتيجية واضحة للتحويل نحو الريادة بالجامعات المصرية.
- استحداث مراكز للريادة بالجامعات المصرية تحت مسمى مراكز الريادة الجامعية.
- تبنى مفهوم القيادة الريادية يكون بديلاً عن مفهوم الإدارة الجامعية.

ولذلك أكدت دراسة (٢٠١٩) Sporn على دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية، مما يتطلب تغيير ثقافة الجامعة لتتلاءم مع النسق الثقافي المحيط في بيئة الأعمال، وذلك من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تملك القدرة على استيعاب كل ما هو جديد وإيجابي، وتنمية قدرة الأفراد على التجديد والابتكار وإشراكهم في صياغة الأهداف والغايات الخاصة بالمؤسسة الجامعية، بما يسهم في إعادة الحيوية لأنشطة وخدمات المؤسسات الجامعية ويحقق لها النجاح المستمر.

كما توصلت نتائج دراسة (2022) Jamali et al إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء أعضاء هيئة التدريس من خلال وجود الثقافة التنظيمية كمنسق يتوسط العلاقة بين قيادة سياسة عدم التدخل وأداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مهران للهندسة والتكنولوجيا بباكستان.

وأضافت دراسة غانم (٢٠٢٢) التي تناولت دور القيادات الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بجامعة مدينة السادات من خلال عينة شملت (٣٠٩) فرداً من العاملين، و (٥٠) فرداً من القيادة الإدارية، أن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والسياسات والإجراءات) تسهم في تفعيل دور القيادات الإدارية، وفي قدرتهم في التأثير على العاملين بالجامعة.

وانتقدت دراسة لونس ومنصوري (٢٠٢٢) مع دراسة الجغوي والحريص (٢٠٢٢) في أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية، وتسهم بشكل فعال في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي، ولذلك أوصت دراسة دراوشة (٢٠٢٢) بضرورة عقد دورات وندوات ومحاضرات لتعزيز القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة التنظيمية، والتي تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بإقليم الشمال.

وأظهرت نتائج دراسة العسكري (٢٠٢٢) المطبقة على (٧٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، والصراع الفكري، والتوجه الإبداعي، والميل نحو المخاطرة) والتشارك المعرفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية التشارك المعرفي وتوفير البيئة الداعمة للثقة والتوجه نحو الإبداع.

كما أظهرت نتائج دراسة سليم (٢٠٢٣) المطبقة على عينة حجمها (٣٧٣) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بوضع استراتيجية واضحة ومحددة لتطبيق التحول الرقمي في كافة الخدمات التعليمية والإدارية، ونشر الثقافة الرقمية بين كافة أعضاء المجتمع الجامعي من خلال الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

هدفت دراسة (Osinbajo & Adeniji) (٢٠١٣) إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية من خلال عينة شملت (٢٣٧) فرداً من العاملين في بعض الجامعات الخاصة بنيجيريا، وتبين من النتائج وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وكل من عملية التوظيف وبرامج التدريب وإدارة الأداء الوظيفي وأداء الموظفين وهيكل الأجور وإدارة التعويضات في تلك الجامعات محل الدراسة.

وتناولت دراسة عبد الله ومحمود وخلف (٢٠١٩) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظيفة، والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء) وانعكاسها على الثقافة التنظيمية لعينة حجمها (٤٨) فرداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، وإيصال المعلومات، والاهتمام بالعملاء، والتوجه الاستراتيجي)، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات داعمة لتطوير الثقافة التنظيمية من خلال اعتماد نظرة استراتيجية شمولية تساعد الجامعات في توفير ثقافة تنظيمية ملائمة للعمل داخلها.

وسعت دراسة الشمري (٢٠١٩) إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية لمؤسسات البحث العلمي السعودي في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وأظهرت الدراسة أن ترسيخ الثقافة التنظيمية وإدامتها يتم من خلال إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اختيار الأفراد المؤهلين والذين تتوافق صفاتهم واتجاهاتهم مع قيم المنظمة، وكذلك من خلال التطبيع لتعلم قواعد العمل وتوصيل عناصر الثقافة التنظيمية إلى العاملين بصورة مستمرة من خلال برامج التدريب والتعليم، فضلاً عن توفير العوائد والمكافآت التي تشعر العاملين بالولاء والانتماء لمؤسساتهم وترفع من روحهم المعنوية.

كما سعت دراسة (Vu & Nwachukwu) (2020) إلى تقديم إطار مفاهيمي تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والاحتفاظ بالموظفين الأكاديميين استناداً إلى مراجعات الدراسات والأدبيات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تضمنت أن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي أقوى على الاحتفاظ بالموظفين الأكاديميين

في ظل وجود ثقافة تنظيمية قوية كما أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتوظيف، والتعويضات، وإدارة الأداء) تؤثر بشكل كبير في الاحتفاظ بالموظفين الأكاديميين، كما أن التوازن بين العمل والحياة يعزز الاحتفاظ بالموظفين الأكاديميين في قطاع الجامعات.

وتناولت دراسة (Arzoo & Awan (٢٠٢١) دور ممارسات الموارد البشرية (العمل الجماعي، والاتصال، والتمكين) في تطوير ثقافة الخدمات في (٣) جامعات في البنجاب بباكستان من خلال عينة عشوائية شملت (٢٣١) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بتلك الجامعات. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين العمل الجماعي والتواصل والتمكين وأبعاد ثقافة الخدمة (قيم جودة الخدمة، ومعايير جودة الخدمة، وسلوك تقديم الخدمة) في الجامعات محل الدراسة.

وناقشت دراسة (Casino, Kimutai & Omari (٢٠٢٢) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية بين موظفي الجامعات العامة في غرب كينيا، وذلك من خلال عينة عشوائية تضمنت (٥٠٦) فرداً من الأكاديميين وغير الأكاديميين في تلك الجامعات، وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير على سلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تسعى هذه الجامعات إلى خلق بيئة إيجابية داخل العمل، وتحفيز الثقافات التنظيمية القوية التي تدعم السلوك والأداء الإيجابي للموظفين.

واهتمت دراسة (Al-Oqaily & Masad's (2023) بالتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأسلوب القيادة على الأداء التنظيمي في ظل وجود الثقافة التنظيمية -كمتغير وسيط- في هذه العلاقة وذلك بالتطبيق على عينة تضمنت (٣٤٧) فرداً من العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية في المحافظات الشمالية، وتوصلت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية وأسلوب القيادة على الأداء التنظيمي في هذه الجامعات، إذ تعاني هذه الجامعات من مشكلة في إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين والتزامهم نتيجة نقص وجود هيئة مستقلة تتابع شئونهم، وهذا يعكس وجود خلل في أسلوب القيادة ويؤثر على الثقافة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتهيئة ظروف وأساليب العمل التي تساهم في تلبية احتياجات الأفراد، والاهتمام بتعزيز دور المشرفين من خلال دورهم

التوجيهي في إيجاد حلول إبداعية لتقديم خدمات تعليمية أفضل، وأكدت الدراسة على أن أداء العنصر البشري يمكن أن يساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات السريعة، وتؤثر على سلوك الموظفين وانتماؤهم لخدمة أهداف وتطلعات المنظمة لأن الثقافة التنظيمية لها تأثير ملحوظ في تشكيل سلوكيات الموظفين وعاداتهم واتجاهاتهم بطريقة تنعكس على مستويات أدائهم.

وركزت دراسة (Al-Mirashdah، ٢٠٢٤) على دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين تدريب الموظفين وجودة أدائهم الوظيفي من خلال عينة شملت (١٦٦) موظفاً من كلية اليرموك والجامعة الأردنية للتكنولوجيا والعلوم، وكشفت النتائج عن وجود تأثير كبير لتدريب الموظفين على قدرتهم على القيام بعملهم، وأن هناك ارتباط أقوى بين تدريب الموظفين والأداء الوظيفي العاطفي، إذ أن توفير التعليم المتقدم للأفراد يساعد على تحفيزهم للعمل، كما أن خلق بيئة عمل مواتية يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.

وقام كل من (Tian & Arguelles، ٢٠٢٤) بدراسة نظرية تحليلية لاستكشاف تأثير إدارة الموارد البشرية على التنمية المستدامة وتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة التدريس في الجامعات، وتعزيز قدرات البحث العلمي، وتشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال وضع قيم وقواعد سلوكية واضحة، والتأكيد على العمل الجماعي، والنزاهة الأكاديمية، والابتكار. فإدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد في تعزيز بيئة عمل داعمة وشاملة، وهو أمر مهم لجذب المواهب والاحتفاظ بها، فضلاً عن تعزيز تبادل المعرفة والتطوير الأكاديمي في الجامعات. وأشارت الدراسة إلى أن الجامعات تحتاج إلى الحصول على دخل مرتفع نسبياً لأنواع وجذب المواهب الدولية وخلق بيئة عمل جيدة، كما تحتاج إلى تعزيز الأجور والاستحقاقات لتوفير الرعاية الاجتماعية اللازمة لجذب المواهب، فضلاً عن اهتمامها بتحقيق الشفافية والنزاهة في عمليات التوظيف في ظل وجود آليات مناسبة للمتابعة والإشراف، وهذا يتطلب التواصل مع الحكومة وطلب الدعم المالي المناسب، وتوفير بيئات عمل أفضل وتجهيزات مناسبة للبحث العلمي، بالإضافة إلى تعزيز التعاون مع الجامعات الأخرى وجذب الخبرات والمواهب الدولية.

## التعليق العام على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث، تم استنتاج ما يلي:
- ١- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية دور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين الأداء أو رفع كفاءة العمليات التعليمية والبحثية وتحقيق التميز التنافسي في مؤسسات التعليم العالي المختلفة.
  - ٢- هناك شبه اتفاق بين الباحثين على استخدام ممارسات وسياسات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمكافآت والحوافز، وتقييم الأداء) كأبعاد لإدارة الموارد البشرية، إلا أن الدراسة الحالية سوف تتناول الأبعاد التالية (تخطيط الموارد البشرية، وتنظيم الموارد البشرية، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية) لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
  - ٣- أكدت أيضاً معظم الدراسات السابقة على أهمية وضرورة تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي باختلاف أنواعها وأشكالها وأماكن تواجدها لما لها من انعكاسات إيجابية على تطوير وتقديم تلك المؤسسات واستمرار بقائها.
  - ٤- ركزت معظم الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية على أبعاد (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والسياسات والإجراءات)، إلا أن البحث الحالي سوف يعتمد على أبعاد دراسة مسودي (٢٠١٨) والتي تشمل (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية) كأبعاد لتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
  - ٥- بينت معظم الدراسات السابقة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية، أو تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية، إلا أن البحث الحالي سوف يركز على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
  - ٦- تم الاستفادة من عرض الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل لموضوع البحث، مما ساهم في تدعيم الآراء المتعلقة بالإطار النظري، وصياغة مشكلة البحث وفرضياته، وتطوير أداة

جمع المعلومات، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وأيضاً التعرف على نتائج هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج البحث الحالي.

### المساهمات التي تعتقد الباحثة تقديمها مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أتاحت للباحثة فيما يتعلق بموضوع البحث، يمكن تلخيص ما يميز هذا البحث عما جاءت به الدراسات السابقة التي تم عرضها منذ قليل في النقاط التالية:

(أ) بيئة البحث: أجريت معظم الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في دول عربية وغربية مختلفة، في حين تم تطبيق هذا البحث في البيئة المصرية وفي قطاع مؤسسات التعليم العالي المصرية على وجه التحديد.

(ب) طبيعة مجتمع البحث: اختلفت الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع البحث وفقاً لطبيعة ومتطلبات كل دراسة على حده، فبعض الدراسات ركزت على القادة الإداريين أو الأكاديميين، والبعض ركز على أعضاء هيئة التدريس، ودراسات أخرى ركزت على الموظفين الإداريين، والبعض الآخر على الطلاب الجامعيين، إلا أن هذا البحث سوف تركز في اختيارها لمجتمع البحث على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في مصر ممثلة في الجامعات الحكومية وجامعة الأزهر والجامعات الخاصة.

(ج) هدف ومجال البحث: يختلف هذا البحث نسبياً عن الدراسات السابقة التي تم عرضها من حيث الهدف والمجال، حيث يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.

(د) موضوع البحث ومتغيراته: قامت معظم الدراسات السابقة بإلقاء الضوء على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية أو علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الأخرى كالأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الفعالية الوظيفية من خلال أبعاد مختلفة لكل منهما وفقاً لطبيعة ومتطلبات كل دراسة، إلا أن البحث الحالي سوف يتناول دور إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) من خلال أربعة أبعاد وهي: تخطيط الموارد البشرية، وتنظيم الموارد البشرية، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية، كما سوف يتم تناول

تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد وهي: البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية.

(هـ) يعمل البحث الحالي على توفير مرجعية علمية ومعلومات تساعد في تحسين وتطوير مؤسسات التعليم العالي المصرية في المستقبل.

## ٢- مشكلة البحث:

تمثل عملية تطوير مؤسسات التعليم العالي احدى الحاجات الملحة في الوقت الراهن لما لها من دور فعال في تنمية المجتمع من خلال الاستخدام الفعال لمواردها البشرية والمادية وإعدادها وتوجيهها بشكل سليم نحو زيادة إنتاجيتها وكفاءتها واعتبارها مركزاً منتجاً وليس مجرد مركز لتقديم الخدمات التعليمية والبحثية.

ويعد التعليم الجامعي أهم المراحل التعليمية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تتطلب المزيد من الرعاية والاهتمام في معظم دول العالم، وذلك من خلال تفاعل الجامعات مع المجتمع والسعي المستمر في بحث حاجاته وتوفير متطلباته (آل الحارث، ٢٠١٦).

ولذلك أكد كل من شهاب وأبو عاشور (٢٠١٧) على أن تطوير المنظومة التعليمية يتطلب إيجاد مؤسسات تعليمية قادرة على ملاحقة التطورات العلمية والتقنية على المستوى المحلي والدولي، وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها وتوجيهها بالشكل الأمثل باعتبارها من أهم عناصر الإنتاجية القادرة على التنمية والتطوير، وذلك من خلال الابتعاد عن المعايير التقليدية في عملية الاختيار والتعيين، والتخطيط الجيد للعاملين، والالتزام المستمر بتطوير مواردها البشرية وبناء القدرات اللازمة للتطوير الوظيفي في سبيل ايجاد بيئة عمل مناسبة، وخلق ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة (Bababola, 2013)، في حين أن تهاون تلك المؤسسات في تنمية واستثمار مواردها وكفاءتها بشكل جيد قد يؤدي إلى تراجع مركزها التنافسي (قرني والعنقي، ٢٠١٢).

ومن ناحية أخرى يرى ناصف (٢٠١٨) أن هناك حاجة ملحة لبناء ونشر وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لمؤسسات التعليم العالي باعتبارها من أهم مراكز انتاج واكتساب المعرفة في المجتمع وخاصة بعد التغيرات المحلية والعالمية، ولذلك أصبح لزاماً على الجامعة أن تتفاعل مع

المجتمع وتغير من ثقافتها من خلال إعادة التفكير وتطوير النظم والبرامج والأنشطة لتصبح ثقافة فردية ومؤسسية ومجتمعية فعالة، فالتحدي الذي يواجه مثل هذه المؤسسات يتطلب هوية مشتركة لاحتواء وإرضاء الموظفين والاحتفاظ بهم، واتباع استراتيجيات شاملة تعالج قضايا إدارة وممارسات الموارد البشرية من خلال إدارة وتدريب وتطوير الأفراد بشكل أكثر فعالية، وضرورة توحيد الجهود بشكل مستمر لبناء وترسيخ ثقافة تنظيمية تهتم بالتنوع والاختلافات الفردية (براهمي، ٢٠١٥).

وأشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أنه على الرغم من الإسهامات والانجازات التي حققتها مؤسسات التعليم العالي خلال السنوات الماضية إلا أنها لازالت تواجه العديد من التحديات والمشكلات التي تؤثر على كفاءة وفعاليتها الداخلية والخارجية، وتتمثل أهم تلك التحديات والمشكلات فيما يلي:

- لم تعد الهياكل والنظم الخاصة بمؤسسات التعليم العالي صالحة لمواجهة تحديات ومتطلبات نظم إدارة المعرفة، بما يمكنها من إدارة المصادر المعرفية والتعامل معها بفاعلية في عصر الإنتاج الخدمي للمعرفة (العربي والقشلان، ٢٠٠٩).
- تفتقد مؤسسات التعليم العالي المرونة اللازمة لاحتواء الكفاءات العلمية وعدم القدرة على توفير المناخ المناسب للاستفادة من قدراتهم البحثية والعلمية، وضعف الاتصالات المتبادلة بينهم، وغياب المجمعات العلمية الفعالة، مما أثر سلبياً على أداء تلك المؤسسات ومعدلات نموها (الكرداوي، ٢٠١٤).
- اتساع الفجوة بين المعارف التعليمية وتطبيقها في الجامعات المصرية، مما يتطلب ضرورة إعادة النظر في اعداد وتنظيم البرامج والأنشطة الداعمة لعملية التنمية والإبداع في الجامعات (أحمد ومحمد، ٢٠١٤).
- تعاني مؤسسات التعليم العالي من قصور في مجال خدمة المجتمع نتيجة لضعف قنوات الاتصال بينها وبين بعض الأطراف الخارجية كالبنوك والمؤسسات الداعمة لها مالياً في مجال الابتكار والاختراع (حنفي، ٢٠١٦).
- ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مواجهة الجامعات الأجنبية في مجال البحث والنشر الدولي نتيجة انخفاض القدرات البحثية والتسويقية (جادالله، ٢٠١٨).

- لازالت تواجه مؤسسة التعليم العالي العديد من التحديات التي فرضتها العولمة والثورة المعرفية والتكنولوجية والتغيرات السريعة في سوق العمل، الأمر الذي يفرض على تلك المؤسسات ضرورة إعادة النظر في سياساتها واستراتيجياتها من خلال الاهتمام بمواردها البشرية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم، وتبنى وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم العملية التعليمية والبحثية والتطوير الأكاديمي بكافة أنواعه (مسودي، ٢٠١٨).
  - تحتاج المؤسسات الجامعية إلى المزيد من الجهد والعمل الجاد لبناء ونشر ثقافة تنظيمية قوية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وجميع الأطراف ذات الصلة حتى تستطيع أن تحقق التميز والريادة محلياً ودولياً (Ferreira et al, 2018).
  - تبنى مستوى التحصيل المعرفي وضعف القدرات التحليلية والابتكارية، ومحدودية قدرتها الاستيعابية لمقابلة الطلب عليها، مما يهدد بالقضاء على جودة التعليم العالي في الجامعات والمعاهد العليا، الأمر الذي يتطلب ضرورة دعم مؤسسات التعليم العالي وتمويلها وتحسين برامج العمل فيها (حميدي ورماس، ٢٠١٩).
  - تعاني مؤسسات التعليم العالي المصرية من ضعف برامجها التعليمية وغياب مناهج ريادة الأعمال ضمن المناهج التعليمية للجامعات، وضعف الروابط التي تربط الجامعات بمراكز الأبحاث وقطاع الأعمال، واتساع الفجوة بين قدرات خريجي الجامعات ومتطلبات الأسواق المحلية (خاطر، ٢٠١٩).
- وفي ضوء ما سبق نستنتج أن مشكلة البحث الأساسية تتمثل في أن مؤسسات التعليم العالي في حاجة إلى إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية وتطوير وتنمية أبعادها المختلفة (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية) لتتلاءم مع المستجدات البيئية المحلية والعالمية، وذلك من خلال التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيسي التالي:
- هل هناك دور لإدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر؟

- وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات الفرعية التي تتضمن ما يلي:
- ١- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي في مصر؟
  - ٢- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر؟
  - ٣- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر؟
  - ٤- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر؟
  - ٥- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية في مؤسسات التعليم العالي في مصر؟
  - ٦- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، وتنظيم الموارد البشرية، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية) وبين أبعاد تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية) وما هي أكثر أبعاد تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية تأثراً بأبعاد إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.

### ٣- الإطار النظري للبحث:

يتم تناول الإطار النظري للبحث الحالي في ثلاثة محاور أساسية وهي: إدارة الموارد البشرية، وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية، وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالثقافة التنظيمية.

#### ١/٣ المحور الأول: إدارة الموارد البشرية:

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ خلال القرن الماضي، حيث بدأ ظهور هذا المفهوم في أول السبعينيات من القرن العشرين عندما بدأ اليابانيون بإنشاء وحدة متخصصة في إدارة الموارد البشرية نتيجة إيمانهم بأهمية القوى العاملة ومدى تأثيرها الفعال في تحقيق أهداف المنظمات واقتناعهم بأن قدراتهم ومهاراتهم هي المحرك الرئيسي في نجاح هذه المنظمات

(آل حجراف، ٢٠١٩). ثم بدأ انتشار هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الثمانينات نتيجة كثرة الضغوط التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية الهائلة على الشركات، والتي ألزمتها بإعادة النظر في مواردها البشرية وكيفية إدارتها وتوظيفها بطريقة مختلفة (O' Riordan, 2022).

وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة في مختلف أنحاء العالم، نظراً لأهمية الدور الذي تقوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتدريب وتعيين وتقييم أداء الأفراد، بما يحقق أهداف تلك المؤسسات وأهداف العاملين فيها.

### ١/١/٣ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، فيرى (Okechukwu (2017 أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يشير عادة إلى إدارة شئون الموظفين، كما أن إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل يرمزان إلى أهمية الإشراف على الأفراد في المنظمة، والذي له أهمية كبيرة في التأثير على سلوكهم وأدائهم التنظيمي بشكل إيجابي، ويرى عباس وعبد الحسين (٢٠٢٢) أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يشمل مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والممارسات والبرامج المطلوبة لتنفيذ مجموعة من الأنشطة المتعلقة بقوة العمل التي تحتاج إليها الإدارة من أجل أداء وظائفها على أكمل وجه.

ويعرفها عبد النبي ويوسف (٢٠٢٣) بأنها مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق بالأمر الوظيفية.

وبالنسبة لقطاع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ترى دراسة سليم (٢٠٢٠) أنها أسلوب حديث في التعامل مع القوى البشرية باعتبار أن هذه الإدارة شريك في التخطيط الشامل على مستوى المنظمة بحيث يكون هناك توافق بين أهداف المنظمة وطموح وأهداف الأفراد. والتعامل مع العاملين على أنهم أصل من أصول المنظمة يجب الحفاظ عليه وصيانتها.

أما التوجيهي (٢٠٢٢) فيرى أنها نظام فرعى من نظام كلى وشامل للجامعة يهتم بالقرارات والإجراءات التي تستخدم لتحقيق كفاءة العنصر البشرى، وهو مبنى على قدرة القوى البشرية على القيام بأدوارها الريادية في الجامعة، مما يساهم في الوصول لتحقيق أهداف الجامعة. في حين عرفت دراسة (Ahmed et al (٢٠٢٣) بأنها أداة فعالة لتحقيق التميز التنظيمي، وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التنظيمية الموجهة لجذب وتطوير وإصلاح أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف الجامعة بطريقة تتميز بالكفاءة والفعالية، كما أنها طريقة لمتابعة أعضاء هيئة التدريس في مكان العمل تجعلهم أكثر اجتهاداً في تقديم أفضل ما عندهم للجامعة.

ويضيف اليجبى (٢٠٢٤) أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تنفيذ جميع القرارات والإجراءات الداخلية والخارجية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات بهدف تحقيق جودة وفعالية العملية التعليمية من خلال تحقيق التكامل الفعال بين الجامعة ومنتسبيها من ناحية، وتحقيق الرضا الوظيفي من ناحية أخرى.

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي "مجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتنمية المهنية وتقييم أداء الموارد البشرية بهدف تنمية الثقافة التنظيمية وتحسين وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والمجتمعية بكفاءة وفعالية".

### ٢/١/٣ أهداف إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي:

تعددت واختلفت الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، فيرى (Patha (٢٠١٦) أن الهدف العام من إدارة الموارد البشرية هو إعداد قوى بشرية مناسبة وكافية مع المحافظة عليها بما يساعد في نجاح المنظمة، وتوظيف الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة لهم، وتنمية الشعور بالالتزام التنظيمي، وتعزيز وتطوير المشاركة الوظيفية والمواطنة التنظيمية للعاملين، وتحفيزهم للعمل وتعزيز الرضا الوظيفي وترشيد التكاليف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

ويضيف كل من شهاب وأبو عاشور (٢٠١٧) أن إدارة الموارد البشرية تعمل على زيادة الرضا الوظيفي من خلال تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة من الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل ويتميزون بدرجة عالية من التفاهم والانسجام فيما بينهم، فضلاً عن توظيف المهارات والكفاءات وتدريبها وتحفيزها في ظل الحفاظ على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل. أما أبو سنيّة (٢٠١٧) يرى أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تهدف استراتيجية تتفق مع المتطلبات إلى وضع التنظيمية لكل مؤسسة، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف تلك المؤسسات عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والمعرفة والكفاءة والانتاجية.

ويشير موسى (2020) إلى أن إدارة الموارد البشرية في الجامعات تهدف إلى ما يلي:

- تحقيق الكفاية الانتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الفاعلية في الأداء من خلال خلق بيئة مناسبة للعمل وإدارة المواهب والكفاءات في الجامعة.
  - التنبؤ بتحديد احتياجات الجامعة من مواردها البشرية، وتحديد توصيف وظيفي لكل الوظائف والتخصصات.
  - توفير السلامة والرعاية الصحية نفسياً ومعنوياً لكل العاملين في الجامعة.
  - التدريب والتنمية المهنية للعاملين لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور الجامعة.
  - تقييم أداء العاملين بشكل مستمر.
- وقسمت دراسة الوحشي (٢٠٢٠) أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية، وتشمل الأهداف الرئيسية تطوير معارف وخبرات الموارد البشرية، وتوفير الظروف المناسبة لتعزيز علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه داخل بيئة العمل، وتوفير وتلبية جميع احتياجات الموظف وتقدير جهوده من خلال اعتماد نظم مناسبة للحوافز والمكافآت. أما الأهداف الفرعية فهي تتضمن تخطيط القوى العاملة والاختيار الصحيح للموظف، والتدريب والتطوير والتحفيز، وتقييم الأداء للاحتفاظ بالموظفين الملتزمين بأهداف المنظمة.

ويلخص سليم (٢٠٢٠) هدف إدارة الموارد البشرية في الجامعة في تحقيق الكفاءة والعدالة، حيث تتحدد الكفاءة في ضوء العلاقة بين عملياتها الانتاجية ومخرجاتها وذلك عندما تكون قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، أما العدالة فهي تتوقف على العلاقة بين الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلما كانت هناك عدالة في نظم التوظيف والمكافآت والترقيات تحقق رضا العاملين.

ويرى كل من التويم والدوسري والتوجيري (٢٠٢٠) أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى قيادة عمليات التغيير والتطوير من خلال الربط بين السياسات والتوجهات الاستراتيجية للجامعة وبين احتياجات وأهداف الموظفين الفعلية لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى تحقيق الملائمة بين الأهداف بعيدة المدى (الاجتماعية والأخلاقية) والتي تتميز بالمرونة والتكامل والأهداف قصيرة المدى (التنظيمية والمهنية)، حيث يمكن تحقيق هذه الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل الجامعة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتحقيق الاتصال الفعال.

كما إدارة الموارد البشرية تهدف إلى مساعدة كل من الإدارة العليا والموظفين معاً لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تطوير القوى العاملة وتحقيق أقصى منفعة منها، وتلبية احتياجات العاملين ورفع معنوياتهم وطاقاتهم الإيجابية للعمل داخل المنظمة، فضلاً عن تزويد المنظمة بعمالة ماهرة على قدر كبير من التدريب والتعليم ولديها الرغبة في العمل، حيث تتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الموظف للقيام بالمهام المطلوبة منه وتحفيزه على التعاون والعمل الجماعي (اسماعيل والجحيمي ومحمد، ٢٠٢٤).

### ٣/١/٣ أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وأكثر أصول المنظمة قيمة، حيث يعتمد نجاح الوظائف والإدارات الأخرى (التشغيلية، المالية، التسويقية) بشكل كبير على نجاح إدارة الموارد البشرية، كما أنها تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي والمجتمعي، وبالتالي فإن إدارة الموظفين تعتبر أكثر صعوبة من إدارة الموارد الأخرى في المنظمة (Patha, 2016). ويضيف أبو اسنينه

(٢٠١٧) أن إدارة الموارد البشرية ترتبط بباقي الإدارات في المؤسسة بعلاقة تكاملية وتعاونية، فهي تزود الإدارات الأخرى باحتياجاتها من الأعداد والتخصصات المناسبة.

وأشار كل من بوجاجة وبوعكيرة (٢٠١٧) إلى أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين وتيسير حل المشاكل فيما بينهم وتدريبهم، بما ينعكس إيجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة انتاجيتهم، كما أنها الإدارة المسؤولة عن متابعة اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في وضعها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تعمل على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

ويذكر كل من حميدي ورماس (٢٠١٩) مجموعة من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد

بإدارة الموارد البشرية ومنها:

- التطورات التكنولوجية والصناعية الحديثة، والتي ترتب عليها ظهور التنظيمات العمالية والصراعات بين الإدارة والأفراد، مما يتطلب وجود إدارة متخصصة ترعى وتدافع عن الموارد البشرية.
- التدخل الحكومي المتزايد في علاقات العمل وإصدار القوانين والتشريعات العمالية.
- الوعي المتزايد لدى القوى العاملة وارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي والذي يتطلب وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، وتوفير الأساليب العلمية الحديثة للتعامل مع هذه النوعية من الأفراد.

ويرى عبد الخير (٢٠٢١) أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية التي تساعد في اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل وتزويد المنظمات باحتياجاتها من الأفراد كماً وكيفاً وخاصة في ظل كبر حجم المنظمات وتزايد حدة المنافسة وزيادة أعداد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم التي تتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتعامل مع هذه المشاكل.

كما يرى الأميري (٢٠٢٣) أن إدارة الموارد البشرية لها دوراً فعالاً في تحسين أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير قدراتهم ومعارفهم، وزيادة رضاهم والتزامهم في العمل، فضلاً عن زيادة القدرة التنافسية لتلك المؤسسات.

ولذلك أكد كوفان وآخرون (٢٠٢٣) على الأهمية البالغة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باعتبارها من أهم مصادر القيمة لأي مؤسسة تعليم عال بل المصدر الاستراتيجي الذي بدونها لا يمكن أن تحقق تلك المؤسسة أهدافها، ولذلك تحرص مؤسسات التعليم العالي على استقطاب القوى البشرية الماهرة والكفاءات اللازمة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في المهام والمسئوليات، مما يتطلب بناء الأبعاد التنظيمية القوية لدى منسوبي الجامعات وفق قيم محددة تعكس هوية الجامعة وتميزها عن غيرها، فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تمثل أهم أسلحة التنافس على المستويين المحلي والدولي التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من النجاح والتميز وتحقيق لها السبق محلياً وعالمياً.

### ٤/١/٣ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي:

أشار حمزة (٢٠٢٤) إلى العديد من التحديات التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي تتطلب من المسؤولين ضرورة مواجهتها من خلال توافر الاستراتيجيات والسياسات المناسبة، ويتمثل أهم التحديات فيما يلي:

- تحديات علمية وتكنولوجية نتيجة لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- تحديات بيئية (مثل العوامل الاقتصادية والقانونية والتنوع والتغير في قوة العمل والمهارات).
- تحديات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والقدرة على الإبداع والابتكار.
- تغير الاتجاهات والقيم والمعتقدات التنظيمية.
- اللوائح والتشريعات الحكومية.
- تحديات مرتبطة بمراجعة الوظائف الحالية وإعادة التأهيل للوظائف الجديدة.
- التغيرات الاقتصادية وما ينتج عنها من ارتفاع نسبة التضخم وانخفاض مستوى الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية.

### ٥/١/٣ أبعاد إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي:

تعمل إدارة الموارد البشرية على القيام بمجموعة من العمليات أو الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، مثلها مثل أي إدارة في المنظمة، كما تهتم أيضاً باتخاذ جميع القرارات والإجراءات الإدارية التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها وتتضمن

هذه الإدارة مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تحقيق قدر مناسب من جودة العمل والتكامل والمرونة والالتزام التنظيمي (Armstrong & Taylor, 2020).

ونعرض فيما يلي أهم الأبعاد أو الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وخاصة في قطاع مؤسسات التعليم العالي.

### أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

يرى (Nick, 2016) أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية تقييم للقدرات الحالية للموارد البشرية بالطلب والعرض من العمالة مستقبلاً بهدف وضع خطط تمكن الموارد البشرية في المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في حين عرفها (Muma et al, 2018) بأنها إجراء منهجي يوفر للمديرين هيكلاً لاتخاذ قرارات الموارد البشرية بناءً على مهمة المنظمة وخطتها الاستراتيجية ومواردها والميزانية ومجموعة الكفاءات المطلوبة من الموارد البشرية.

ويقصد به أيضاً العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى توفير احتياجاتها الكافية من الموارد البشرية بهدف تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى الجامعة إلى الوصول لها بكفاءة وفعالية (Pednekar, Kulkarni & Mahanwar, 2022)

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على أنه " قدرة مؤسسات التعليم العالي على بذل الجهود اللازمة لتوفير الموارد البشرية فيها خلال فترة زمنية محددة بالكمية والنوعية المناسبة التي تحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد بما يسهم في رفع الكفاءة والفعالية في الأداء."

ويكمن الدافع من عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الفعال للموارد البشرية الحالية، وتوفير الاحتياجات المستقبلية منها بالأعداد والأعمار والمهارات المطلوبة (Mansaray, 2019)، وتخطيط القوى العاملة ووضع خطط التوظيف وخطة الموظفين التي تقلل من عدم اليقين المرتبطة بتحديد متطلبات الموارد البشرية والاختيار والتنشئة الاجتماعية (Bello & Kashaam, 2017).

كما يرى كامل (٢٠١٨) أن تخطيط الموارد البشرية له أهمية كبيرة في قطاع الجامعات، حيث يزيد من قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية المحيطة (السياسية،

الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) أو المتغيرات الداخلية (مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) كما أنه يلعب دوراً فعالاً في خفض تكاليف الموارد البشرية، فضلاً عن دوره في توفير فرص متكافئة لجميع العاملين.

ويضيف كل من صالح وعبد الله (٢٠٢١) أن تخطيط الموارد البشرية يحقق الترابط والتكامل بين برامج الموارد البشرية، ويعمل على توفير قاعدة بيانات شاملة ودقيقة عن العاملين من حيث أعدادهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم العلمية، ويساعد في تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين بما يتضمنه من أنشطة للتدريب أو النقل أو الترقية، كما أنه يمكن من الاستعداد لمواجهة أي تغيرات مفاجئة وسريعة تحدث في البيئة المحيطة والتي قد تؤثر على محتوى العمل ونوعية المهارات المطلوبة.

وبالإضافة إلى ذلك فإنه يسهم بشكل فعال في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتلبية احتياجات الجامعة من الموارد البشرية كماً ونوعاً (وهدان، ٢٠٢٤).  
وبالنسبة للهدف من تخطيط الموارد البشرية يمكن تقسيمه إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية، ويتمثل الهدف الرئيسي أو العام في احداث التوازن الكمي والنوعي بين الطلب والعرض من الموارد البشرية، واستخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية، أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يلي (عريشي والطراونة، ٢٠١٩):

- التعرف على الوضع الحالي لهيكل الموارد البشرية بشكل تفصيلي.
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد الطريقة المثلى للاستفادة منها في تنفيذ خطة القوى العاملة.
- تحديد المشاكل التي تحد من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية سواء الحالية أو المستقبلية.
- وضع أسس وبرامج الاختيار والتعيين والترقية والتدريب وتقارير وصف الوظائف وتقييمها.
- تقليل تكاليف العمل والانتاج من خلال ترشيح نظم الأجور والمكافآت والاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

كما يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات آداه وسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين (الشهري وشحبل والتوجري، ٢٠٢٠).

## ثانيا تنظيم الموارد البشرية:

يعتبر التنظيم الوظيفي المكمل والتابعة للتخطيط والتي يتم فيها ترجمة الخطط إلى أنشطة فعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويقصد بتنظيم الموارد البشرية توزيع المسؤوليات وتكوين الأقسام والإدارات وتحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة وتفويض السلطة للمرؤوسين وتوضيح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتنسيق الأعمال بين المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة العامة للمؤسسة (ديسلر، ٢٠٠٣).

كما أنه يمثل الإطار العام الذي يتحدد من خلاله الجهود الإدارية وتنظم على أساسه إدارة الموارد البشرية عملياتها الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، ثم تعبئة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الخطيب، ٢٠١٦).

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف تنظيم الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على أنه "الإطار الذي تقوم من خلاله باستقطاب واختيار وتعيين وتعبئة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي".

ويؤكد محمود (٢٠١٨) على بعض الأمور المهمة في تنظيم إدارة الموارد البشرية في قطاع الجامعات ومنها:

- البعد عن المركزية في إدارة الجامعات واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.
- تواجد الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية للجامعة.
- اتباع المرونة التي تمكن الأفراد من التجديد والابتكار المستمر.

ولذلك يرى أحمد (٢٠١٩) أن التنظيم الفعال للموارد البشرية يمثل مفتاح النجاح في العمل الجامعي، إذ يساعد الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية المتميزة لديها، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

ويشير موسى (٢٠٢٠) إلى أن تنظيم إدارة الموارد البشرية في الجامعات يتضمن ما يلي:

- الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد الوصف الوظيفي للدرجات العلمية والإدارية والفنية وتحديد الشروط والمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف وتطوير المسار الوظيفي (النقل والترقي والتناوب الوظيفي).

- تحديد وتقسيم الواجبات والمسئوليات والسلطات بين العاملين وتحديد طبيعة العلاقات التي تربط هذه المسئوليات.
- تنظيم الأنشطة والتنسيق بينها تجنباً لحدوث تعارض وازدواجية في تحقيق الأهداف.
- وضع السياسات واللوائح المتعلقة بالتوظيف والتدريب والأجور والمكافآت وتقييم الأداء ونظم الصحة والسلامة الخاصة بالعاملين.

### ثالثاً: التنمية المهنية للموارد البشرية:

أشار حسن (٢٠١٦) إلى أن التنمية المهنية للموارد البشرية تمثل مجموعة من العمليات المستمرة والشاملة والمتكاملة التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي لتنمية أعضاء هيئة التدريس والعاملين بهدف إعدادهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطوير أدائهم والارتقاء به. ويعرفها (Kong (2018) على أنها مورد يمكن الوصول إليه عن طريق أشكال مختلفة من أنشطة المجتمع العملية وتبادل التجارب والخبرات، بحيث يتم إثراء وتحسين الكفاءة المهنية بصورة مستمرة، كما أنها تمثل استثمار مستقبلي يتم من خلالها تأهيل ورفع قدرات العاملين ليتمكنوا من مجارة التطورات والتحولت العلمية والتكنولوجية في مجال العمل بشكل مستمر (البار وحنيش، ٢٠٢٠).

ويضيف القرشي (٢٠٢٤) إلى أنها الجهود التي تقوم بها الجامعة لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين مهنياً لتكون لديهم القدرة على تحقيق الوظائف الأساسية للجامعة وذلك بهدف تطوير مهاراتهم في التدريس وتقييم مستوى الأداء والكشف عن نقاط القوة لتطويرها والاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها ووضع الحلول لها.

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف التنمية المهنية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على أنها "الجهود التي تبذلها مؤسسات التعليم العالي لرفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها وزيادة إنتاجيتهم من خلال تزويدهم بمجموعة من المعارف والمهارات التي تمكنهم من القيام بواجباتهم وأعمالهم المهنية بصورة أفضل".

وتتمثل أهمية التنمية المهنية للموارد البشرية في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي واكتساب المعارف والمهارات، وتحقيق المرونة والقدرة على التكيف في العمل، ومواكبة التغيرات والتطورات التي

تشهدها بيئة العمل الجامعي وتقليل التكاليف ونسبة الأخطاء في العمل من خلال زيادة المهارات والكفاءات (صبح، ٢٠٢١).

وتشمل أهداف التنمية المهنية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لآراء العديد من الدراسات مثل دراسة شلهوب (٢٠٢١) ودراسة القرشي (٢٠٢٤) ودراسة العمري وآل سفران (٢٠٢٤) في النقاط التالية:

- أحداث تغييرات أساسية في المؤسسات عن طريق التدخل في آلية سير العمل لتتمكن من بناء استراتيجية للرد على المتغيرات والسيطرة عليها والتأثير فيها والتلاؤم معها.
- تحسين وتوسيع مهارات العاملين للحصول على درجات علمية أعلى.
- مساعدة الموارد البشرية على تحمل الأعباء والمسئوليات الجديدة في العمل.
- زيادة القدرة على التفكير والإبداع للتكيف مع متطلبات العمل من جانب والتغلب على تحدياته ومشاكله بأسلوب علمي متطور من جانب آخر.
- تمكين المؤسسات من تحسين وزيادة أدائها وإنتاجيتها وتحسين جودة عملياتها وتحقيق الاستقرار والانتماء بكفاءة وفعالية من خلال تحسين المهارات والمعارف وتحقيق السرعة في القيام بالمهام والعمليات المطلوبة.
- رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلال التقدير والدعم والتشجيع المستمر لهم.
- تنمية الوعي لدى العاملين تجاه تقدير قيمة العمل وفهم وإدراك العلاقة بين طبيعة عملهم وعمل الآخرين وبين أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

#### رابعاً: تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف كل من (Jarina & Mohan (2017) تقييم الأداء بأنه عملية يتم من خلالها استخدام المعايير والأساليب العلمية السليمة اللازمة لتحديد وقياس مدى تحقيق الموظف للأهداف التنظيمية المطلوبة منه مسبقاً.

وتعرفه أحمد (٢٠١٩) بأنه عملية هادفة إلى قياس ما تم انجازه خلال فترة زمنية معينة مقارنة بما تم التخطيط له كماً ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور

والانحراف وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل، وذلك بناء على جمع المعلومات الصحيحة والدقيقة التي تصف أداء الفرد أو المنظمة لوظيفتها لتحديد مدى كفاءتها وجودة وفعاليتها دورها في تحقيق الأهداف، واستخدام تلك المعلومات في عمل تغذية عكسية لتعديل الاداء وتطويره. وترى كل من المفتي والمعلوف (٢٠٢٣) أنها عملية منظمة تقوم بها المؤسسة لمعرفة الاختلاف بين الأداء الواقع أو الفعلي وبين الأداء المفروض القيام به وعمل الاجراءات اللازمة وفق نتائج التقييم. وترى الباحثة أنه يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على أنه "عملية يتم من خلالها تزويد مؤسسات التعليم العالي بالتغذية العكسية عن أداء العاملين بهدف اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين وتطوير أدائهم في المستقبل، مما ينعكس على تطوير العمل في هذه المؤسسات".

وأشارت دراسة أحمد (٢٠١٩) إلى أن الهدف من عملية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية تشمل نوعين من الأهداف وذلك على النحو التالي:

١. أهداف عامة: وتتضمن مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة مسبقاً.
٢. أهداف فرعية: وتتضمن المساعدة في التخطيط وتقليل الأخطاء عند وضع الخطط ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات وتحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام وتوجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

وبالنسبة لأهمية تقييم أداء الموارد البشرية في الجامعات يرى أبو اسنينه (٢٠١٧) أنها عملية تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتزويد الإدارة بأسس اتخاذ القرارات السليمة في العديد من المجالات الإدارية، كما تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الأكاديميين العاملين بالجامعة. وترى الغريبوي والدليمي (٢٠٢٠) أن عملية تقييم الأداء تساعد أيضاً على كشف نقاط القوة لدى العاملين لاستغلالها في تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط الضعف لتقليلها أو التغلب عليها من خلال برامج التدريب، فمن خلال تقييم الأداء ومراعاة العدالة يحصل الفرد على ما يستحقه من مكافأة أو ترقية أو مكانة متميزة وفقاً لقدراته ومهاراته الفعلية في أداء المهام الموكلة إليه.

وتضيف دراسة مصطفى (٢٠٢٠) أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع نظام عادل للحوافز والمكافآت وتخفيض عدم الرضا الناتج عن التمييز غير المتعمد بين العاملين.

ولضمان فعالية عملية تقييم الأداء أكدت الوحشي (٢٠٢٠) على ضرورة أن تشمل عملية التقييم جميع النواحي الإدارية والفنية والشخصية المرتبطة بالفرد والوظيفة والمنظمة، وأن تكون الأساليب والآليات المستخدمة في عملية التقييم محددة وواضحة وغير مبالغ فيها وتتسم بالموضوعية والبعد عن التحيزات الشخصية. ولذلك ينظر إليها كل من عشري وصبح ونصار (٢٠٢٢) على أنها أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تتصف بالاستمرارية، ويتم من خلالها التعرف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها الإيجابية والسلبية على إنتاجية الموظف وفاعلية المؤسسة وبالتالي فإن عملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها: إعادة النظر في سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية الخاصة بالتوظيف أو الأجور أو المكافآت أو نظم التدريب.

### ٢/٣ المحور الثاني: تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية:

أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين والدارسين فتعددت وجهات النظر حول مفهوم وأهمية وأبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمات باختلاف أنواعها وأصبح التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمة للبقاء والاستمرار في الوقت الحالي هو السبب الرئيسي في توجه المنظمات إلى تغيير ثقافتها وضرورة اعتمادها على ثقافة تركز على قاعدة قوية وصلبة والعمل على تطوير وتنمية هذه الثقافة وفقاً للظروف، ولتغيير وتطوير الثقافة التنظيمية لابد من تغيير الافتراضات والمعتقدات لدى الأفراد، وتحديد السلوك غير المناسب للتخلص منه (لخضر، ٢٠٢٢).

### ١/٢/٣ مفهوم الثقافة التنظيمية:

برز مصطلح الثقافة التنظيمية بشكل كبير في مجال الإدارة والتنظيم وعلى الرغم من ذلك لم يتوصل العلماء والباحثون إلى تعريف محدد لهذا المصطلح حيث يعرفه Herriman's, Nazari & Mahmoudian (2016) بأنه كيان ديناميكي يحكمه الأنظمة واللوائح والإجراءات الرسمية فضلاً عن أنه كيان اجتماعي يحكمه العلاقات غير الرسمية بجانب النظم الرسمية.

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ المتوازنة داخل المنظمة والموضوعة من قبل قادتها، حيث تترجم ضمناً طريقة انجاز الأعمال داخل المنظمة بهدف تحقيق التكامل بين بيئتها الداخلية والخارجية (بوسعيد ومراد، ٢٠٢٤).

وفي بيئة التعليم العالي تم تعريف الثقافة التنظيمية لأول مرة من قبل كل (Kuh & whit (1988) على أنها المعايير والنماذج والقيم والممارسات والمعتقدات والافتراضات التي تشكل سلوك الأفراد والجماعات في الجامعات والكليات.

وأوضح (Brick (2009 أن الثقافة الأكاديمية في قطاع الجامعات تشير إلى المواقف والقيم وطرق التصرف التي يشاركها الأشخاص الذين يعملون أو يدرسون في الجامعات مثل المحاضرون والباحثون والطلاب.

ونظر إليها (Kosar et al (2016 كنمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في المؤسسة وتحقيق الكفاءة، كما أنها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير وتحسين الأداء الإداري. وأضاف كل من (Mwangi & Waithaka (2018 أنها تعبر عن مجموعة من الميزات التي تجعل المؤسسة متفردة عن غيرها من المنظمات الأخرى وتمارس هذه الميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل مثل تبنى المؤسسة قيماً كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالمستفيدين وتحسين الكفاءة والفاعلية.

وأشارت الشمري (٢٠١٩) إلى أنها "منظومة القيم السائدة في مؤسسات البحث العلمي والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك المنتمين إليها"، ومن وجهة نظر كل من وشوش وميروان (٢٠٢٤) فهي تمثل إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يقاسمها العاملون والتي يفترض أن يكون لها أثر في تدعيم التطور والإبداع وتأصل رأس المال الفكري بالجامعة.

ونستنتج مما سبق أن الثقافة التنظيمية يمكن تعريفها في البحث الحالي على أنها "إطار اجتماعي وتنظيمي يتم من خلاله التحكم وتوجيه وتفسير سلوك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مؤسسات التعليم العالي في ظل منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي

يتبناها القادة والمسؤولين والتي يشترك بها أعضاء تلك المؤسسات بهدف تحقيق أهدافها التعليمية والاجتماعية، الأمر الذي يستلزم ضرورة المحافظة على تطوير وتنمية هذه الثقافة التنظيمية بشكل مستمر من خلال توحيد وتنظيم جهود العاملين وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار وتحقيق التواصل والانسجام الفعال مع الأطراف الخارجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة الداخلية والخارجية".

### ٢/٢/٣ مبررات الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتنميتها في مؤسسات التعليم العالي:

أشارت بعض الدراسات السابقة إلى العديد من المبررات التي تستوجب ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتنميتها وخاصة في مؤسسات التعليم العالي ويمكن توضيح أهم هذه المبررات فيما يلي:

- تمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً في البيئة الداخلية للمؤسسة بشكل عام وللجامعات بشكل خاص لأنها تسهم بشكل واضح في تنظيم الجامعة وتكاملها، وذلك من خلال انتماء أعضاء هيئة التدريس والعاملين حول عناصرها الأساسية كالقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والأساليب بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة للسلوك الوظيفي ومرتبطة به (دراوشة والشمرمان، ٢٠١٧).
- تعمل الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء العلمي والإداري وتحقيق التنمية المطلوبة، بما ينعكس بشكل مباشر على زيادة فعالية الجامعة من خلال تحقيق الأهداف المرجوة (بوخاري وخواجة، ٢٠١٨).
- تسهم الثقافة التنظيمية بشكل كبير في عملية التطوير الأكاديمي وأحداث تغيير في مكونات النظام التعليمي في الجامعات من أجل الوصول لأعلى درجات التميز في المخرجات التعليمية وبالشكل الذي يلبي احتياجات المستفيدين ورغباتهم (مسودي، ٢٠١٨).
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفعالاً في رسم التوجهات الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (عبد الرزاق وعباس وأحمد، ٢٠١٩)

- تمثل عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، وهي تعمل بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، حيث تشكل لهم سلوكهم وعلاقاتهم الواجب إتباعها في إطار فكري يوجه وينظم أعمالهم (خاطر، ٢٠١٩).
- تعد أساساً لتحقيق الترابط والتنسيق بين كافة أجزاء المؤسسات البحثية وتؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين إذ قد يرجع نجاح أو فشل تلك المؤسسات إلى الثقافة التنظيمية السائدة بها كما تعمل على دعم عملية التغيير وتساهم في زيادة التمسك بالمؤسسة من خلال توافق الثقافة التنظيمية مع الثقافة الشخصية، وتعمل على فهم السلوك والتنبؤ به، فضلاً عن دورها في تحقيق الإصلاح الإداري في الدول النامية بشكل عام (الشمري، ٢٠١٩).
- تعد الثقافة التنظيمية أحد الخصائص المهمة التي تميز الجامعات عن بعضها البعض في الاتجاهات الحالية نحو عمليات الابتكار والنمو والتدويل (Kose & Korkmaz, 2019).
- تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة أحداث تغييرات هيكلية في ثقافة المنظمة داخلياً من خلال دعم القادة حتى يمكن الوصول إلى مؤسسة تعليمية مرنة قابلة للتكيف مع بيئتها، وقادرة على تحقيق التنمية المستدامة (Dorson, 2021).
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في تحديد استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي التي تعمل في مناخ تنظيمي متغير وديناميكي وفي تحديد قدرتها على النجاح في بيئة الأعمال محلياً ودولياً، فالثقافة التنظيمية التي تتميز بالمرونة والقيم الداعمة للتغيير تستطيع النجاح ومواكبة كافة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة (سليم، ٢٠٢٣).
- يمثل تطوير الثقافة التنظيمية أمراً حتمياً بالنسبة لقادة المنظمة الجامعية، وذلك لأن الجامعات توفر لأصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب وأعضاء مجلس الإدارة وموظفي الدعم) بيئات تعليمية يتم من خلالها اكتساب معارف ومهارات جديدة، كما تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على نمو السلوك الأكاديمي من حيث تعزيز الصدق في انجاز الأعمال الأكاديمية وتحقيق الديناميكية المستمرة في العمل والسلوك وتحسين مهارات التواصل . (Torralba Diaz et al ,2023)

- تعد الثقافة التنظيمية أهم المكونات الأساسية للمنظمة التي تحدد نجاحها، وتضع حدوداً للعاملين بها، وتحفزهم على التفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع أهدافها، ومن ثم فإن البحث عن الطرق والوسائل الممكنة للتهيئة والتغيير والتطوير لهذه الثقافة أمراً ضرورياً لتحقيق الإبداع وتدعيم رأس المال الفكري في الجامعات (وشوش وميروان، ٢٠٢٤).
- تدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية والصحية الرؤية الاستراتيجية للتعليم العالي، وتقييمها ومتابعتها أمراً ضرورياً في مجال التعليم حيث أصبحت الثقافات الهرمية الكلاسيكية ذات القواعد الصارمة والرقابة المشددة والانضباط المنهجي غير مناسبة للأداء الأكاديمي في الوقت الراهن ولا بد من تطويرها أو تغييرها بثقافة تنظيمية مرنة تواكب التغيرات العالمية (Nadezda, 2024).

### ٣/٢/٣ خصائص الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

- تتصف الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص المختلفة وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تناول زبير (٢٠١٤) مجموعة من الخصائص تمثلت فيما يلي:
- ثقافة الإدارة بالأهداف: وهي الثقافة المتمثلة في أهداف الكلية الخاصة بتكوين كفاءات علمية مؤهلة لمتطلبات المجتمع، والعمل على إشراك الموظفين في وضع الأهداف، واستخدام الأهداف كمييار لقياس فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس.
  - ثقافة احترام وتقدير الأفراد: وتظهر على سبيل المثال من خلال علاقة التشجيع والمشاركة والثناء بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.
  - ثقافة جماعة العمل: وتظهر من خلال علاقة الاحترام والتقدير التي تجمع بين أعضاء هيئة التدريس من جهة وبينهم وبين الطلاب من جهة أخرى.
  - ثقافة الدعم والتشجيع: وهي التي توفر الحوافز المادية والمعنوية المشجعة لأعضاء هيئة التدريس والتي تحقق رضاهم وتلبى احتياجاتهم.
  - ثقافة الانضباط والالتزام: وتظهر من خلال التزام أعضاء هيئة التدريس بأوقات العمل وبالأنظمة والقوانين الداخلية للكلية وبأداء المهام والأعمال المطلوبة.

- ثقافة الابتكار والإبداع: وتظهر من خلال المشاركة الدائمة في مجالات البحث العلمي والحرية في العمل.
  - ثقافة الولاء والانتماء: وتظهر عندما تتوافق أهداف وقيم أعضاء هيئة التدريس والعاملين مع أهداف وقيم الجامعة.
- وأكد كل من داوود وعليو (٢٠٢١) على بعض خصائص الثقافة التنظيمية في الجامعات، وذلك على النحو التالي:
١. التوجه نحو النتائج أي تؤكد على الانجاز والنتائج والعمل باعتبارها قيم مهمة.
  ٢. متفردة: أي أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تختلف عن غيرها.
  ٣. إنسانية: فالعنصر البشري هو المكون الأساسي بها، وهو الذي يمتاز بقدرته على الابتكار والتفاعل مع الرموز واختراع الأفكار التي تشبع حاجاته وتحقق تكيفه مع بيئته وانتقال القيم والمعايير التي تحدد سلوكه.
  ٤. الاستمرارية: فهي ممتدة ويتوارثها أجيال عديدة، ولا يمكن تغييرها بسهولة.
  ٥. تكاملية: إذ أن مكوناتها تميل إلى الاتحاد لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية.
  ٦. متعلمة ومكتسبة وقابلة للنقل لأنها تنتقل وتنتشر عن طريق التعلم وطرق التوجيه والتصريف.
  ٧. تشاركية وجماعية: فهي لا ترتبط بأفراد محددين، بل أنها محددة بأنماط التفاعل العامة.
  ٨. الانتباه للتفاصيل الدقيقة الصادرة من تصرفات العاملين.
- وخلصت دراسة الحياسى (٢٠٢٢) إلى مجموعة من الخصائص التالية:
- تراعى الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية، وترتبط بالسلوك الإنساني بشكل مباشر.
  - الاهتمام بالتوجه نحو العمل بروح الفريق الواحد.
  - تبنى الأفكار الإبداعية وخلق روح المنافسة.
  - الموازنة بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة.
  - التركيز على النتائج.

وأضافت الوحيدى (٢٠٢٣) بعض الخصائص الأخرى التي تميز الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية بشكل عام وذلك على النحو التالي:

١- التعقيد والغموض وصعوبة التحديد: ويرجع ذلك للروتين وسوء الإدارة وندرة الموارد، والتأثيرات السياسية والفردية وتدنى حماية الحقوق العامة للموظفين.

٢- الجمود وصعوبة التغيير: لأن المنظمات الحكومية مقيدة بالسلطة السياسية وأنشطتها وهو ما ينتج عنه انتشار الثقافة الهرمية فيها.

٣- البيروقراطية: تتسم المنظمات الحكومية بقدر كبير من البيروقراطية حيث تسود اللوائح والأنظمة والتعليمات الرسمية التي تحكم علاقات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، أو تلك المتعلقة بعلاقتهم مع الأطراف الخارجية.

ونستنتج مما سبق أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور حيوي في بقاء واستمرار المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي فهي تعتبر محدداً أساسياً لنجاح أو فشل المؤسسات فقد تكون الثقافة التنظيمية مصدراً لقوة المؤسسة إذا ساهمت في توسيع أفق ومدارك العاملين حول التغيرات المحيطة، وكانت بمثابة القوة المحركة والدافعة لعملية التغيير أو التطوير في المنظمات، وقد تكون على الجانب الآخر مصدراً لضعف هذه المؤسسات إذا اتبعت البيروقراطية والروتين والرؤية المحدودة للعاملين التي تقف عائقاً أمام عملية التغيير والتطوير.

ومن ثم فإن التوجه والسعي المستمر نحو تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر يعد أمراً ضرورياً لتحسين وتطوير أداء تلك المؤسسات، مما يستوجب إعادة النظر في كل سياساتها واستراتيجياتها وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية.

### ٤/٢/٣ العوامل المؤثرة في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية:

كشفت بعض الدراسات عن مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات ومنها (Caeca et al, ٢٠٢٢):

- الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية بين العاملين والإدارات المسؤولة.
- توفير برامج لتنمية مهارات الاتصال والتدريب على العمل الجماعي، وتنمية روح الانتماء والولاء للمنظمة.

- تمكين العاملين واعطائهم الصلاحيات الكافية.
- توفير الكفاءات والمهارات المطلوبة.
- توفير نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع متطلبات العمل الحديثة.
- توفير برامج تدريبية شاملة لتطوير الكفاءات كجزء من استراتيجية متكاملة لتطوير الموارد البشرية.

وترى الحياصي (٢٠٢٢) أن الثقافة التنظيمية وتطويرها يتأثر بثلاث عوامل أساسية وهي:

- ١- **البيئة التنظيمية:** سواء من حيث موقعها الجغرافي، أو حجمها، أو عمرها الزمني، أو طبيعة تنظيمها، فالمؤسسات ذات التنظيم العضوي المرن تتمتع بثقافة تشجع باستمرار على امداد المؤسسة بأفكار جديدة لتطوير استراتيجيتها.
- ٢- **القيادة:** وتتمثل في ثقافة الإدارة العليا وما تنتهجه من نمط قيادي، إذ تنتشر آراء القادة وأفكارهم الى باقي أجزاء المؤسسة والعاملين فيها.
- ٣- **الخبرة:** وتشمل خبرة القادة وممارساتهم السابقة، وكذلك خبرة المؤسسة ومدى تعلمها من تجاربها السابقة في كيفية مواجهة التحديات بنجاح.

### ٥/٢/٣ آليات ومتطلبات تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

اتفقت بعض الدراسات على مجموعة من الآليات اللازمة لبناء وتطوير الثقافة التنظيمية وخاصة في مؤسسات التعليم العالي ويمكن تلخيصها فيما يلي (بكاوي، ٢٠١٦؛ ومسودي، ٢٠١٨؛ والشمري، ٢٠١٩):

- ١) **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل انتقاء وتعيين الأفراد المؤهلين الذين تتوافق صفاتهم الشخصية وقيمهم ومعتقداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية مع استبعاد الافراد المقاومين لقيم ومعتقدات المنظم، فضلا عن قيام الإدارة بتقديم تفسيرات واضحة لموظفيها لجميع الاحداث الجارية.
- ٢) **التكيف والتطبيع الاجتماعي:** وهي مرحلة مهمة تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، وتعني تعلم قواعد العمل وتوصيل عناصر الثقافة التنظيمية إلى العاملين بشكل مستمر، فهي وسيلة يتم من خلالها اكتساب القيم والمعتقدات والافتراضات المكونة للثقافة التنظيمية، وتستطيع المنظمة أن تساعد موظفيها على التكيف والتطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب المستمرة.

٣) العوائد والمكافئات: ويقصد بها الاحترام والتقدير وقبول الفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، ورفع روحه المعنوية.

٤) الممارسات الادارية: وهي تمثل الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ تقوم بعض المؤسسات أحيانا برفع شعارات بأنها تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة للأمانة والانجاز والشفافية، ولكن من واقع الممارسات اليومية يتم اكتشاف عكس ذلك، ولذلك لا بد أن تتماشى أفعال الادارة وممارساتها مع أقوالها.

كما أكدت كل من دراوشة والشрман (٢٠١٧) على أن العمل على تطوير الثقافة التنظيمية الايجابية داخل الجامعات يتم من خلال تحسين نظام البيئة الجامعية، وتوفير أجواء مريحة للعمل، واقامة علاقات طيبة مع الزملاء، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز والتميز، وعقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين لتعزيز مفاهيم الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي لديهم.

### ٣/٢/٦ أبعاد تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:

تتعدد وتختلف الأبعاد المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية التي أشارت اليها العديد من الدراسات السابقة باختلاف نوع المنظمة أو حجمها أو نشاطها... الخ، ولذلك تعتمد الدراسة الحالية على مقياس مسودي (٢٠١٨) الذي تناول أربعة أبعاد لقياس مدى تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في الجامعات بما يتناسب مع متطلبات الدراسة الحالية وبيئتها المطبقة على مؤسسات التعليم العالي في مصر، وتتمثل هذه الأبعاد في: البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الابداعي، والبعد الانفتاح على البيئة الخارجية، ونعرض فيما يلي المقصود بكل بعد من هذه الأبعاد الأربعة:

#### أولاً: البعد الاستراتيجي لتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية:

تشير مسودي (٢٠١٨) الى أن البعد الاستراتيجي هو ما يشمل عليه النظر الى المستقبل مع تحليل المتغيرات الخارجية والداخلية لتحقيق تطور مستمر في الرؤية والرسالة والاهداف والسياسات الجامعية بما يفي تحقيق متطلبات التطوير الأكاديمي.

وترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الاستراتيجية، فصيافة الاستراتيجية يعتمد بشكل أساسي على قيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا، وهذه القيم التي يراعيها أضاء التنظيم في سلوكهم

وتصرفاتهم لها تأثير واضح على انجاز الاستراتيجية، ولذلك فإن تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيتها لن يتم إلا من خلال تحقيق الانسجام والتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية، والعناية في عمليات الاختيار والتوظيف التي تقوم بها المؤسسة لضمان اندماج العمالة الوافدة مع الثقافة التنظيمية السائدة، كما أن التكوين والاحتكاك المستمر له دور تعليمي في إيصال قيم المؤسسة وعاداتها ومعتقداتها وأهدافها للوافدين، والذي سيمكنها من تنمية ثقافة تنظيمية قوية تسهم في انجاح استراتيجيتها العامة وتحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي (بورقزة، ٢٠١٧).

وأكد كل من عبد الرزاق وعباس وأحمد (٢٠١٩) على ضرورة اجراء عمليات مسح شامل وتحليل للبيئة المحيطة بشكل مستمر لتحديد احتياجات الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل، وتوجيه أنظار الادارات العليا إلى ضرورة ترسيخ وتطوير مفهوم الثقافة التنظيمية لأهميتها في تحديد التوجه الاستراتيجي لتلك المؤسسات.

كما أن الخطة الاستراتيجية تعتمد على ثقافة العمل المؤسسي ، ويتم دراسة الامكانيات والموارد في عملية التخطيط الاستراتيجي ، مما يعني ان الثقافة داعمة لصياغة الاستراتيجية ، ولتحقيق أهداف المنظمة لابد من تطوير وتحديث العناصر التي تشكل أبعاد الثقافة التنظيمية ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها من خلال التقييم المستمر لعناصر الثقافة التنظيمية بحيث يتم ذلك من خلال قسم التخطيط والتطوير والتعاون مع الموظفين لإيجاد ثقافة تنظيمية قوية داعمة تساهم في صياغة الاستراتيجية بطريقة فعالة (العنزي وتامم ودرويش، ٢٠٢٠).

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في صياغة الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة وتنفيذها بنجاح، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل فعال، ويمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة (سحنون، ٢٠٢٣).

ونستنتج مما سبق أن تطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي يشمل دور تلك المؤسسات في تطوير رؤيتها ورسالتها وأهدافها وغاياتها وسياساتها في ضوء التصور الذي تتوقعه المؤسسة في المستقبل، وتحليلها للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

## ثانياً: البعد التنظيمي لتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية:

يشمل البعد التنظيمي العملية التي يتم بموجبها تنظيم جهود العاملين وتوحيدها في مختلف الوحدات والاقسام بطريقة تقود إلى تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة (مسودي، ٢٠١٨). ويرى خبابة (٢٠١٦) أن البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية يتضمن طبيعة الاتصالات، وقبال الأفراد على العمل الجماعي، وتوزيع المهام والأدوار ومعرفتها، والايان بأهمية التدريب ومواصلة التعليم، ومدى استقرار الأهداف، ومتابعة التقدم اتجاه الاستعداد للطوارئ في المنظمة. كما يهتم هذا البعد بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المؤسسات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على مشاعر وأدراك وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المؤسسة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفائه (العنزي وتمام ودرويش، ٢٠٢٠). ويضيف سليم (٢٠٢٣) أنه من خلال البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية يمكن استخدام الهيكل التنظيمي كأداة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الادارية المختلفة، وتحديد وسائل الاتصال الرسمي ومستويات الاشراف، وكلما كانت هذه الأداة جيدة وفعالة، كلما ساعدت المنظمة على النجاح والتميز. ونستنتج مما سبق أن تطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي يشمل دور تلك المؤسسات في ترتيب وتنظيم جهود العاملين في مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية لتحقيق أهدافها بشكل فعال.

## ثالثاً: البعد الابداعي لتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية:

ترى مسودي (٢٠١٨) أن البعد الابداعي لتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية يشمل الدور الذي تؤديه ادارة الجامعة في تبني الأفكار الجديدة وتطوير المعرفة والحرية في التعبير وتناقل الخبرات ودرجة المخاطرة في ظل بيئة تعليمية منافسة، لتكون الأسبق نحو الابتكار والريادة. وأشار (٢٠١٨) Bruno الى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تنمية الابداع في المنظمات من خلال توفير بيئة محفزة لاستخدام الطاقات الكامنة لدى الأفراد، والعمل بروح الفريق مع مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات التي تطور بيئة العمل وتعزز من القدرة التنافسية للمنظمة، وتحفز العاملين على ايجاد حلول مبتكرة وابداعية لمشكلات العمل. كما يتصف العاملون في ظل

هذه البيئة الداعمة للأبداع بحب المخاطرة في مواجهة التحديات واتخاذ القرارات (بالجاذبية ويولحية، ٢٠٢٠).

وتتمثل الافتراضات الأساسية لثقافة الابداع في القدرة على التكيف والمخاطرة والاعتماد على الاتصالات الأفقية، وأسلوب اداري يتسم بالقدرة على الابتكار والأخذ بزمام التغيير بالاعتماد على التوجهات الاستراتيجية الداعمة للنمو السريع والمستمر (داوود، ٢٠٢١).

الثقافة التنظيمية الديناميكية بما تحتويه من قيم وأعراف ومعتقدات وتوجيهات تنظيمية للسلوك الإبداعي للعاملين على تدعيم التغيير في أساليب العمل المشجعة على الابداع وتعمل والتفكير المتجدد، مما يخلق بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على تبني أفكار جديدة وتواكب التحديات المعرفية من خلال تشجيع العاملين بالحوافز المادية والمعنوية، وتذليل العقبات التي تقف في طريق تدريب العاملين على الابتكار، والحرص على عدم الازدواجية والتعارض في الأعمال، بحيث يعمل كل فرد وفقاً لتخصصه ليتمكن من الابداع فيه (المنهالي والادريسي، ٢٠٢١). ولذلك فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً وفعالاً في تنمية الابداع الاداري لدى القادة والعاملين بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة (الشمراي، ٢٠٢٢).

ولذلك ينبغي تشجيع وترسيخ ثقافة الابداع والابتكار في تطوير التعليم العالي ودمج التعليم الابداعي في جميع جوانب التدريس مما يجعل الابداع قوة دافعة وهدفاً لتعلم الطلاب (Saito,2023). فمن خلال بناء ثقافة الابداع والابتكار ورعاية التفكير والقدرات الابتكارية يمكن للجامعات أن تعمل بشكل فعال على تنمية المزيد من المواهب المتميزة ذات القدرات المبتكرة والمساهمة بشكل ايجابي في التنمية والتقدم المجتمعي، كما يجب على الجامعات أن تركز بشكل أكبر على البحث وتقييم التعليم المبتكر والتحسين المستمر للمسارات العملية له (Lifeng,2023).

ويرى عبد الرحيم و ابراهيم (٢٠٢٤) أن ثقافة الابداع والابتكار أحد السبل الفعالة للنهوض بمؤسسات التعليم الجامعي لتتحول إلى منظمات متعلمة ومبتكرة، حيث تظهر هذه الثقافة في صياغة الرؤية والرسالة في ظل العولمة والمعلوماتية وتطوير المناهج وطرق التدريس التفاعلية، والابتكار في البحث التطبيقي المرتبط بالصناعة وحاجات المجتمع، والابتكار في تحقيق الاستدامة المالية وتأسيس صناديق للبحث العلمي.

ونسنتج مما سبق أن تطوير وتنمية البعد الابداعي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي يعني قدرة تلك المؤسسات على تبني وتشجيع الأفكار والمقترحات الجديدة، وتطوير معارفها وتبادل الخبرات بشكل فعال من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة للأبداع والابتكار.

**رابعاً: بعد الانفتاح على البيئة الخارجية لتطوير وتنمية الثقافات التنظيمية:**

ترى مسودي (٢٠١٨) أن هذا البعد يشمل الدور الذي تلعبه ادارة الجامعة في التواصل مع عدة أطراف انسجاماً منها مع البيئة الخارجية في تحقيق مصالح مشتركة ومتبادلة للبقاء كمنافس قوي في البيئة التعليمية، ومن ثم فإن التواصل الخارجي مع الجامعات العربية والأجنبية يعد البؤرة المركزية التي يجب أن تركز عليها ادارة الجامعات عامةً.

كما ترى مشنان (٢٠١٦) أن نجاح الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتضمن مجموعة من القيم مرتبطة بتكوين علاقات منفعية متبادلة بين المؤسسة وعمالها والمؤسسات المختلفة في المجتمع لخلق فرص للتعلم والتطوير، وبالتالي فإن التعاون مع المنظمات التعليمية الأجنبية أمراً ضرورياً للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي.

واتفق كل من (٢٠١٦) Itkowitz و خاطر (٢٠١٩) على أن مؤسسات التعليم العالي تدخل في شراكة متوازنة مع مؤسسات الأعمال الخارجية المختلفة في المجتمع، وتحسن علاقتها مع الخريجين، وتعمل على انشاء مشاريع مشتركة داعمة لبناء ثقافة ريادة الاعمال بالشراكة مع منظمات محلية أو اقليمية أو عالية المستوى بهدف تحقيق الدعم المعرفي وتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الجيدة، وللتوسيع في المنتجات والخدمات التي تحقيق أعلى رضا للمستفيدين.

وتؤثر الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها، ومن ثم فإن المرونة والوضوح في العلاقات وتوافر المعلومات يعد أمراً ضرورياً لنجاح هذا التعامل (العلمي وهامل، ٢٠٢٢).

ويضيف سليم (٢٠٢٣) أن الثقافة التنظيمية الفعالة تعمل بمثابة المحرك الذي يوجه المنظمة نحو النجاح والاستمرار والنمو في الأسواق، فهي تؤثر أيضا على طريقة التعامل مع الموردين وكافة أصحاب المصلحة الذين تربطهم علاقات مع المنظمة.

ولذلك أكد كل من محمد وجوه وعثمان (٢٠٢٤) على أهمية الشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية في تحقيق منافع لكلا الطرفين، فالجامعات تسعى للحصول على دعم مالي ومادي يساعدها في تطوير أدائها وتحسين جودة مخرجاتها من برامج ودراسات وكوادر بشرية متخصصة، بالإضافة الى تنمية دخل الجامعات، وتعزيز سمعتها ووظيفتها بين الجامعات المناظرة، وبناء روابط علمية واقتصادية من خلال انفتاحها على المجتمع المحيط.

ونستنتج مما سبق أن تطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية في مؤسسات التعليم العالي يعني توطيد العلاقات والروابط بين تلك المؤسسات والأطراف الخارجية التي تتعامل معها مثل: الحكومة والمجتمع والصناعة لتحقيق مصالح مشتركة ومتبادلة تضيف من قيمة المؤسسة وتطور من أدائها.

وترى الباحثة أن نجاح مؤسسات التعليم العالي في مصر يعتمد بشكل كبير على تطوير وتنمية ثقافتها التنظيمية بأبعادها المختلفة (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الابداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية)، وهذا يستوجب أن تتمتع هذه الثقافات بقيم تشمل القدرة على التغيير والتطوير والمرونة والرغبة في مواجهة التحديات.

### ٣/٣ المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية:

ان المنظمات التي تهدف إلى توليد وبناء ثقافات فعالة وترغب في الحفاظ عليها يجب عليها الانتباه الى سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية الخاصة بها ليس فقط لضمان دعمها للثقافة التي ترغب في تطويرها، ولكن لتكون أيضا متناسقة مع استراتيجية أعمالها ( Lee et al, 2019).

ويرى كل من ماهر والعربي (٢٠١٩) أنه يجب على ادارة الموارد البشرية بذل الجهود اللازمة لضمان تحقيق تنشئة تنظيمية سليمة للموارد البشرية حديثة العهد بها لضمان استيعابها بشكل كامل للثقافة التنظيمية الجديدة التي يفترض أن يتشبعوا بها على نحو ينسجم مع خلفياتهم

الثقافية والاجتماعية والحضارية، فضلاً عن ضرورة الموازنة بين ثقافة المورد البشري الحالية بالمنظمة التي يلتحق للعمل بها للمرة الأولى من ناحية وبين الثقافة التنظيمية التي سبق أن تشبع بها حال عمله في منظمات أخرى سابقة قبل التحاقه ببيئة العمل الجديدة بمتغيراتها المستحدثة. وأشار (٢٠٢٠) Carlos الى أن ادارة الموارد البشرية تمتلك العديد من الآليات تحت تصرفها للتأثير على التغيير الثقافي ومنها اختيار وتوظيف الأشخاص المناسبين وتدريب وتطوير المديرين، ووضع نظم المكافآت، وتصميم أنظمة العمل، ووضع أنظمة لتقييم وإدارة الأداء. كما أشار ابراهيم (٢٠٢٠) الى أن ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً في تغيير وبناء الثقافة التنظيمية. فبناء الثقافة التنظيمية يتأثر بمجموعة من المحددات الداخلية (مثل السمات الشخصية، والقدرة على التفكير والادراك) والمحددات الخارجية (مثل العوامل البيئية والمجتمعية والثقافية) وهذه المحددات تمثل أحد التحديات الرئيسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ومن بينها القرارات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، ولذلك يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية في إطار هذه العلاقة دوراً فعالاً في التعامل مع تلك التحديات اما بالتكيف معها أو محاولة تغييرها من خلال احداث تغييراً إيجابياً في معظم عناصر الثقافة التنظيمية خاصة القيم والاتجاهات، مما ينعكس أثره على تحويل السلوك الوظيفي للعاملين إلى سلوك إيجابي.

وأكدت شحاته (٢٠٢٣) على أنه يمكن بناء وتطوير ثقافة تنظيمه إيجابية قوية في المؤسسات من خلال تدعيم القيم التنظيمية الإيجابية كالعدل والمساواة عند توزيع العمل والتعاون والاحترام المتبادل، وتنمية وعي العاملين بالمعتقدات التنظيمية الإيجابية مثل المشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرار والعمل الجماعي، والحرص المستمر على تقييم أداء العاملين من خلال وضع معايير واضحة وموضوعية، وتنمية الأعراف التنظيمية الإيجابية من خلال الحرص على تحقيق التميز في الأداء باستمرار وتوفير مناخ يسمح بالتجديد والابتكار، وتلبية توقعات العاملين وتوفير الاستقرار والأمان الوظيفي لهم، الأمر الذي يستلزم ضرورة توفير استراتيجية واضحة لاستقطاب العاملين الموهوبين وتوفير بيئة مشجعة على جذب وتوظيف هؤلاء العاملين مع الحرص على الاحتفاظ بهم ومنع تسربهم والعمل على ترقيتهم لوظائف أعلى.

أما بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، فأكد كل من (Malgorzata & Piotr (2024) على أنه يمكن بناء وتطوير ثقافة تنظيمية تتصف بالتميز في مؤسسات التعليم العالي من خلال وجود رؤية واضحة ورسالة وأهداف للتميز، وقيادة موجهة نحو التميز، ومشاركة الموظفين، وإدارة فعالة للموارد البشرية، وتلبية توقعات الطلاب والموظفين بدرجة تفوق تلك التوقعات، والتحسين المستمر للعمليات من خلال الابتكار والممارسات المتميزة، والشراكة والعمل الجماعي بهدف تطوير وتحسين تلك المؤسسات.

#### ٤- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذا البحث في محاولة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
- ٢- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية البعد الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
- ٣- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية البعد التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
- ٤- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية البعد الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
- ٥- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
- ٦- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية وبين أبعاد تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية).
- ٧- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تمكن مؤسسات التعليم العالي في مصر بشكل عام من تطوير وتنمية ثقافتها التنظيمية بأبعادها المختلفة، وتطوير أدائها والارتقاء

بمستوى جودة خدماتها الأكاديمية والتعليمية والبحثية من خلال توضيح وإبراز دور إدارة الموارد البشرية في هذه العملية.

## ٥- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي في محورين رئيسيين يمكن توضيحهما على النحو التالي:

### المحور الأول: أهمية البحث من الناحية النظرية:

(١) يتناول البحث موضوعاً مهماً وهو إدارة الموارد البشرية باعتبارها المحور الذي تركز عليه كافة أنشطة المنظمة، ويبحث دورها في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر إحدى العوامل الأساسية المحددة لنجاح وبناء المنظمات.

(٢) تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة المنسق والنسيج الرابط والمحرك الأساسي للطاقت والقدرات بين كافة أجزاء التنظيم، ومن ثم فإن نجاح أو فشل الكثير من المنظمات يعتمد على الثقافة السائدة بها والقيم المؤثرة في إدارتها وكيفية تصرف الأفراد المنتمون إليها ولذلك فإن تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية يعتبر من الأمور المهمة التي تؤثر على السوك التنظيمي والأداء والانتاجية بشكل عام، وتساعد المنظمة في التعامل مع التحديات المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية بشكل فعال.

(٣) يتأثر بناء وتطوير الثقافة التنظيمية بالعديد من المحددات سواء الداخلية أو الخارجية، ويمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات دوراً هاماً في التغيير الإيجابي لمعظم عناصر الثقافة التنظيمية وخاصة القيم والاتجاهات الفردية التي قد تتعكس إيجابياً على السوك الوظيفي للعاملين.

(٤) هناك ندرة في الدراسات التي اهتمت بدراسة وقياس تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة والشاملة (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الابداعي، وبعد الانفتاح على البيئة) وخاصة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المتغيرات التي تتميز بالحساسية وصعوبة القياس، الأمر الذي يتطلب مراعاة الدقة في عملية قياسها.

(٥) يحاول هذا البحث دراسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (تخطيط الموارد البشرية، وتنظيم الموارد البشرية، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية) في

علاقتها بالأبعاد الرئيسية لتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية) من منظور متكامل ليفيد الباحثين والدارسين في مجال الإدارة من ناحية والمديرين المسؤولين عن إدارة مؤسساتهم من ناحية أخرى.

(٦) الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في دعم دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.

### المحور الثاني: أهمية البحث من الناحية التطبيقية:

(١) يعد البحث الحالي مهم لكونه يطبق على مؤسسات التعليم العالي في مصر باعتبارها من أهم مصادر العلم والمعرفة التي تنعكس على نهضة المجتمع وتقدمه ومن ثم فإن أي تغيير إيجابي يحدث فيها قد يسهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها.

(٢) يسلط البحث الضوء على أهم عناصر الإدارة وهي إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، والتي تمثل معياراً واضحاً لتفوق هذه المؤسسات والعنصر الأكثر تأثيراً في الحكم على كفاءتها وفعاليتها، فالموارد البشرية تمثل رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة والقادر على إنجاح أي تغيير أو مواجهته أو ربما التكيف معه.

(٣) توجيه انتباه القيادات في مؤسسات التعليم العالي في مصر إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية لتصبح ثقافة داعمة للتطوير الأكاديمي بما يتلاءم مع التطورات المعرفية والعالمية الحديثة من خلال توجيه جهود إدارة مواردها البشرية.

(٤) قد تسهم نتائج هذا البحث في تحديد أوجه القصور في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي مساعدة متخذي القرار في إعادة النظر في السياسات وأنظمة العمل اللازمة لإصلاح وتطوير هذه المؤسسات وتنمية ثقافتها التنظيمية.

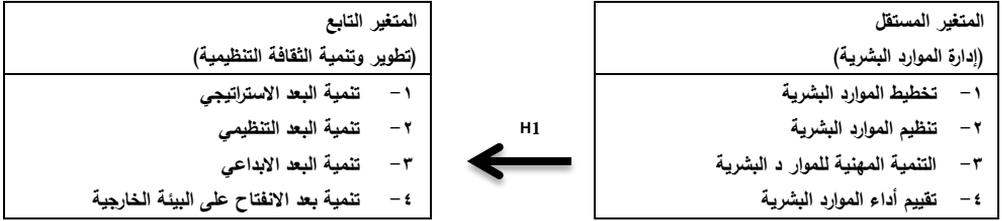
(٥) تبرز أهمية البحث أيضاً في توجيه قادة مؤسسات التعليم العالي في مصر وأعضاء هيئة التدريس إلى ضرورة الاهتمام بتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (البعد

الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الابداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية) بشكل يسهم في الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والبحثية والابتكارية.

(٦) مساعدة مؤسسات التعليم العالي في مصر في فهم بعض المعوقات التي تحد من تطوير وتنمية ثقافتها التنظيمية بأبعادها المختلفة، ومحاولة الوصول إلى بعض المقترحات للتخفيف من حدة تلك المعوقات.

### ٦- نموذج وفروض البحث:

يمكن تحديد العلاقة بين متغيرات البحث على النحو الموضح في الشكل التالي رقم (١) والذي يعبر عن نموذج البحث.



شكل رقم (١)

### "نموذج البحث"

ومن أجل تحقيق أهداف البحث ووضع إجابات منطقية وموضوعية لتساؤلاته، تم صياغة فروض البحث على النحو التالي:

#### الفرض الرئيسي الأول:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل من جانب وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية كمتغير تابع من جانب آخر (تنمية البعد الاستراتيجي، وتنمية البعد التنظيمي، وتنمية البعد الابداعي، وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية) في مؤسسات التعليم العالي في مصر"، وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً لأبعاد تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية محل الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر .
٢. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر .
٣. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر .
٤. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية الخاص بالثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر .

#### ٧- منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي بجانب البحث التطبيقي في تناوله لمتغيرات البحث، حيث تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية بالإضافة إلى العديد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية التي تم طرحها في الدوريات والمجلات العلمية والمؤتمرات والرسائل والاطروحات الجامعية (رسائل الماجستير والدكتوراه)، وكذلك شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)، وتم البحث التطبيق من خلال تحليل متغيرات البحث والعلاقة فيما بينها، واختبار الفروض وإعداد قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة البحث.

#### ٨- مقياس وأداة البحث:

تم قياس متغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية ، وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية) وطبيعة العلاقة بينهما في مؤسسات التعليم العالي في مصر باستخدام قائمة استقصاء مكونة من (٤٥) فقرة بتدرج (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي، ولقد تم تطوير مقياس المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بالاعتماد على مقياس أحمد (٢٠١٩) والمؤلف من (٢٢) فقرة لأربعة أبعاد وهي: تخطيط الموارد البشرية، وتنظيم الموارد البشرية، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية . وقد تم تطوير مقياس المتغير التابع (تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية) بالاعتماد على مقياس مسودي (٢٠١٨) والمؤلف

من (٢٣) فقرة وفقاً لأربعة أبعاد وهي: البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية، وذلك بعد تعديل هذه المقاييس لتتوافق مع متطلبات البحث الحالي ومجال تطبيقه كما يتضح من الجدول التالي رقم (١).

الجدول رقم (١) مقياس البحث الحالي

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)	تخطيط الموارد البشرية	٥	تم تطوير المقياس بالاعتماد على دراسة أحمد (٢٠١٩)
	تنظيم الموارد البشرية	٥	
	التنمية المهنية للموارد البشرية	٦	
	تقييم أداء الموارد البشرية	٦	
المتغير التابع (تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية)	البعد الاستراتيجي	٧	تم تطوير المقياس بالاعتماد على دراسة مسودي (٢٠١٨)
	البعد التنظيمي	٥	
	البعد الإبداعي	٥	
	بعد الانفتاح على البيئة الخارجية	٦	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة

وقامت الباحثة بتصميم وتوزيع قائمة الاستبيان التي تمثل أداة البحث الرئيسية بصورة مباشرة على عدد من المستجيبين، وتكون الاستبيان من (٤٥) فقرة انقسمت على محورين رئيسيين هما:

**المحور الأول:** يتكون من (٢٢) فقرة تتعلق بقياس إدارة الموارد البشرية.

**المحور الثاني:** ويتكون من (٢٣) فقرة تتعلق بقياس تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

#### ٩- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس (أساتذة، وأساتذة مساعدين، ومدرسين) في مؤسسات التعليم العالي في مصر ممثلة في الجامعات الحكومية وجامعة الأزهر والجامعات الخاصة، والذي يبلغ عددهم الإجمالي (١٢٦٩٠٠) عضو هيئة تدريس منهم (١٠٠٤٣٩) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية، (١١٩٦١) في جامعة الأزهر، (١٤٥٠٠) في الجامعات الخاصة (الجهاز

المركزي للتعبيئة العامة والاحصاء، ٢٠٢٣). واعتمدت الباحثة في اختيار الجامعات التي تم سحب عينة البحث منها على معيار التنوع من حيث البعد المكاني الذي يعكس مدى اختلاف الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه الجامعات، بالإضافة إلى اختيار الجامعات التي تتضمن أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء هذين المعيارين تم اختيار كل من الجامعات الحكومية التالية: (جامعة القاهرة، وعين شمس، وحلوان) لتمثل منطقة القاهرة الكبرى، وكل من جامعتي (الإسكندرية، والمنصورة) لتمثل منطقة الدلتا، وجامعتي (أسيوط، والمنيا) لتمثل صعيد مصر. كما تم اختيار كل من الجامعات الخاصة التالية: (الجامعة الألمانية والبريطانية) في القاهرة الكبرى، وكل من (الجامعة اليابانية، وجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا) في منطقة الدلتا، وجامعتي (سفنكس، وجامعة دراية) في صعيد مصر، بالإضافة إلى جامعة الأزهر.

وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث بالاعتماد على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة وطبقاً لمعادلة (Krejci & Morgan ١٩٧٠) حيث بلغ حجم العينة المناسب لمجتمع البحث الحالي (٣٨٤) عضو من أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2} p q}{E} = \frac{(1.96)(0.5)(0.5)}{0.05} = 384$$

حيث:

$n$ : تشير إلى حجم عينة البحث.

$p$ : نسبة توافر الصفة محل الإهتمام في مجتمع البحث (٠.٥).

$q$ : نسبة عدم توافر الصفة محل الإهتمام في مجتمع البحث (٠.٥).

$E$ : نسبة الخطأ المسموح به (٠.٠٥).

$Z_{\alpha/2}$ : قيمة جدولية يتم الحصول عليها من جداول التوزيع الطبيعي (١.٩٦).

وبالاستناد إلى المعادلة السابقة تم توزيع عدد (٣٨٤) استمارة واستعادة (٣١٨) استجابة بنسبة قدرها (٨٢.٨%) وهي نسبة صالحة للتحليل الإحصائي وكذلك تعميم نتائج البحث الميداني.

وتم توزيع إجمالي العينة على الطبقات المختلفة لمجتمع البحث باستخدام التوزيع المتناسب

وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

حيث  $ni$  حجم العينة التي يجب سحبها من الطبقة  $i$ ،  $Ni$  حجم الطبقة  $i$ ،  $N$  حجم مجتمع البحث،  $n$  حجم العينة الإجمالي، وبالتعويض في المعادلة السابقة عن حجم مجتمع كل من الجامعات الحكومية والخاصة وجامعة الأزهر، فإن حجم العينة المطلوب يبلغ في الجامعات الحكومية (٣٠٤) مفردة، وفي جامعة الأزهر (٣٦) مفردة، وفي الجامعات الخاصة (٤٤) مفردة وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢) مجتمع وعينة البحث في مؤسسات التعليم العالي

عينة البحث	مجتمع البحث (عدد أعضاء هيئة التدريس)	الشركات
٣٠٤	١٠٠٤٣٩	الجامعات الحكومية
٣٦	١١٩٦١	جامعة الأزهر
٤٤	١٤٥٠٠	الجامعات الخاصة
٣٨٤	١٢٦٩٠٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لسجلات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء

## ١٠- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد البحث الحالي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) لتحليل بيانات البحث الميداني، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الاعتمادية والصلاحية، وذلك لقياس درجة الثبات وفقاً لاختبار كرو نباخ ألفا Reliability Analysis Alpha Scale، وتحديد درجة الاتساق الداخلي لعبارة الإبعاد الخاصة بمتغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.
- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كوسيلة لقياس التوسط في اجابات أفراد العينة وانحرافاتهما، والتي تهدف إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدماً وتعطي نتائج أفضل.

- معاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation بين متغيرات البحث.
- تحليل الانحدار البسيط Simple linear Regression Analysis، وتحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression Analysis لتحديد قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات البحث، وتحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression Analysis لمقارنة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تحديد قيم المتغير التابع.

### ١/١٠ تحليل الاعتمادية والصلاحية:

تم إجراء اختبار المصدقية والاعتمادية من خلال قياس درجة الثبات ودرجة الاتساق الداخلي لعبارات الأبعاد. حيث يتم إجراء اختبار الثبات Reliability باستخدام معامل الثبات كرو نباخ- ألفا، ويقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه بحيث يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا تم تطبيقه على نفس العينة. وتتراوح قيم ذلك المقياس بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات محل البحث فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، والعكس صحيح فإذا كان هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد الصحيح. أي أنه كلما زادت قيمة معامل الثبات كرو نباخ- ألفا، كلما زادت دقة ومصدقية نتائج بيانات العينة في التعبير عن نتائج المجتمع. أما درجة الاتساق الداخلي فتعنى دراسة ما إذا كان الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه أم لا، بحيث تصبح العبارات والبنود التي تضمنتها أبعاد كل محور لها علاقة ارتباط قوية مع الهدف الأساسي للمحور محل الاهتمام، ويتم حساب ذلك باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

### أولاً: إدارة الموارد البشرية:

بتطبيق ذلك الاختبار على أبعاد المحور وذلك لدراسة إلى أي مدى يمكن الاعتماد على استجابات الأفراد محل البحث، وتم عرض النتائج في الجدول التالي: الأول (إدارة الموارد البشرية)، وجد أن نسبة ألفا المعيارية للمحور الأول 94.8% (بدرجة صدق 97.4%) وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة (60%) في بحوث العلوم الإنسانية، مما يعكس درجة الثبات للمقياس محل البحث. وكذلك تم قياس درجة الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور إدارة الموارد البشرية.

## الجدول (٣): قياس درجة الثبات والصدق في المقياس لأبعاد محور "إدارة الموارد البشرية"

أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية	الفقرات	معامل الارتباط	درجة الثبات كرو نباخ ألفا	درجة الصدق*
تخطيط الموارد البشرية	يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية عند تخطيط الموارد البشرية للجامعة من حيث العدد والمواصفات بدقة ووضوح	0.783**	86.9%	93.2%
	يتم متابعة وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية بشكل مستمر	0.821**		
	يتم الاعتماد على اساليب تكنولوجية حديثة عند التخطيط لاختيار الموارد البشرية في الجامعة	0.806**		
	يتوافر نظام معلومات شامل خاص بعملية التخطيط للموارد البشرية	0.835**		
	نزاعي الجامعة الجوانب الانسانية للحد من معارضة العاملين للخطط الاستراتيجية للجامعة	0.805**		
تنظيم الموارد البشرية	تضع الجامعة استراتيجيات محددة لاستقطاب وتعيين الكفاءات الاكاديمية والإدارية	0.794**	83.1%	91.2%
	تضع الجامعة معايير وشروط دقيقة وعادلة عند الاختيار أو الترقيات أو شغل الوظائف القيادية	0.795**		
	تتبع الجامعة للامركزية والتفويض في اتخاذ القرارات	0.718**		
	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالبساطة والوضوح مما يؤثر ايجابياً على العمل	0.792**		
	تهتم الجامعة بالتوصيف الوظيفي لمنع التعارض في الاختصاصات	0.775**		
التنمية المهنية للموارد البشرية	تمتلك الجامعة خطة واضحة لتنمية الموارد البشرية مهنيًا	0.792**	88%	93.8%
	تتنوع اساليب التنمية المهنية ما بين المحاضرات والتدريب العملي المباشر	0.845**		
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة عند تصميم البرنامج التدريبي	0.853**		
	يتم قياس اثر برامج التنمية المهنية بعد الانتهاء منها لمعرفة مدى انعكاسها على اداء وسلوكيات الموارد البشرية بشكل مستمر وفعال	0.764**		
	يتم ربط التنمية المهنية للموارد البشرية بمسارهم الوظيفي	0.803**		
	يحرص اعضاء هيئة التدريس على تشجيع ودعم	0.678**		

درجة الصدق *	درجة الثبات كرو نباخ ألفا	معامل الارتباط	الفقرات	أبعاد المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية
			برامج التنمية الذاتية	
94.3%	88.9%	0.835**	يعتمد تقييم الاداء في الجامعة على اساليب علمية حديثة	تقييم أداء الموارد البشرية
		0.819**	يتم تقييم الاداء في الجامعة بناء على خطط استراتيجية تم اعدادها مسبقا	
		0.806**	يتم تقييم الاداء في الجامعة بشكل دوري ومتكرر خلال العام	
		0.828**	تتم عملية تقييم الاداء في الجامعة بموضوعية بعيداً عن التحيزات الشخصية	
		0.798**	يتم الاحتفاظ بسجلات الاداء طوال فترة التقييم بالجامعة	
		0.737**	تختلف نماذج تقييم اداء الموارد البشرية باختلاف طبيعة مهامهم واعمالهم بالجامعة	

\* تم قياس درجة صدق أبعاد المحور الأول عن طريق جذر معامل الثبات

يلاحظ من النتائج الموضحة بالجدول السابق فإن جميع قيم معاملات الارتباط معنوية وتزيد عن 70% مما يعكس قوة العلاقة وترابط أسئلة عبارات أبعاد محور إدارة الموارد البشرية وذلك عند مستوى ثقة 99%. أما عن درجة الثبات فيلاحظ أن قيم معامل الفا (كرو نباخ) لجميع أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد تخطت 80% مما يعكس ثبات المقياس وإمكانية الاعتماد على الاستجابات في تحليل البيانات محل البحث.

### ثانياً: تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية:

بتطبيق ذلك الاختبار على أبعاد المحور الثاني (تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية)، وجد أن نسبة ألفا المعيارية للمحور الثاني 96.1% (بدرجة صدق 98.03%) وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة (60%) في بحوث العلوم الإنسانية، مما يعكس درجة الثبات للمقياس محل البحث. وكذلك تم قياس درجة الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية، وذلك لدراسة إلى أي مدى يمكن الاعتماد على استجابات الأفراد محل البحث، وتم عرض النتائج في الجدول التالي:

الجدول (٤): قياس درجة الثبات والصدق في المقياس لأبعاد محور " تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية "

درجة الصدق *	درجة الثبات كرو نباخ ألفا	معامل الارتباط	الفقرات	أبعاد المتغير التابع تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية"
95.7%	91.6%	0.820**	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة	البعد الاستراتيجي
		0.830**	تعمل الجامعة على تطوير أهدافها ورسالتها باستمرار وفقا لفهمها للمستقبل	
		0.813**	تهتم الجامعة بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية (هيكليها التنظيمي وثقافتها ومواردها المادية والبشرية) بشكل فعال ومستمر	
		0.796**	تهتم الجامعة بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.....الخ) بشكل فعال ومستمر	
		0.827**	يتم اعلام جميع العاملين في الجامعة بالأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية	
		0.838**	تحرص الجامعة باستمرار على مراجعة وتقييم استراتيجياتها	
		0.813**	تسهم القوانين والسياسات الجامعية في تطوير الجامعة	
94.3%	88.9%	0.844**	تحرص الجامعة على متابعة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار	البعد التنظيمي
		0.846**	تعتمد الجامعة على العمل الجماعي لتحقيق التكامل بين الوظائف الاكاديمية المختلفة	
		0.811**	يتم متابعة تنفيذ القرارات بشكل فعال من ادارة الجامعة	
		0.870**	يساعد التنسيق بين الاقسام المختلفة في الجامعة في تسهيل عمليات التغيير والتطوير المطلوبة	
		0.849**	تمنح الجامعة الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس لتشخيص وحل المشكلات	

درجة الصدق *	درجة الثبات كرو نباخ ألفا	معامل الارتباط	الفقرات	أبعاد المتغير التابع "تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية"
93.8%	88%	0.883**	تعتبر الجامعة بيئة مشجعة وداعمة للأبداع والافكار الجيدة	البعد الإبداعي
		0.831**	يتم الاستجابة للتغيرات والمستجدات البيئية بمرونة وإيجابية	
		0.861**	تحرص الجامعة باستمرار على استقطاب الموهوبين والمبدعين	
		0.791**	تناقش الجامعة الافكار الجديدة مع العاملين قبل تطبيقها بشكل رسمي	
		0.757**	يتم تقديم المكافأة والحوافز التشجيعية للمبدعين في الجامعة	
90.5%	81.9%	0.650**	تتواصل الجامعة مع العديد من الجامعات الاخري بشكل فعال من خلال الندوات والمؤتمرات	بعد الانفتاح على البيئة الخارجية
		0.723**	تتعاون الجامعة مع بعض المؤسسات الخارجية وقطاعات الاعمال الحكومية وغير الحكومية	
		0.779**	تهتم الجامعة بتلقي شكاوى ومقترحات المجتمع لتطوير خدماتها	
		0.706**	تحرص الجامعة على تبادل الخبرات والمعارف والاعمال البحثية المشتركة من خلال الاتصالات الخارجية والبرامج الدولية	
		0.798**	تتيح الجامعة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تطوير المجتمع	
		0.718**	تتبع الجامعة سياسات فعالة في الحصول على التمويل والدعم الخارجي اللازم لسد احتياجاتها	

\* تم قياس درجة صدق أبعاد المحور الثاني عن طريق جذر معامل الثبات

يلاحظ من النتائج الموضحة بالجدول السابق أنه باستثناء الفقرة الأولى في البُعد الإستراتيجي، فإن جميع قيم معاملات الارتباط معنوية تزيد عن 70% مما يعكس قوة العلاقة وترابط أسئلة عبارات أبعاد محور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية وذلك عند مستوى ثقة 99%. أما عن درجة الثبات فيلاحظ أن قيم معامل الفا (كرو نباخ) لجميع أبعاد محور إدارة الموارد البشرية قد تخطت 80% مما يعكس ارتفاع درجة ثبات المقياس وإمكانية الاعتماد على الاستجابات في تحليل البيانات محل البحث.

### ٢/١٠ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يرتكز ذلك الجزء من البحث على دراسة اتجاهات آراء المستجوبين نحو أبعاد محور إدارة الموارد البشرية ومحور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية وذلك من خلال تقدير مستوى إجابات أفراد العينة حول العبارات وفق تدرج مقياس ليكرث Likert الخماسي وإعداد الجداول التكرارية لها، يلي ذلك حساب الوسط الحسابي والوسط الحسابي المرجح لكل بُعد من أبعاد البحث كأحد مقاييس النزعة المركزية، بالإضافة إلى الانحراف المعياري وكذلك معامل الاختلاف كمقاييس للتشتت.

### إعداد الجداول التكرارية لعبارات وأبعاد البحث:

#### (أولاً: إدارة الموارد البشرية)

#### ١- تخطيط الموارد البشرية:

#### جدول (٥): الجدول التكراري لبُعد تخطيط الموارد البشرية

م	العبارات	مقياس ليكرث الخماسي			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
١	يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية عند تخطيط الموارد البشرية للجامعة من حيث العدد والمواصفات بدقة ووضوح	4	25	70	159
		1.3%	7.9%	22%	50%
٢	يتم متابعة وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية بشكل مستمر	4	27	70	146
		1.3%	8.5%	22%	45.9%
٣	يتم الاعتماد على اساليب تكنولوجية حديثة عند التخطيط لاختيار الموارد البشرية في الجامعة	6	30	111	112
		1.9%	9.4%	34.9%	35.2%
٤	يتوافر نظام معلومات شامل خاص بعملية التخطيط للموارد البشرية	8	32	86	131
		2.5%	10.1%	27%	41.2%
٥	تراعى الجامعة الجوانب الانسانية للحد من معارضة العاملين للخطة الاستراتيجية للجامعة	5	40	107	118
		1.6%	12.6%	33.6%	37.1%

من الجدول (٥) يلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجوبين تتجه حجم آرائهم نحو الموافقة على كافة بنود بعد تخطيط الموارد البشرية وذلك بنسب تتراوح بين ٣٥.٢% حتى ٥٠% من إجمالي العينة.

## ٢ - تنظيم الموارد البشرية:

### جدول (٦): الجدول التكراري لُبُعد تنظيم الموارد البشرية

م	العبارات	مقياس ليكرت الخماسي			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
١	تضع الجامعة استراتيجيات محددة لاستقطاب وتعيين الكفاءات الأكاديمية والإدارية	6	23	65	162
		1.9%	7.2%	20.4%	50.9%
٢	تضع الجامعة معايير وشروط دقيقة وعادلة عند الاختيار والترقيات أو شغل الوظائف القيادية	5	23	86	136
		1.6%	7.2%	27%	42.8%
٣	تتبع الجامعة اللامركزية والتفويض في اتخاذ القرارات	6	54	84	132
		1.9%	17%	26.4%	41.5%
٤	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالبساطة والوضوح مما يؤثر إيجابياً على العمل	4	31	77	146
		1.3%	9.7%	24.2%	45.9%
٥	تهتم الجامعة بالتوصيف الوظيفي لمنع التعارض في الاختصاصات	7	23	68	151
		2.2%	7.2%	21.4%	47.5%

من الجدول (٦) نلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجوبين تتجه آرائهم نحو الموافقة على كافة بنود بُعد تنظيم الموارد البشرية وذلك بنسب تتراوح بين 41.5% حتى 50.9% من إجمالي حجم العينة.

## ٣- التنمية المهنية للموارد البشرية:

## جدول (٧): الجدول التكراري لبعْد التنمية المهنية للموارد البشرية

مقياس ليكرث الخماسي					العبارات	م
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
45	174	75	13	11	تمتلك الجامعة خطة واضحة لتنمية الموارد البشرية مهنياً	١
14.2%	54.7%	23.6%	4.1%	3.5%		
81	167	49	17	4	تتنوع اساليب التنمية المهنية ما بين المحاضرات والتدريب العملي المباشر	٢
25.5%	52.5%	15.4%	5.3%	1.3%		
68	155	70	18	7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة عند تصميم البرنامج التدريبي	٣
21.4	48.7%	22%	5.7%	2.2%		
39	157	81	33	8	يتم قياس أثر برامج التنمية المهنية بعد الانتهاء منها لمعرفة مدى انعكاسها على اداء وسلوكيات الموارد البشرية بشكل مستمر وفعال	٤
12.3%	49.4%	25.5%	10.4%	2.5%		
42	146	90	30	10	يتم ربط التنمية المهنية للموارد البشرية بمسارهم الوظيفي	٥
13.2%	45.9%	28.3%	9.4%	3.1%		
64	184	50	15	4	يحرص اعضاء هيئة التدريس على تشجيع ودعم برامج التنمية الذاتية	٦
20.1%	57.9%	15.7%	4.7%	1.3%		

من الجدول (٧) نلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجوبين تتجه آرائهم نحو الموافقة على كافة بنود بعْد التنمية المهنية للموارد البشرية وذلك بنسب تتراوح بين ٤٥.٩% حتى 57.9% من إجمالي حجم العينة.

## ٤- تقييم أداء الموارد البشرية:

## جدول (٨): الجدول التكراري لبعْد تقييم أداء الموارد البشرية

مقياس ليكرث الخماسي					العبارات	م
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
61	135	80	37	2	يعتمد تقييم الاداء في الجامعة على اساليب علمية حديثة	١
19.2%	42.5%	25.2%	11.6%	0.6%		
47	140	100	24	4	يتم تقييم الاداء في الجامعة بناء على خطط استراتيجية تم اعدادها مسبقاً	٢
14.8%	44%	31.4%	7.5%	1.3%		

م	العبارات	مقياس ليكرث الخماسي			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
٣	يتم تقييم الاداء في الجامعة بشكل دوري ومتكرر خلال العام	1	25	94	139
		0.3%	7.9%	29.6%	43.7%
٤	تتم عملية تقييم الاداء في الجامعة بموضوعية بعيداً عن التحيزات الشخصية	9	45	78	126
		2.8%	14.2%	24.5%	39.6%
٥	يتم الاحتفاظ بسجلات الاداء طوال فترة التقييم بالجامعة	1	19	79	151
		0.3%	6%	24.8%	47.5%
٦	تختلف نماذج تقييم اداء الموارد البشرية باختلاف طبيعة مهامهم واعمالهم بالجامعة	0	15	88	152
		0%	4.7%	27.7%	47.8%

من الجدول (٨) نلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجوبين تتجه آرائهم نحو الموافقة على كافة بنود بُعد تقييم أداء الموارد البشرية وذلك بنسب تتراوح بين 39.6% حتى 47.8% من إجمالي حجم العينة.

### (ثانياً: تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية)

#### ١ - البعد الاستراتيجي:

#### جدول (٩): الجدول التكراري للبُعد الاستراتيجي

م	العبارات	مقياس ليكرث الخماسي			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
١	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة	6	4	40	179
		1.9%	1.3%	12.6%	56.3%
٢	تعمل الجامعة على تطوير أهدافها ورسالتها باستمرار وفقاً لفهمها للمستقبل	4	0	44	185
		1.3%	0%	13.8%	58.2%
٣	تهتم الجامعة بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية (هيكلها التنظيمي وثقافتها ومواردها المادية والبشرية) بشكل فعال ومستمر	4	5	78	157
		1.3%	1.6%	24.5%	49.4%
٤	تهتم الجامعة بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية..... الخ) بشكل فعال ومستمر	4	17	84	150
		1.3%	5.3%	26.4%	47.2%

م	العبارات	مقياس ليكرث الخماسي			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
٥	يتم اعلام جميع العاملين في الجامعة بالأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية	11	35	84	131
		3.5%	11%	26.4%	41.2%
6	تحرص الجامعة باستمرار على مراجعة وتقييم استراتيجياتها	7	6	81	162
		2.2%	1.9%	25.5%	50.9%
٧	تسهم القوانين والسياسات الجامعية في تطوير الجامعة	4	24	69	159
		1.3%	7.5%	21.7%	50%

من الجدول (٩) يلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجوبين تتجه آرائهم نحو الموافقة على كافة بنود اللبء الاستراتيجي وذلك بنسب تتراوح بين 41.2% حتى 50% من إجمالي حجم العينة.

٢- البعد التنظيمي:

### جدول (١٠): الجدول التكراري للبعد التنظيمي

م	العبارات	مقياس ليكرث الخماسي			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
١	تحرص الجامعة على متابعة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار	7	11	76	164
		2.2%	3.5%	23.9%	51.6%
٢	تعتمد الجامعة على العمل الجماعي لتحقيق التكامل بين الوظائف الاكاديمية المختلفة	7	16	64	183
		2.2%	5%	20.1%	57.5%
٣	يتم متابعة تنفيذ القرارات بشكل فعال من ادارة الجامعة	4	9	56	188
		1.3%	2.8%	17.6%	59.1%
٤	يساعد التنسيق بين الاقسام المختلفة في الجامعة في تسهيل عمليات التغيير والتطوير المطلوبة	8	13	67	174
		2.5%	4.1%	21.1%	54.7%
٥	تمنح الجامعة الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس لتشخيص وحل المشكلات	5	30	126	116
		1.6%	9.4%	39.6%	36.5%

من الجدول (١٠) يلاحظ أنه باستثناء البند الخامس " تمنح الجامعة الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس لتشخيص وحل المشكلات " فإن الغالبية العظمى من المستجوبين تتجه آرائهم نحو الموافقة على كافة البنود المتبقية للبعد التنظيمي وذلك بنسب تتراوح بين 51.6% حتى 59.1% من إجمالي حجم العينة.

٢- البعد الإبداعي:

جدول (١١): الجدول التكراري للبعد الإبداعي

م	العبارات	مقياس ليكرت الخماسي			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
١	تعتبر الجامعة بيئة مشجعة وداعمة للأبداع والافكار الجيدة	8	17	86	144
		2.5%	5.3%	27%	45.3%
٢	يتم الاستجابة للتغيرات والمستجدات البيئية بمرونة وإيجابية	7	13	94	163
		2.2%	4.1%	29.6%	51.3%
٣	تحرص الجامعة باستمرار على استقطاب الموهوبين والمبدعين	6	24	85	150
		1.9%	7.5%	26.7%	47.2%
٤	تناقش الجامعة الافكار الجديدة مع العاملين قبل تطبيقها بشكل رسمي	8	43	98	127
		2.5%	13.5%	30.8%	39.9%
٥	يتم تقديم المكافأة والحوافز التشجيعية للمبدعين في الجامعة	9	27	93	133
		2.8%	8.5%	29.2%	41.8%

من الجدول (١١) يلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجوبين تتجه آرائهم نحو الموافقة على كافة بنود البعد الإبداعي وذلك بنسب تتراوح بين 39.9% حتى 51.3% من إجمالي حجم العينة.  
٤- بعد الانفتاح على البيئة الخارجية:

جدول (١٢): الجدول التكراري لبعد الانفتاح على البيئة الخارجية

م	العبارات	مقياس ليكرت الخماسي			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
١	تتواصل الجامعة مع العديد من الجامعات الاخرى بشكل فعال من خلال الندوات والمؤتمرات	6	9	60	188
		1.9%	2.8%	18.9%	59.1%
٢	تتعاون الجامعة مع بعض المؤسسات الخارجية وقطاعات الاعمال الحكومية وغير الحكومية	0	0	43	207
		0%	0%	13.5%	65.1%
٣	تهتم الجامعة بتلقي شكاوى ومقترحات المجتمع لتطوير خدماتها	12	21	89	152
		3.8%	6.6%	28%	47.8%

م	العبارات	مقياس ليكرث الخماسي				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	
٤	تحرص الجامعة على تبادل الخبرات والمعارف والاعمال البحثية المشتركة من خلال الاتصالات الخارجية والبرامج الدولية	1	5	55	186	71
		0.3%	1.6%	17.3%	58.5%	22.3%
٥	تتيح الجامعة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تطوير المجتمع	4	8	63	174	69
		1.3%	2.5%	19.8%	54.7%	21.7%
6	تتبع الجامعة سياسات فعالة في الحصول على التمويل والدعم الخارجي اللازم لسد احتياجاتها	5	8	100	157	48
		1.6%	2.5%	31.4%	49.4%	15.1%

من الجدول (١٢) يلاحظ أن الغالبية العظمى من المستجوبين تتجه آرائهم نحو الموافقة على كافة بنود بُعد الانفتاح على البيئة الخارجية وذلك بنسب تتراوح بين 47.8% حتى 65.1% من إجمالي حجم العينة.

### إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث:

يمكن تعريف الصيغ الإحصائية للوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

#### الوسط الحسابي:

يُعرف على أنه أحد مقاييس النزعة المركزية المستخدمة لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مُفردات العينة حول أسئلة الاستبيان. حيث يستخدم ذلك المؤشر كوسيلة لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر السؤال التي تم تخصيصها لردود مُفردات العينة على أسئلة الاستبيان باستخدام المعادلة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

$n$  ← حجم العينة.

$\bar{x}$  ← الوسط الحسابي.

### الانحراف المعياري:

حيث يُعد الانحراف المعياري أحد مقاييس التشتت والمُستخدمة لتحديد مدى إحراف استجابات مُفردات العينة على أسئلة الاستبيان، كلما انخفضت قيمة الانحراف المعياري كلما كان ذلك مؤشر لزيادة التجانس بين الآراء، والعكس صحيح حيث أن زيادة قيمة الانحراف المعياري يُعد مؤشراً لزيادة التشتت بين الآراء. ويتم إيجاد قيمة الانحراف المعياري باستخدام المعادلة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

$\sigma$  ← تمثل الانحراف المعياري لبيانات العينة. فيما يلي عرض لنتائج الوصف الإحصائي على مستوى كافة العبارات لجميع أبعاد البحث.

### أولاً: محور إدارة الموارد البشرية:

#### ١ - التحليل الوصفي لُبُعد تخطيط الموارد البشرية.

جدول (١٣): نتائج الوصف الإحصائي لُبُعد تخطيط الموارد البشرية

م	العبارات	مقاييس الإحصاء الوصفي		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية عند تخطيط الموارد البشرية للجامعة من حيث العدد والمواصفات بدقة ووضوح	3.774	٨0.88	23.5%
٢	يتم متابعة وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية بشكل مستمر	3.796	0.926	24.4%
٣	يتم الاعتماد على اساليب تكنولوجية حديثة عند التخطيط لاختيار الموارد البشرية في الجامعة	3.582	0.954	26.6%
٤	يتوافر نظام معلومات شامل خاص بعملية التخطيط للموارد البشرية	3.645	0.984	27%
٥	تتراعي الجامعة الجوانب الانسانية للحد من معارضة العاملين للخطط الاستراتيجية للجامعة	3.516	0.949	27%
	بُعد تخطيط الموارد البشرية	3.663	0.762	20.8%

ومن الجدول السابق يلاحظ أن المتوسط العام لُبُعد تخطيط الموارد البشرية هو ٣.٦٦٣ وهو مؤشر لاتجاه الآراء بشكل عام نحو الموافقة على كافة بنود بُُعد تخطيط الموارد البشرية نظراً لوضوح الرؤية التامة بشأن أهمية أمور التخطيط ومتابعتها وتقييمها بصورة مستمرة بما يتيح الفرصة لدى الجامعات المعنية بتطوير أساليبها.

## ٢ - التحليل الوصفي لُبُعد تنظيم الموارد البشرية.

## جدول (١٤): نتائج الوصف الإحصائي لُبُعد تنظيم الموارد البشرية

م	العبارات	مقاييس الإحصاء الوصفي		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تضع الجامعة استراتيجيات محددة لاستقطاب وتعيين الكفاءات الأكاديمية والإدارية	3.785	0.903	23.8%
٢	تضع الجامعة معايير وشروط دقيقة وعادلة عند الاختيار أو التزيقات أو شغل الوظائف القيادية	3.744	0.923	24.6%
٣	تتبع الجامعة اللاب مركزية والتفويض في اتخاذ القرارات	3.472	0.984	28.4%
٤	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالبساطة والوضوح مما يؤثر إيجابياً على العمل	3.714	0.925	24.9%
٥	تهتم الجامعة بالتوصيف الوظيفي لمنع التعارض في الاختصاصات	3.792	0.937	24.7%
	بُعد تنظيم الموارد البشرية	3.703	0.723	19.5%

ومن الجدول السابق يلاحظ أن المتوسط العام لُبُعد تنظيم الموارد البشرية هو 3.703 وهو مؤشر لاتجاه الأراء بشكل عام نحو الموافقة على كافة بنود بُعد تنظيم الموارد البشرية.

## ٣- التحليل الوصفي لُبُعد التنمية المهنية للموارد البشرية.

## جدول (١٥): نتائج الوصف الإحصائي لُبُعد التنمية المهنية للموارد البشرية

م	العبارات	مقاييس الإحصاء الوصفي		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تمتلك الجامعة خطة واضحة لتنمية الموارد البشرية مهنيًا	3.720	0.881	23.7%
٢	تتنوع اساليب التنمية المهنية ما بين المحاضرات والتدريب العملي المباشر	3.956	0.858	21.7%
٣	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة عند تصميم البرنامج التدريبي	3.814	0.909	23.8%
٤	يتم قياس أثر برامج التنمية المهنية بعد الانتهاء منها لمعرفة مدى انعكاسها على اداء وسلوكيات الموارد البشرية بشكل مستمر وفعال	3.585	0.992	25.7%
٥	يتم ربط التنمية المهنية للموارد البشرية بمسارهم الوظيفي	3.566	0.943	26.5%
6	يحرص اعضاء هيئة التدريس على تشجيع ودعم برامج التنمية الذاتية	3.912	0.810	20.7%
	بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية	3.758	0.702	18.7%

ومن الجدول السابق يلاحظ أن المتوسط العام لُبُعد التنمية المهنية للموارد البشرية هو 3.758 وهو مؤشر لاتجاه الأراء بشكل عام نحو الموافقة على كافة بنود بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية.

#### ٤- التحليل الوصفي لُبعد تقييم أداء الموارد البشرية.

جدول (١٦): نتائج الوصف الإحصائي لُبعد تقييم أداء الموارد البشرية

م	البيانات	مقاييس الإحصاء الوصفي		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يعتمد تقييم الاداء في الجامعة على اساليب علمية حديثة	3.686	0.937	25.4%
٢	يتم تقييم الاداء في الجامعة بناء على خطط استراتيجية تم اعدادها مسبقاً	3.641	0.871	23.9%
٣	يتم تقييم الاداء في الجامعة بشكل دوري ومتكرر خلال العام	3.715	0.863	23.2%
٤	تتم عملية تقييم الاداء في الجامعة بموضوعية بعيداً عن التحيزات الشخصية	3.575	1.038	29%
٥	يتم الاحتفاظ بسجلات الاداء طوال فترة التقييم بالجامعة	3.836	0.840	21.9%
6	تختلف نماذج تقييم اداء الموارد البشرية باختلاف طبيعة مهامهم واعمالهم بالجامعة	3.827	0.797	20.8%
بُعد تقييم أداء الموارد البشرية		3.712	0.719	19.4%

ومن الجدول السابق يلاحظ أن المتوسط العام لُبعد تقييم أداء الموارد البشرية هو 3.712 وهو مؤشر لاتجاه الأراء بشكل عام نحو الموافقة على كافة بنود بُعد تقييم أداء الموارد البشرية.

#### ثانياً: محور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية:

##### ١- البعد الاستراتيجي.

جدول (١٧): نتائج الوصف الإحصائي للُبعد الاستراتيجي

م	البيانات	مقاييس الإحصاء الوصفي		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة	4.072	0.789	19.4%
٢	تعمل الجامعة على تطوير أهدافها ورسالتها باستمرار وفقاً لفهمها للمستقبل	4.091	0.716	17.5%
٣	تهتم الجامعة بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية (هيكلها التنظيمي وثقافتها ومواردها المادية والبشرية) بشكل فعال ومستمر	3.918	0.806	20.6%
٤	تهتم الجامعة بدراسة وتحليل بيئتها الخارجية (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية.... الخ) بشكل فعال ومستمر	3.789	0.864	22.8%
٥	يتم اعلام جميع العاملين في الجامعة بالأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية	3.591	1.015	28.3%
6	تحرص الجامعة باستمرار على مراجعة وتقييم استراتيجياتها	3.836	0.836	21.8%
7	تسهم القوانين والسياسات الجامعية في تطوير الجامعة	3.789	0.886	23.4%
الُبعد الاستراتيجي		3.870	0.692	17.9%

ومن الجدول السابق يلاحظ أن المتوسط العام للُبعد الاستراتيجي هو 3.870 وهو مؤشر لاتجاه الأراء بشكل عام نحو الموافقة على كافة بنود البُعد الاستراتيجي نظراً لوضوح الرؤية التامة بشأن

أهمية أمور التخطيط ومتابعتها وتقييمها بصورة مستمرة بما يتيح الفرصة لدى الجامعات المعنية بتطوير أساليبها.

## ٢- التحليل الوصفي للبعد التنظيمي.

### جدول (١٨): نتائج الوصف الإحصائي للبعد التنظيمي

م	العبارات	مقاييس الإحصاء الوصفي		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تحرص الجامعة على متابعة وتطوير هيكلها التنظيمي باستمرار	3.814	0.856	22.4%
٢	تعتمد الجامعة على العمل الجماعي لتحقيق التكامل بين الوظائف الأكاديمية المختلفة	3.783	0.841	22.2%
٣	يتم متابعة تنفيذ القرارات بشكل فعال من إدارة الجامعة	3.921	0.768	19.6%
٤	يساعد التنسيق بين الأقسام المختلفة في الجامعة في تسهيل عمليات التغيير والتطوير المطلوبة	3.808	0.862	22.6%
٥	تمنح الجامعة الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس لتشخيص وحل المشكلات	3.497	0.891	25.5%
البعد التنظيمي		3.765	0.703	18.7%

ومن الجدول السابق يلاحظ أن المتوسط العام للبعد التنظيمي هو 3.765 وهو مؤشر لاتجاه الأراء بشكل عام نحو الموافقة على كافة بنود البعد التنظيمي.

## ٣- التحليل الوصفي للبعد الإبداعي.

### جدول (١٩): نتائج الوصف الإحصائي للبعد الإبداعي

م	العبارات	مقاييس الإحصاء الوصفي		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تعتبر الجامعة بيئة مشجعة وداعمة للإبداع والافكار الجيدة	3.745	0.920	24.6%
٢	يتم الاستجابة للتغيرات والمستجدات البيئية بمرونة وإيجابية	3.686	0.830	22.5%
٣	تحرص الجامعة باستمرار على استقطاب الموهوبين والمبدعين	3.692	0.902	24.4%
٤	تناقش الجامعة الافكار الجديدة مع العاملين قبل تطبيقها بشكل رسمي	3.478	0.969	27.8%
٥	يتم تقديم المكافأة والحوافز التشجيعية للمبدعين في الجامعة	3.692	0.963	26.5%
البعد الإبداعي		3.646	0.755	20.7%

ومن الجدول السابق يلاحظ أن المتوسط العام للبعد الإبداعي هو 3.646 وهو مؤشر لاتجاه الأراء بشكل عام نحو الموافقة على كافة بنود البعد الإبداعي.

#### ٤- التحليل الوصفي لُبعد الانفتاح على البيئة الخارجية.

#### جدول (٢٠): نتائج الوصف الإحصائي لُبعد الانفتاح على البيئة الخارجية

م	العبارات	مقاييس الإحصاء الوصفي		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
١	تتواصل الجامعة مع العديد من الجامعات الأخرى بشكل فعال من خلال الندوات والمؤتمرات	0.794	3.871	20.5%
٢	تتعاون الجامعة مع بعض المؤسسات الخارجية وقطاعات الأعمال الحكومية وغير الحكومية	0.586	4.079	14.4%
٣	تهتم الجامعة بتلقي شكاوى ومقترحات المجتمع لتطوير خدماتها	0.935	3.613	25.9%
٤	تحرص الجامعة على تبادل الخبرات والمعارف والأعمال البحثية المشتركة من خلال الاتصالات الخارجية والبرامج الدولية	0.699	4.009	17.4%
٥	تتيح الجامعة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تطوير المجتمع	0.791	3.931	20.1%
٦	تتبع الجامعة سياسات فعالة في الحصول على التمويل والدعم الخارجي اللازم لسد احتياجاتها	0.801	3.739	21.4%
	بُعد الانفتاح على البيئة الخارجية	0.562	3.874	3.874

ومن الجدول السابق يلاحظ أن المتوسط العام لُبعد الانفتاح على البيئة الخارجية هو 3.874 وهو مؤشر لاتجاه الأراء بشكل عام نحو الموافقة على كافة بنود بُعد الانفتاح على البيئة الخارجية.

الرموز الإحصائية المستخدمة: يمكن ترميز متغيرات البحث على النحو التالي:

#### الجدول (٢١): ترميز متغيرات البحث

المتغيرات المفسرة X	
عبارات بُعد تخطيط الموارد البشرية ( $X_1$ )	$x_{11}, x_{12}, \dots, x_{15}$
عبارات بُعد تنظيم الموارد البشرية ( $X_2$ )	$x_{21}, x_{22}, \dots, x_{25}$
عبارات بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية ( $X_3$ )	$x_{31}, x_{32}, \dots, x_{36}$
عبارات بُعد تقييم أداء الموارد البشرية ( $X_4$ )	$x_{41}, x_{42}, \dots, x_{46}$
المتغيرات التابع Y	
عبارات البعد الاستراتيجي ( $Y_1$ )	$y_1, y_2, \dots, y_{17}$
عبارات البعد التنظيمي ( $Y_2$ )	$y_{21}, y_{22}, \dots, y_{25}$
عبارات البعد الإبداعي ( $Y_3$ )	$y_{31}, y_{32}, \dots, y_{35}$
عبارات بعد الانفتاح على البيئة الخارجية ( $Y_4$ )	$y_{41}, y_{42}, \dots, y_{46}$

**معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث:**

الجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث (المفسرة والمتابعة) بالتطبيق على إجمالي مفردات العينة والتي تبلغ ٣١٨ مفردة، حيث تم الحصول على النتائج الموضحة بالجدول التالي باستخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون.

**الجدول (٢٢): معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات البحث**

المتغيرات	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y_4$
$X_1$	1							
$X_2$	0.77**	1						
$X_3$	0.707**	0.752**	1					
$X_4$	0.687**	0.744**	0.725**	1				
$Y_1$	0.719**	0.770**	0.814**	0.748**	1			
$Y_2$	0.750**	0.819**	0.766**	0.755**	0.838**	1		
$Y_3$	0.722**	0.785**	0.776**	0.768**	0.803**	0.787**	1	
$Y_4$	0.655**	0.698**	0.714**	0.726**	0.773**	0.743**	0.756**	1

إجمالي مفردات البحث = 318 مفردة

\*\* :  $p < 0.01$

ويلاحظ من الجدول السابق وجود ارتباط ثنائي بين جميع المتغيرات الداخلة في البحث حيث:

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين البُعد الإستراتيجي (كأحد أبعاد المتغير التابع) وجميع المتغيرات المفسرة المتمثلة في أبعاد محور إدارة الموارد البشرية وهي (بُعد تخطيط الموارد البشرية وُبعد تنظيم الموارد البشرية وُبعد التنمية المهنية للموارد البشرية وُبعد تقييم أداء الموارد البشرية) وذلك بالتطبيق على جميع مفردات العينة.
- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين البُعد التنظيمي (كأحد أبعاد المتغير التابع) وجميع المتغيرات المفسرة المتمثلة في أبعاد محور إدارة الموارد البشرية وهي (بُعد تخطيط الموارد البشرية وُبعد تنظيم الموارد البشرية وُبعد التنمية المهنية للموارد البشرية وُبعد تقييم أداء الموارد البشرية) وذلك بالتطبيق على جميع مفردات العينة.
- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين البُعد الإبداعي (كأحد أبعاد المتغير التابع) وجميع المتغيرات المفسرة المتمثلة في أبعاد محور إدارة الموارد البشرية وهي (بُعد تخطيط الموارد البشرية وُبعد

تنظيم الموارد البشرية وُعد التنمية المهنية للموارد البشرية وُعد تقييم أداء الموارد البشرية) وذلك بالتطبيق على جميع مفردات العينة.

- يوجد ارتباط إيجابي معنوي بين بُعد الانفتاح على البيئة الخارجية (كأحد أبعاد المتغير التابع) وجميع المتغيرات المفسرة المتمثلة في أبعاد محور إدارة الموارد البشرية وهي (بُعد تخطيط الموارد البشرية وُعد تنظيم الموارد البشرية وُعد التنمية المهنية للموارد البشرية وُعد تقييم أداء الموارد البشرية) وذلك بالتطبيق على جميع مفردات العينة.

### ١١- اختبار فروض البحث:

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الباحثة من اختبار فروض البحث الرئيسية والفرعية، وذلك بالاعتماد على تحليل نموذج الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression Model، والانحدار الخطى المتعدد Multiple Linear Regression Model لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث، بالإضافة إلى تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression Analysis لمقارنة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تحديد قيم المتغير التابع.

### ١/١١ الفرض الرئيسي الأول:

يختبر هذا الفرض وجود علاقة مباشرة بين أبعاد محور إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة من جانب وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية كمتغير تابع من جانب آخر (تنمية البعد الاستراتيجي، تنمية البعد التنظيمي، تنمية البعد الابداعي، وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية)، حيث ينص هذا الفرض على:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة من جانب وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية كمتغير تابع من جانب آخر (تنمية البعد الاستراتيجي، وتنمية البعد التنظيمي، وتنمية البعد الابداعي، وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية) في مؤسسات التعليم العالي في مصر"

وتم اختبار هذا الفرض بالاعتماد على تحليل نموذج الانحدار الخطى المتعدد بالإضافة إلى تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين أبعاد محور إدارة الموارد البشرية (كمتغيرات مستقلة) وأبعاد

محور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية إجمالاً (كمتغير تابع)، بالإضافة إلى تحديد أكثر أبعاد محور إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: (بُعد تخطيط الموارد البشرية و بُعد تنظيم الموارد البشرية و بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية و بُعد تقييم أداء الموارد البشرية) أهمية من حيث التأثير على أبعاد محور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية إجمالاً.

وبالتطبيق باستخدام نموذج الانحدار المتعدد تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي (الجدول ٢٣):

الجدول (٢٣): نتائج الانحدار المتعدد المناظر للفرض الرئيسي الاول

Sift	F-value	Sights	T-value	Sd	Beta	المتغيرات المستقلة
< 0.001	434.340	< 0.001	6.437	1.844	11.871	ثابت الانحدار
		< 0.001	4.057	0.136	0.551	بُعد تخطيط الموارد البشرية ( $X_1$ )
		< 0.001	7.305	0.158	1.151	بُعد تنظيم الموارد البشرية ( $X_2$ )
		< 0.001	8.823	0.137	1.205	بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية ( $X_3$ )
		< 0.001	8.254	0.116	0.961	بُعد تقييم أداء الموارد البشرية ( $X_4$ )

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تشير إشارات معاملات نموذج الانحدار إلى التأثير الإيجابي للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في: (بُعد تخطيط الموارد البشرية و بُعد تنظيم الموارد البشرية و بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية و بُعد تقييم أداء الموارد البشرية) على أبعاد محور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية إجمالاً. حيث كلما زاد كلاً منهم بمقدار وحده واحده، تزيد أبعاد محور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية إجمالاً بمقدار (0.551، 1.151، 1.205، 0.961) وحده على الترتيب.
- وبالاستناد إلى قيم T-value و F-value وقيم المعنوية (Sift و Sights) المناظرة لهم يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الأول والقائل بأنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة من جانب وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية كمتغير تابع من جانب آخر (تنمية البعد الاستراتيجي، تنمية البعد التنظيمي، تنمية البعد الإبداعي،

وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية) في مؤسسات التعليم العالي في مصر" وذلك حيث بلغت جميع قيم Sift و Sights ( $<0.001$ ) وهى اقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0.01$ . ويتطبيق تحليل الانحدار التدريجي لدراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المفسرة في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي (الجدول ٢٤) حيث تم إدخال المتغيرات المستقلة وفقاً لأهميتها النسبية (من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية) على النحو التالي:

الجدول (٢٤): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المناظر للفرض الرئيسي الأول

Sig	F	AdjR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	أبعاد المتغير المفسر وفقاً للأهمية النسبية
< 0.001	747.122	0.702	0.703	0.838 <sup>a</sup>	$(X_2) - 1$
< 0.001	616.233	0.795	0.796	0.892 <sup>b</sup>	$(X_2, X_3) - 2$
< 0.001	546.722	0.839	0.839	0.916 <sup>c</sup>	$(X_2, X_3, X_4) - 3$
< 0.001	434.340	0.847	0.847	0.921 <sup>d</sup>	$(X_1, X_2, X_3, X_4) - 4$

<sup>a</sup> : تشير إلى احتواء النموذج على المتغير  $X_2$  فقط

<sup>b</sup> : تشير إلى احتواء النموذج على المتغيرات  $X_2, X_3$  فقط

<sup>c</sup> : تشير إلى احتواء النموذج على المتغيرات  $(X_2, X_3, X_4)$

<sup>d</sup> : تشير إلى احتواء النموذج على جميع المتغيرات  $(X_1, X_2, X_3, X_4)$

يلاحظ من النتائج الموضحة بالجدول السابق ما يلي:

- جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أبعاد محور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية إجمالاً.
- يُعد المتغير المفسر الثاني "بُعد تنظيم الموارد البشرية" أكثر المتغيرات المفسرة أهمية في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والمتمثل في أبعاد محور تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية إجمالاً، حيث يفسر %70.3 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- يلي ذلك المتغير المفسر الثالث "بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية" والذي يفسر %9.3 من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما يفسره المتغيران الثاني والثالث %79.5 من إجمالي

التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. يليهم المتغير المفسر الرابع " بعد تقييم أداء الموارد البشرية" والذي يفسر %4.4 من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره المتغيرات الثاني والثالث والرابع %83.9 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. أما عن الأقل أهمية فهو المتغير المفسر الأول " بعد تخطيط الموارد البشرية" والذي يفسر %0.8 فقط من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره جميع المتغيرات %84.7 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

ومن النتائج السابقة والخاصة بإثبات صحة الفرض الرئيسي الأول، تم التطرق الى اختبار صحة الفروض الأربعة الفرعية المنبثقة منه تبعاً لأبعاد تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية محل البحث والحصول منه على النتائج الموضحة في الفقرات التالية.

### ١/١/١١ الفرض الفرعي الأول:

في هذا المبحث يتم اختبار صحة الفرض الفرعي الأول والقائل بأنه:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين تطوير وتنمية

البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر".

ويتطبيق تحليل نموذج الانحدار المتعدد تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

### الجدول (٢٥): نتائج الانحدار المتعدد المناظر للفرض الفرعي الاول

Sift	F-value	Sights	T-value	Sd	Beta	المتغيرات المستقلة
< 0.001	244.406	< 0.001	3.524	0.680	2.397	ثابت الانحدار
		0.015	2.442	0.051	0.124	بعد تخطيط الموارد البشرية (X <sub>1</sub> )
		< 0.001	4.074	0.059	0.242	بعد تنظيم الموارد البشرية (X <sub>2</sub> )
		< 0.001	9.912	0.046	0.457	بعد التنمية المهنية للموارد البشرية (X <sub>3</sub> )
		< 0.001	4.013	0.044	0.175	بعد تقييم أداء الموارد البشرية (X <sub>4</sub> )
0.757						R <sup>2</sup>
0.754						Adj R <sup>2</sup>

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تشير إشارات معاملات نموذج الانحدار إلى التأثير الإيجابي لجميع المتغيرات المستقلة والمتمثلة في: (بعد تخطيط الموارد البشرية وبعد تنظيم الموارد البشرية وبعد التنمية المهنية

للموارد البشرية وُعد تقييم أداء الموارد البشرية) على تطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر. حيث كلما زاد كلاً منهم بمقدار وحده واحده، يزيد تطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية بمقدار (0.124، 0.242، 0.457، 0.1751) وحده على الترتيب.

- وبالاستناد إلى قيم T-value و F-value وقيم المعنوية (Sift و Sights) المناظرة لهم يتم قبول صحة الفرض الفرعي الأول والقائل بأن: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين تطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر" وذلك حيث يلاحظ صغر جميع قيم Sift و Sights عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0.01$ .

- ومن قيمة معامل التحديد نلاحظ أن المتغيرات المستقلة تفسر 75.7% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

ونتطبيق تحليل الانحدار التدريجي لدراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المفسرة في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي (الجدول ٢٦) حيث تم إدخال المتغيرات المستقلة وفقاً لأهميتها النسبية (من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية) على النحو التالي:

الجدول (٢٦): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المناظر للفرض الفرعي الأول

Sig	F	AdjR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	أبعاد المتغير المفسر وفقاً للأهمية النسبية
< 0.001	679.080	0.681	0.682	0.826 <sup>a</sup>	(X <sub>3</sub> ) -1
< 0.001	439.971	0.735	0.736	0.858 <sup>b</sup>	(X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> ) -٢
< 0.001	318.849	0.751	0.753	0.868 <sup>c</sup>	(X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> ) -٣
< 0.001	244.406	0.754	0.757	0.870 <sup>d</sup>	(X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> ) -٤

<sup>a</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغير X<sub>3</sub> فقط

<sup>b</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغيرات X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> فقط

<sup>c</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغيرات (X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>)

$d$  : تشير إلى إحتواء النموذج على جميع المتغيرات  $(X_1, X_2, X_3, X_4)$

يلاحظ من النتائج الموضحة بالجدول السابق ما يلي:

- جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية.
- يُعد المتغير المفسر الثالث "بعد التنمية المهنية للموارد البشرية" أكثر المتغيرات المفسرة أهمية في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والمتمثل في البُعد الإستراتيجي، حيث يفسر 68.2% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- يلي ذلك المتغير المفسر الثاني "بُعد تنظيم الموارد البشرية" والذي يفسر 5.4% من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما يفسره المتغيران الثاني والثالث 73.6% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. يليهم المتغير المفسر الرابع "بُعد تقييم أداء الموارد البشرية" والذي يفسر 1.7% من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره المتغيرات الثاني والثالث والرابع 75.3% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. أما عن الأقل أهمية فهو لا يزال المتغير المفسر الأول "بُعد تخطيط الموارد البشرية" والذي يفسر 0.4% فقط من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره جميع المتغيرات 75.7% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

#### ٢/١/١١ الفرض الفرعي الثاني:

في هذا المبحث يتم اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني والقائل بأنه:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر "

وبتطبيق تحليل نموذج الانحدار المتعدد تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (٢٧): نتائج الانحدار المتعدد المناظر للفرض الفرعي الثاني

Sift	F-value	Sights	T-value	Sd	Beta	المتغيرات المستقلة
< 0.001	241.130	0.011	2.572	0.573	1.474	ثابت الانحدار
		< 0.001	3.622	0.043	0.155	بُعد تخطيط الموارد البشرية ( $X_1$ )
		< 0.001	7.314	0.050	0.366	بُعد تنظيم الموارد البشرية ( $X_2$ )
		< 0.001	4.493	0.039	0.175	بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية ( $X_3$ )
		< 0.001	4.701	0.037	0.172	بُعد تقييم أداء الموارد البشرية ( $X_4$ )
0.755						$R^2$
0.752						$Adj R^2$

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تشير إشارات معاملات نموذج الانحدار إلى التأثير الإيجابي لجميع المتغيرات المستقلة والمتمثلة في: (بُعد تخطيط الموارد البشرية وُبعد تنظيم الموارد البشرية وُبعد التنمية المهنية للموارد البشرية وُبعد تقييم أداء الموارد البشرية) على تطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر. حيث كلما زاد كلاً منهم بمقدار وحده واحده، يزيد تطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية بمقدار (0.155، 0.366، 0.175، 0.172) وحده على الترتيب.
- وبالاستناد إلى قيم T-value و F-value وقيم المعنوية (Sift و Sights) المناظرة لهم يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثاني والقائل بأنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين تطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر" وذلك حيث يلاحظ صغر جميع قيم Sift و Sights عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0.01$ .
- ومن قيمة معامل التحديد نلاحظ أن المتغيرات المستقلة تفسر 75.5% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

وبتطبيق تحليل الانحدار التدريجي لدراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المفسرة في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي (الجدول ٢٨) حيث تم إدخال المتغيرات المستقلة وفقاً لأهميتها النسبية (من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية) على النحو التالي:

الجدول (٢٨): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المناظر للفرض الفرعي الثاني

<i>Sig</i>	<i>F</i>	<i>AdjR</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>R</i>	أبعاد المتغير المفسر وفقاً للأهمية النسبية
< 0.001	641.477	0.669	0.670	0.819 <sup>a</sup>	$(X_2) - 1$
< 0.001	407.958	0.720	0.721	0.849 <sup>b</sup>	$(X_2, X_3) - 2$
< 0.001	305.346	0.742	0.745	0.863 <sup>c</sup>	$(X_2, X_3, X_4) - 3$
< 0.001	241.130	0.752	0.755	0.869 <sup>d</sup>	$(X_1, X_2, X_3, X_4) - 4$

<sup>a</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغير  $X_2$  فقط

<sup>b</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغيرات  $X_2, X_3$  فقط

<sup>c</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغيرات  $(X_2, X_3, X_4)$

<sup>d</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على جميع المتغيرات  $(X_1, X_2, X_3, X_4)$

يلاحظ من النتائج الموضحة بالجدول السابق ما يلي:

- جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية.
- يُعد المتغير المفسر التنظيمي تنظيم للموارد البشرية " أكثر المتغيرات المفسرة أهمية في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث يفسر %67 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- يلي ذلك المتغير المفسر الثالث "بُعد التنمية المهنية الموارد البشرية" والذي يفسر %5.1 من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما يفسره المتغيران الثاني والثالث %72.1 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. يليهم المتغير المفسر الرابع "بُعد تقييم أداء الموارد البشرية" والذي يفسر %2.4 من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره المتغيرات الثاني

والثالث والرابع 74.5% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. أما عن الأقل أهمية فهو لا يزال المتغير المفسر الأول " بُعد تخطيط الموارد البشرية" والذي يفسر 0.1% فقط من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره جميع المتغيرات 75.5% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

### ٣/١/١١ الفرض الفرعي الثالث:

في هذا المبحث يتم اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث والقائل بأنه:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر "

ويتطبيق تحليل نموذج الانحدار المتعدد تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (٢٩): نتائج الانحدار المتعدد المناظر للفرض الفرعي الثالث

Sift	F-value	Sights	T-value	Sd	Beta	المتغيرات المستقلة
< 0.001	218.349	0.596	-0.531	0.639	-0.340	ثابت الانحدار
		0.034	2.125	0.048	0.101	بُعد تخطيط الموارد البشرية ( $X_1$ )
		< 0.001	4.832	0.056	0.269	بُعد تنظيم الموارد البشرية ( $X_2$ )
		< 0.001	6.119	0.043	0.265	بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية ( $X_3$ )
		< 0.001	6.355	0.041	0.260	بُعد تقييم أداء الموارد البشرية ( $X_4$ )
0.736						$R^2$
0.733						$Adj R^2$

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تشير إشارات معاملات نموذج الانحدار إلى التأثير الإيجابي لجميع المتغيرات المستقلة والمتمثلة في: (بُعد تخطيط الموارد البشرية وُبعد تنظيم الموارد البشرية وُبعد التنمية المهنية للموارد البشرية وُبعد تقييم أداء الموارد البشرية) على تطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر. حيث كلما زاد كلاً منهم بمقدار وحده واحده، يزيد تطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية بمقدار (0.101، 0.269، 0.265، 0.260) وحده على الترتيب.

- وبالإستناد إلى قيم T-value و F-value وقيم المعنوية (Sift و Sights) المناظرة لهم يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث والقائل بأن: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين تطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر" وذلك حيث يلاحظ صغر جميع قيم Sift و Sights عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ .

- ومن قيمة معامل التحديد نلاحظ أن المتغيرات المستقلة تفسر %73.6 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

وبتطبيق تحليل الانحدار التدريجي لدراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المفسرة في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي (الجدول ٣٠) حيث تم إدخال المتغيرات المستقلة وفقاً لأهميتها النسبية (من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية) على النحو التالي:

الجدول (٣٠): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المناظر للفرض الفرعي الثالث

Sig	F	AdjR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	أبعاد المتغير المفسر وفقاً للأهمية النسبية
< 0.001	489.263	0.606	0.608	0.799 <sup>a</sup>	(X <sub>2</sub> ) -1
< 0.001	356.706	0.692	0.694	0.833 <sup>b</sup>	(X <sub>2</sub> , X <sub>4</sub> ) -٢
< 0.001	286.420	0.732	0.732	0.856 <sup>c</sup>	(X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> ) -٣
< 0.001	218.349	0.733	0.736	0.858 <sup>d</sup>	(X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> ) -٤

<sup>a</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغير X<sub>2</sub> فقط

<sup>b</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغيرات X<sub>2</sub>, X<sub>4</sub> فقط

<sup>c</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغيرات (X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>)

<sup>d</sup> : تشير إلى إحتواء النموذج على جميع المتغيرات (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>)

يلاحظ من النتائج الموضحة بالجدول السابق ما يلي:

- جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية.
- يُعد المتغير المفسر الثاني "بُعد تنظيم للموارد البشرية" أكثر المتغيرات المفسرة أهمية في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث يفسر %60.8 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- يلي ذلك المتغير المفسر الرابع "بُعد تقييم أداء الموارد البشرية" والذي يفسر %8.6 من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما يفسره المتغيران الثاني والرابع %69.4 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. يليهم المفسر الثالث "بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية" والذي يفسر %3.8 من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره المتغيرات الثاني والثالث والرابع %73.2 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. أما عن الأقل أهمية فهو لا يزال المتغير المفسر الأول "بُعد تخطيط الموارد البشرية" والذي يفسر %0.4 فقط من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره جميع المتغيرات %73.6 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

#### ٤/١/١١ الفرض الفرعي الرابع:

في هذا المبحث يتم اختبار صحة الفرض الفرعي الرابع والقائل بأنه:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر".

وبتطبيق تحليل نموذج الانحدار المتعدد تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (٣١): نتائج الانحدار المتعدد المناظر للفرض الفرعي الرابع

Sift	F-value	Sights	T-value	Sd	Beta	المتغيرات المستقلة
< 0.001	121.169	< 0.001	12.034	0.574	6.906	ثابت الانحدار
		0.037	2.099	0.043	0.090	بُعد تخطيط الموارد البشرية (X <sub>1</sub> )
		0.010	2.588	0.050	0.130	بُعد تنظيم الموارد البشرية (X <sub>2</sub> )
		< 0.001	4.395	0.039	0.171	بُعد التنمية المهنية للموارد البشرية (X <sub>3</sub> )
		< 0.001	5.543	0.037	0.204	بُعد تقييم أداء الموارد البشرية (X <sub>4</sub> )
						R <sup>2</sup>
						Adj R <sup>2</sup>

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تشير إشارات معاملات نموذج الانحدار إلى التأثير الإيجابي لجميع المتغيرات المستقلة والمتمثلة في: (بُعد تخطيط الموارد البشرية وُبعد تنظيم الموارد البشرية وُبعد التنمية المهنية للموارد البشرية وُبعد تقييم أداء الموارد البشرية) على تطوير وتنمية بُعد الانفتاح على البيئة الخارجية للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر. حيث كلما زاد كلاً منهم بمقدار وحده واحده، يزيد تطوير وتنمية بُعد الانفتاح على البيئة الخارجية للثقافة التنظيمية بمقدار (0.130، 0.0)، (0.171، 0.2040) وحده على الترتيب.
  - وبالإستناد إلى قيم T-value و F-value وقيم المعنوية (Sift و Sights) المناظرة لهم يتم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع والقائل بأنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين تطوير وتنمية بُعد الانفتاح على البيئة الخارجية للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر" وذلك حيث يلاحظ صغر جميع قيم Sift و Sights عن قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ .
  - ومن قيمة معامل التحديد نلاحظ أن المتغيرات المستقلة تفسر %60.8 من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- وتطبيق تحليل الانحدار التدريجي لدراسة الأهمية النسبية للمتغيرات المفسرة في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي (الجدول ٣٢) حيث تم إدخال المتغيرات المستقلة وفقاً لأهميتها النسبية (من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية) على النحو التالي:

الجدول (٣٢): نتائج تحليل الانحدار التدريجي المناظر للفرض الفرعي الرابع

Sig	F	AdjR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	أبعاد المتغير المفسر وفقاً للأهمية النسبية
< 0.001	330.642	0.510	0.511	0.715 <sup>a</sup>	(X <sub>4</sub> ) - 1
< 0.001	221.676	0.582	0.585	0.765 <sup>b</sup>	(X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> ) - ٢
< 0.001	158.371	0.598	0.602	0.776 <sup>c</sup>	(X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> ) - ٣
< 0.001	121.169	0.603	0.608	0.779 <sup>d</sup>	(X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> ) - ٤

a : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغير  $X_4$  فقط

b : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغيرات  $X_3, X_4$  فقط

c : تشير إلى إحتواء النموذج على المتغيرات  $(X_2, X_3, X_4)$

d : تشير إلى إحتواء النموذج على جميع المتغيرات  $(X_1, X_2, X_3, X_4)$

يلاحظ من النتائج الموضحة بالجدول السابق ما يلي:

- جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تطوير وتنمية بُعد الانفتاح على البيئة الخارجية للثقافة التنظيمية.
- يُعد المتغير المفسر الرابع "بُعد تقييم أداء الموارد البشرية" أكثر المتغيرات المفسرة أهمية في تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث يفسر 51.1% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
- يلي ذلك المتغير المفسر الثالث "بُعد التنمية المهنية الموارد البشرية " والذي يفسر 7.1% من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما يفسره المتغيران الثالث والرابع 58.5% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. يليه المفسر الثاني "بُعد تنظيم الموارد البشرية" والذي يفسر 1.7% من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره المتغيرات الثاني والثالث والرابع 60.2% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. أما عن الأقل أهمية فهو أيضاً المتغير المفسر الأول "بُعد تخطيط الموارد البشرية" والذي يفسر 0.6% فقط من إجمالي التغيرات، ليصبح إجمالي ما تفسره جميع المتغيرات 60.8% من إجمالي التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

## ١٢ - النتائج والتوصيات ودلالات البحث:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- ١- أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن أداء إدارة الموارد البشرية جاء بمستوى مرتفع. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثل: شهاب وأب وعاشور (٢٠١٧)، زكي (٢٠١٨)، موسى (٢٠٢٠)، العبيد (٢٠٢٣) (Pinto & Hans, Kaur (2023) (2024) وتختلف مع نتائج دراسات كل من: أحمد (٢٠١٩)، القباطي وفيروز والياضي (٢٠٢٤)، اليجبي (٢٠٢٤)، Sharif et al (2024) وقد جاء ترتيب أبعاد إدارة الموارد

البشرية كما يلي: بعد التنمية المهنية للموارد البشرية، ثم بعد تقييم أداء الموارد البشرية، يليه بعد تنظيم الموارد البشرية، وأخيراً بعد تخطيط الموارد البشرية. وتعكس هذه النتيجة قدرة مؤسسات التعليم العالي في مصر على إدارة مواردها البشرية بشكل جيد وفعال ولكن تحتاج إلى المزيد من الاهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية.

٢- أظهرت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن مستوى تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية جاء بمستوى مرتفعاً. وتتفق النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات مثل: مسودي (٢٠١٨)، غانم (٢٠٢٢)، لونس ومنصوري (٢٠٢٢)، الجنوبي (٢٠٢٢)، (Mwangi Waithaka (2018)، وتختلف مع نتائج دراسة (Sporn (2019). وقد جاء ترتيب أبعاد تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية كما يلي: بعد الانفتاح على البيئة الخارجية، ثم البعد الاستراتيجي، يليه البعد التنظيمي، وأخيراً البعد الابداعي. وتعكس هذه النتيجة وجود اهتمام من قبل مؤسسات التعليم العالي في مصر بتطوير وتنمية ثقافتها التنظيمية بأبعادها المختلفة ولكن بنسب متفاوتة إلى حد ما، وترى الباحثة أن هذه النتيجة ترجع إلى قدرة مؤسسات التعليم العالي على إدارة مواردها البشرية بشكل فعال، مما انعكس ايجابياً على تطوير وتنمية ثقافتها التنظيمية.

٣- توجد علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة مواردها البشرية يزداد تطوير وتنمية ثقافتها التنظيمية. وهذا يعني أن مؤسسات التعليم العالي في مصر يمكنها تطوير وتنمية ثقافتها التنظيمية من خلال اعداد وتنفيذ خطط واضحة ودقيقة عند تخطيط مواردها البشرية، ووضع استراتيجيات محددة لاستقطاب وتعيين وتنظيم مواردها البشرية، وتوفير برامج لتدريب وتنمية أعضاء هيئة التدريس والعاملين، والاهتمام بتقييم أدائهم بشكل موضوعي وعلى نحو مستمر. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Osinbajo & Adeniji (2013) التي توصلت إلى وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، ودراسة عبدالله ومحمود وخلف (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الثقافة التنظيمية، ودراسة الشمري (٢٠١٩) التي أثبتت أن ترسيخ الثقافة التنظيمية وادامتها يتم من خلال إدارة الموارد البشرية، ودراسة Tian &

Arguelles(2024) التي توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تشكيل الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال وضع قيم وقواعد سلوكية واضحة في الجامعات. وتتمثل أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلي: بعد تنظيم الموارد البشرية، ثم بعد التنمية المهنية للموارد البشرية، يليه بعد تقييم أداء الموارد البشرية، وأخيراً بعد تخطيط الموارد البشرية.

٤- توجد علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة مواردها البشرية يزداد تطوير وتنمية البعد الاستراتيجي لثقافتها التنظيمية. وهذا يعني أن مؤسسات التعليم العالي في مصر يمكنها تطوير وتنمية ثقافتها التنظيمية استراتيجياً من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم مواردها البشرية، وتوفير برامج التدريب والتنمية المهنية لهم، وتقييم أدائهم بشكل دوري وفعال. وتمثلت الإضافة التي سعى إليها البحث الحالي في محاولة اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر وتحديد أكثر أبعاد إدارة الموارد البشرية تأثيراً في هذه العلاقة. ولوحظ من تحليل النتائج أن بعد التنمية المهنية للموارد البشرية يأتي في مقدمة أبعاد إدارة الموارد البشرية من حيث تفسير التباين في تطوير وتنمية البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية، ثم بعد تنظيم الموارد البشرية، يليه بعد تقييم أداء الموارد البشرية، وأخيراً بعد تخطيط الموارد البشرية. وقد يرجع تقدم بعد التنمية المهنية للموارد البشرية إلى عدة أمور منها أن الخطط والأساليب والبرامج التدريبية والتنموية التي تتبعها مؤسسات التعليم العالي في مصر تمثل حجر الأساس في تطوير وتنمية ثقافتها التنظيمية استراتيجياً.

٥- توجد علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة مواردها البشرية يزداد تطوير وتنمية البعد التنظيمي لثقافتها التنظيمية. وهذا يعني أن مؤسسات التعليم العالي في مصر يمكنها تطوير وتنمية البعد التنظيمي لثقافتها التنظيمية من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم مواردها البشرية، وتوفير برامج التدريب والتنمية المهنية لهم،

وتقييم أدائهم بكفاءة وموضوعية. وتمثلت الإضافة التي سعى إليها البحث الحالي في محاولة اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر وتحديد أكثر أبعاد إدارة الموارد البشرية تأثيراً في هذه العلاقة. ولوحظ من تحليل النتائج أن بعد تنظيم الموارد البشرية يأتي في مقدمة أبعاد إدارة الموارد البشرية من حيث تفسير التباين في تطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية، ثم بعد التنمية المهنية للموارد البشرية، يليه بعد تقييم أداء الموارد البشرية، وأخيراً بعد تخطيط الموارد البشرية. وهذه نتيجة منطقية، فالسياسات والاستراتيجيات المتبعة في استقطاب وتعيين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والأساليب الإدارية المتبعة في اتخاذ القرارات (اللامركزية)، وبساطة ووضوح الهيكل التنظيمي، والاهتمام بالتوصيف الوظيفي تنعكس بصورة أساسية ومباشرة ولها الأولوية في التأثير على تطوير وتنمية البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية.

٦- توجد علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة مواردها البشرية يزداد تطوير وتنمية البعد الإبداعي لثقافتها التنظيمية. وهذا يعني أن مؤسسات التعليم العالي في مصر يمكنها تطوير وتنمية البعد الإبداعي لثقافتها التنظيمية من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم مواردها البشرية، وتوفير برامج التدريب والتنمية المهنية لهم، وتقييم أدائهم بشكل فعال. وتمثلت الإضافة التي سعى إليها البحث الحالي في محاولة اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر وتحديد أكثر أبعاد إدارة الموارد البشرية تأثيراً في هذه العلاقة. ولوحظ من تحليل النتائج أن بعد تنظيم الموارد البشرية يأتي في مقدمة أبعاد إدارة الموارد البشرية من حيث تفسير التباين في تطوير وتنمية البعد الإبداعي للثقافة التنظيمية، ثم بعد تقييم أداء الموارد البشرية، يليه بعد التنمية المهنية للموارد البشرية، وأخيراً بعد تخطيط الموارد البشرية. وهذه النتيجة تؤكد أيضاً على أهمية بعد التنظيم في إدارة الموارد البشرية بما يحتويه من أنشطة واستراتيجيات وهيكل تنظيمي لدعم وتشجيع الإبداع والابتكار في مؤسسات التعليم العالي بإيجابية ومرونة.

٧- توجد علاقة معنوية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وهذه العلاقة طردية أي كلما زاد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بإدارة مواردها البشرية يزداد تطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية لثقافتها التنظيمية. وهذا يعني أن مؤسسات التعليم العالي في مصر يمكنها تطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية لثقافتها التنظيمية من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم مواردها البشرية، وتوفير برامج التدريب والتنمية المهنية لهم، وتقييم أدائهم بشكل فعال. وتمثلت الإضافة التي سعى إليها البحث الحالي في محاولة اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية للثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر وتحديد أكثر أبعاد إدارة الموارد البشرية تأثيراً في هذه العلاقة. ولوحظ من تحليل النتائج أن بعد تقييم أداء الموارد البشرية يأتي في مقدمة أبعاد إدارة الموارد البشرية من حيث تفسير التباين في تطوير وتنمية بعد الانفتاح على البيئة الخارجية للثقافة التنظيمية، ثم بعد التنمية المهنية للموارد البشرية، يليه بعد تنظيم الموارد البشرية، وأخيراً بعد تخطيط الموارد البشرية. وتعكس هذه النتيجة أن الأساليب والخطط التي تعتمدها مؤسسات التعليم العالي في مصر لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين تسهم في تحسين وتطوير علاقاتها مع الأطراف الخارجية، وتعمل على تبادل الخبرات والمعارف مع المجتمع بشكل أساسي.

#### **وفي ضوء نتائج البحث وتحقيقاً لأهدافه قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات كما يلي:**

- ١- فيما يخص تخطيط الموارد البشرية: إعادة النظر في تصميم الخطط اللازمة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بدقة، والحرص على متابعة وتقييم مدى تنفيذ هذه الخطط للتأكد من جودها، وتحديث نظم المعلومات المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية مع الاهتمام بالنواحي الإنسانية للحد من معارضة العاملين لهذه الخطط، بما يعكس إيجابياً على تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.
- ٢- فيما يخص تنظيم الموارد البشرية: المحافظة على اتباع السياسات والاستراتيجيات الفعالة لاستقطاب وتعيين الكفاءات الأكاديمية والإدارية، ومراعاة العدالة والموضوعية عند عملية الاختيار وخاصةً في المناصب القيادية، والحرص على تطبيق مبدأ اللامركزية والتفويض

وتمكن العاملين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتحليل وتوصيف الوظائف لمنع التعارض في الاختصاصات، مما يسهم في دعم تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.

٣- فيما يخص التنمية المهنية للموارد البشرية: الاهتمام المستمر بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة بدقة، والحرص على تقديم برامج تدريب متنوعة لزيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتشجيعهم المستمر على تنمية قدراتهم المهنية، فضلاً عن الاهتمام بتقييم مدى فعالية هذه البرامج، بما يعكس بشكل فعال على تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.

٤- فيما يخص تقييم أداء الموارد البشرية: الحرص على التقييم المستمر لأداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بصفة مستمرة باتباع أساليب علمية حديثة تتسم بالعدالة والموضوعية بعيداً عن التحيزات الشخصية مع مراعاة استخدام نماذج تقييم مختلفة حسب طبيعة المهام والأعمال بما يسهم في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر.

**وقد أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على المستوى النظري والتطبيقي يمكن**

#### **إبرازها على النحو التالي:**

**على المستوى النظري:** أكد البحث الحالي على الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وبالتالي فإن هذه النتائج تضيف إلى الأدبيات المتاحة في هذا الشأن، حيث أكدت جميع الدراسات السابقة المطبقة على مؤسسات التعليم العالي على أهمية هذا الدور باختلاف ثقافات وبيئاتها سواء كانت عربية أو أجنبية، ومن ثم فإن البحث الحالي يعمل على توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

**على المستوى التطبيقي:** أكدت نتائج البحث الحالي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وهذه النتائج تعطي دلالة على أن سبل تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مصر تعتمد على إدارة الموارد البشرية، حيث أن ارتفاع مستوى أداء إدارة الموارد البشرية (تخطيط

الموارد البشرية، وتنظيم الموارد البشرية، والتنمية المهنية للموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية) يؤدي إلى تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الإبداعي، وبعد الانفتاح على البيئة الخارجية). وهذا يدعو إلى ضرورة اهتمام المسؤولين وقادة مؤسسات التعليم العالي في مصر بإدارة الموارد البشرية وممارساتها وسياساتها المختلفة بما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائها.

### ١٣ - البحوث المستقبلية:

- ١- أثارت نتائج البحث ودلالاته عدداً من النقاط التي يمكن بحثها ودراستها في المستقبل ومنها:  
١- بحث أثر بعض المتغيرات الأخرى التي قد تسهم في تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي مثل: التعلم المؤسسي أو الذكاء التنظيمي أو أنماط القيادة.
- ٢- بحث علاقة إدارة الموارد البشرية بتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في ظل وجود بعض المتغيرات الوسيطة مثل: المشاركة في اتخاذ القرار أو الشفافية التنظيمية أو التمكين الإداري.
- ٣- دراسة محددات بناء وتطوير مؤسسات التعليم العالي في مصر في ضوء التوجهات المستقبلية.
- ٤- دراسة معوقات تطوير مؤسسات التعليم العالي في مصر وسبل علاجها.
- ٥- بحث طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير وتنمية الثقافة التنظيمية في قطاعات أخرى في مصر مثل قطاع الصحة أو الصناعة أو الأعمال.
- ٦- بحث العلاقة التبادلية أو التأثير المتبادل بين إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

## المراجع

### المراجع العربية:

- ١- ابراهيم، محمد محمد (٢٠٢٠) الإدارة الاستراتيجية- آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ٢- أبو اسنينه، محمد (٢٠١٧) تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٣- أحمد، غدي رجائي (٢٠١٩) معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، المجلد ١٣، العدد ٤، ص ١٧٥ - ٢٢٥.
- ٤- أحمد، لمياء محمد، ومحمد، إيمان عبد الفتاح (٢٠١٤) سياسات وبرامج التعليم الريادي وريادة الأعمال في ضوء خبرة كل من سنغافورة والصين وامكانية الإفادة منها في مصر، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ٥٣، ص ٢٧٥ - ٣٤٩.
- ٥- أرياب، نهى عثمان (٢٠٢٢) واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، المجلد ٢، العدد ١٥، ص ١٦٣ - ١٨٣.
- ٦- اسماعيل، ميسون، والجحيمي، سهيلة، ومحمد، قصي (٢٠٢٤) استدامة الموارد البشرية في التحول نحو جامعات مستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في جامعتي الموصل والمستنصرية، مجلة ضياء الفكر للبحوث والدراسات، عدد خاص بمؤتمر بيروت العلمي الدولي الثاني ٢٩ - ٣٠ نيسان، العدد ٣، ص ٢٠ - ٣٦.
- ٧- آل الحارث، فاطمة على (٢٠١٦) استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل، رسالة دكتوراه، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- ٨- آل حجرف، عايض (٢٠١٩) تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية (٢٠٣٠)، مجلة العلوم التربوية السعودية، المجلد ٢، العدد ٣، ص ٢٩٤-٣٥١.
- ٩- الأميري، فيصل على منصور (٢٠٢٣) متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان، مجلة الجديد في البحوث الزراعية (JAAR)، جامعة الاسكندرية، المجلد ٢٨، العدد ٤، ص ٨٢٢-٨٣٢.

- ١٠- البار وليد، وحنيش، محمد رضا (٢٠٢٠) تنظيم الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- ١١- التويجري، أريج محمد (٢٠٢٢) دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد ٤٦، (الجزء الثالث)، ص ٣٠١ - ٣٥٠.
- ١٢- التويم، لطيفة، والدوسري، نجود، والتويجري، فاطمة (٢٠٢٠) دور إدارة الموارد البشرية في بناء الصف الثاني من القيادات في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض - الجامعة السعودية الالكترونية نموذجاً، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٢٧، العدد ١٢٦، ص ١١ - ٥٤.
- ١٣- الجعوي، سلمى، والحريص، نورة (٢٠٢٢) درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إدارات الجودة - دراسة مسحية وصفية على مسؤولي الجودة بجامعة المجمعة، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد ٢٦، الجزء الأول، ص ١٢٥ - ١٥٠.
- ١٤- الحياصي، سماح محمد صالح (٢٠٢٢) الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن.
- ١٥- الخطيب، محمود أحمد (٢٠١٦) إدارة الموارد البشرية - إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ١٦- الشمراني، حامد محمد (٢٠٢٢) الإبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة ببشة - دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، المجلد ٨٦، العدد ٢، ص ٦٧١ - ٧١٣.
- ١٧- الشمري، سناء منور (٢٠١٩) آليات تطوير الثقافة التنظيمية لمؤسسات البحث العلمي السعودي في ضوء رؤية ٢٠٣٠، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٢٦، العدد ١٢١، ص ٥٠٧ - ٥٤٨.
- ١٨- الشهري، فاطمة، وشحب، سلوى، والتويجري، فاطمة (٢٠٢٠) واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد ٧٣، العدد ٧٣، ص ١٢٤٣ - ١٢٧٣.
- ١٩- العبيد، سهام حيدر (٢٠٢٣) دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالجامعات السودانية - دراسة تطبيقية على جامعة العلوم والتقانة (٢٠١٧-٢٠٢٢)، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٢٠، ص ١ - ٣١.

- ٢٠- العربي، شريف عبد المعطى، والفشلان، أحمد حسن (٢٠٠٩) تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد ٢، العدد ٣، ص ٨٩-١٠٤.
- ٢١- العسكري، هناء جاسم (٢٠٢٢) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد، *مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد ٣، العدد ٦، ص ١-٢٧.
- ٢٢- العلمي، الهام، وهامل، الزهراء (٢٠٢٢) دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبس، الجزائر.
- ٢٣- العمري، عهود عبد الله، وآل سفران، محمد ناصر (٢٠٢٤) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم مجالات التنمية المستدامة بجامعة الملك خالد - دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، المجلد ١٦، العدد ٢، ص ٤٦٤ - ٥٠٣.
- ٢٤- العنزي، خالد، وتمام، عمر، ودرويش، عبد الناصر (٢٠٢٠) أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الخدمية بدولة الكويت، *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، المجلد ١٠، العدد ٣، ص ٥٣٨ - ٥٤٥.
- ٢٥- الغريباوي، نور، والدليمي، محمود (٢٠٢٠) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء السياقية - بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي جامعة واسط، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد ١٢، العدد ٣٨، ص ٤٠-٦٩.
- ٢٦- القباطي، أسماء صالح، وفيروز، نعمان، والياغي، وليد قاسم (٢٠٢٤) واقع تطبيق نموذج ولريش (Ulrich) في إدارة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، *المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية*، المجلد ٥٨، العدد ٥٨، ص ٦٤-٨٤.
- ٢٧- القرشي، أحمد حافظ ابراهيم (٢٠٢٤) واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الأكاديمية في ضوء تقنيات المعلومات الحديثة، *مجلة لارك للفلسفة والانسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة واسط*، المجلد ١٦، العدد ٣، الجزء الأول، ص ٢٧٥-٢٩٧.
- ٢٨- الكردي، مصطفى محمد (٢٠١٤) أثر عوامل الجذب والطرده لهجرة الكوادر العلمية في تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، المجلد ٢١، العدد ٢، ص ٢٥١ - ٣٠٤.

- ٢٩- المفتي، شذى، والمعلوف، ندى جبور (٢٠٢٣) العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المنظم في جامعة الفراهيدي - دراسة ميدانية، مجلة منار الشرق للدراسات والأبحاث، المجلد ١، العدد ٢، ص ٥٠-٧٠.
- ٣٠- المنهالي، طلال، والإدرسي، محمد (٢٠٢١) أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد ١٢، العدد ١٢، ص ٢٤٢٢-٢٤٥٣.
- ٣١- الوحشى، عفاف حميد (٢٠٢٠) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية -دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي.
- ٣٢- الوحيدى، عبير محمد (٢٠٢٣) واقع الثقافة التنظيمية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ومتطلبات تطويرها باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد ٢، العدد ١١، ص ١٤٥-١٧٦.
- ٣٣- اليحيى، محمد سعد (٢٠٢٤) دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأهلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد ٣٨، العدد ١، ص ٨١-١٠٠.
- ٣٤- براهيمى، زرزور (٢٠١٥) إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات -دراسة حالة منظمة الصحة العالمية، أعمال المؤتمر الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، طرابلس، ٢١-٢٣ مايو ٢٠١٥.
- ٣٥- بكاي، عبدالمجيد (٢٠١٦) التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر - دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صدافه الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، الجزائر.
- ٣٦- بوجاجة، أحلام، وبوعكيرة، سارة (٢٠١٧) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين: دراسة حالة كليات القطب الجامعي تسوست جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، الجزائر.
- ٣٧- بوخاري، محمد، وخواجة، عبد العزيز (٢٠١٨) أثر الثقافة التنظيمية للأستاذ الجامعي على فعالية الجامعة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد ١١، العدد ١، ص ١٣٩٣-١٤١٣.
- ٣٨- بوزقزة، ياسين (٢٠١٧) البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة، دفاثر البحوث العلمية، المجلد ٥، العدد ١٠، ص ١١١-١٣٤.

- ٣٩- بوسعيد، شريفة، ومراد، الرئيس (٢٠٢٤) أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد ١٥، العدد ٢، ص ٧٠-٨٨.
- ٤٠- بلجازية، عمر، وبولحية، الطيب (٢٠٢٠) أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري - دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد ٤، عدد ٢، ص ١٧٣ - ١٨٩.
- ٤١- توفيق، صلاح الدين محمد، ومرسي، شيرين عيد (٢٠١٧) الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التقنية المستدامة -تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٨، العدد ١٠٩، ص ٦٩-١.
- ٤٢- جاد الله، باسم سليمان (٢٠١٨) دور حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد ٣٣، العدد ٤، ص ١٣٨ - ٢٢٣.
- ٤٣- حسن، أسماء كمال (٢٠١٦) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية -جامعة المنوفية، العدد ١، ص ٤٣-٨٦.
- ٤٤- حمزة، عبدالعال عبد الودود (٢٠٢٤) دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين بالتطبيق على عينة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد ٤، العدد ٢، ص ٨٨ - ١٢٣.
- ٤٥- حميدي، زقاي، ورماس، محمد أمين (٢٠١٩) دور التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد ٥، العدد ١، ص ١-١٢.
- ٤٦- حنفي، خالد صلاح (٢٠١٦) الحاضنات التكنولوجية كآليات للربط بين الجامعات وقطاعات الانتاج في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع - دراسة تحليله لداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد ٣٦، العدد ١، ص ٥٧- ٧٨.
- ٤٧- خاطر، محمد إبراهيم (٢٠١٩) تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، المجلد ١٦، العدد ٨٥، الجزء الأول، ص ١٤٠-٢٢٨.
- ٤٨- خبابة، علاء الدين (٢٠١٦) أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٥، ص ٨٧ - ١٠٦.

- ٤٩- داوود، محمد على (٢٠٢١) أثر التغيير الثقافي باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية ((O.C.A.I) على تحسين الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران، مجلة البحوث الإدارية، المجلد ٣٩، العدد ٢، ص ٢٩-٥٩.
- ٥٠- داوود، أحمد صالح، وعليوي، افتخار زكي (٢٠٢١) الثقافة التنظيمية في الجامعة - دراسة اجتماعية تحليلية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٨، العدد ٩، ص ٢٩١-٣١٦.
- ٥١- دراوشة، نجوى عبد الحميد (٢٠٢٢) الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية في اقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد ١، العدد ٢، ص ٩١-١٣١.
- ٥٢- دراوشة، نجوى عبد الحميد، والشمران، منيرة (٢٠١٧) الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية في اقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بانتمائهم الوظيفي، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٤، العدد ٤، الملحق ٦، ص ١٠٩-١٢١.
- ٥٣- ديسلر، جارى (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة: عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ٥٤- زبير، محمد (٢٠١٤) سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة شلف، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد ٣، العدد ٦، ص ١٦٥-١٩٢.
- ٥٥- زكى، فاطمة أحمد (٢٠١٨) إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد ١٧، العدد ١٧، ص ١٨٧-٣٤٠.
- ٥٦- سحنون، هبه (٢٠٢٣) الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير، جامعة باجي مختار، الجزائر، ص ١-٦٧، متاح على الموقع الإلكتروني:
- <http://facscseg.univ-annaba.dz>
- ٥٧- سليم، نجوى وفائي (٢٠٢٠) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية جامعة ٦ أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢، العدد ٦، ص ٢٠٥ - ٢٣٨.
- ٥٨- سليم، محمد محسن كمال (٢٠٢٣) أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، القاهرة.

- ٥٩- سليمان، دينا عيسى، وحامد، سعيد شعبان وسباح، محمد فاروق (٢٠٢٢) أثر الدور الاستراتيجي للجامعات على كفاءة إدارة الموارد البشرية المستدامة، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد ١٣، العدد ٣، ص ٢٤٩-٢٦٦.
- ٦٠- شحاتة، نورا أمين (٢٠٢٣) الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسات الاجتماعية الإغوائية، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، العدد ٦١، ص ٨٠٧-٨٤٨.
- ٦١- شلهوب، طرفة فهد ناصر (٢٠٢١) التنمية المهنية للهيئة الإدارية من وجهة نظر قيادات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، *مجلة العلوم التربوية*، المجلد ٢٩، العدد ٢، الجزء الثالث، ص ٤٥٧ - ٤٩٦.
- ٦٢- شهاب، فادية ابراهيم، وأبو عاشور، خليفة مصطفى (٢٠١٧) إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي "الواقع والمأمول"، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، المجلد ٤٤، العدد ٤، ملحق ١، ص ١-١٧.
- ٦٣- صالح، صلاح الدين حسين، وعبد الله، رقية عبد القادر (٢٠٢١) نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية - دراسة استطلاعية في ديوان الوقف السني، *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة الدنانير)*، المجلد ١، العدد ٢٣، ص ٩٥٧ - ٩٨٧.
- ٦٤- صبح، شيماء السيد محمد (٢٠٢١) التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة - مدخل لتطوير المسار الوظيفي، *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، العدد ١١٤، ص ١١٢٥ - ١١٥٠.
- ٦٥- عباس، حوراء مؤيد، وعبد الحسين، صفاء جواد (٢٠٢٢) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، *مجلة الجامعة التقنية الوسطى*، المجلد ٤، العدد ٤، ص ١٦٧-١٧٩.
- ٦٦- عبدالخير، آسيا يعقوب (٢٠٢١) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات - دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد ٥، العدد ٢، ص ٥١-٦٢.
- ٦٧- عبد الرحيم، محمد عباس، وإبراهيم، محمود مصطفى (٢٠٢٤) تطور دور جامعة الأزهر في تنمية ثقافة الابتكار لدى طلابها في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، المجلد ٢٥، العدد ٥، ص ١-٧٩.

- ٦٨- عبد الرزاق، خالدية مصطفى، وعباس، سامي أحمد، وأحمد، حميد على (٢٠١٩) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٩، العدد ١، ص ٦٥-٩٢.
- ٦٩- عبد الله، حيدر، ومحمود، زيد خوام، وخلف، ياسر لطيف (٢٠١٩) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية - بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٤٧، ص ٧١-٨٧.
- ٧٠- عبد النبي، بيدوا، ويوسف، بوكار (٢٠٢٣) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بآلف، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراعية - أدرار، الجزائر.
- ٧١- عريشي، زكية محمد على، والطراونة، اخلاص ابراهيم (٢٠١٩) تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، المجلد ٢٣، العدد ١، ص ٤٣-٥٥.
- ٧٢- عشري، وليد محمد، وصبح، محمود عبد الهادي، ونصار، محمد أحمد (٢٠٢٢) دراسة معوقات تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين الإدارة البيئية - دراسة تطبيقية على قطاع التدريب بوزارة الانتاج الحربي، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، المجلد ٥١، العدد ١، ص ١٠٣-١٤٢.
- ٧٣- غانم، رحاب محمد عبد الرحيم (٢٠٢٣) تصور مقترح لدور القيادات الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بجامعة مدينة السادات، رسالة ماجستير بجامعة مدينة السادات، القاهرة.
- ٧٤- قرني، أسامة، والعتيق، إبراهيم مرعي (٢٠١٢) إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ١٥، العدد ٣٨، ص ٢٢٣-٣٣٤.
- ٧٥- كامل، مصطفى (٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة- جامعة القاهرة، القاهرة.
- ٧٦- كوفان، عبد الرحمن، واسماعيل، عمر هاشم، والمهدى، ياسر فتحي، والعبري، خلف (٢٠٢٣) إدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء النماذج العالمية -دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ٣٠، العدد ١٣٨، ص ١٠٥-١٤٤.
- ٧٧- لخضر، دلال (٢٠٢٢) دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

- ٧٨- لونس، عبد الله، ومنصوري، نبيل (٢٠٢٢) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنمط العلاقات الاجتماعية داخل الجامعة ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي وتعزيز الجودة في الجامعة - دراسة ميدانية على مستوى جامعة البويرة، مجلة المنظومة الرياضية، جامعهه الجلفة - الجزائر، المجلد ٩، العدد ٢، ص ٤٩٤ - ٥٠٦.
- ٧٩- ماهر، آية، والعربي، محمد عوض (٢٠١٩) محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير - مدخل نظري، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة المجلد ٢٠، العدد ٢، ص ٢١١ - ٢٤٠.
- ٨٠- محسن، محمد (٢٠١٩) أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد ٣٧، العدد ٤، ص ١٠٧٧-١١٣١.
- ٨١- محمد، علاء حمدي، وجوهر، يوسف عبد المعطي، وعثمان، منى شعبان (٢٠٢٤) آليات مقترحة لتفعيل دور حاضنات الأعمال الجامعية في تحقيق الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية، مجلة جامعهه الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٨، العدد ٥، ص ٣٤٠ - ٣٨١.
- ٨٢- محمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠١٨) تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، المجلد ٢٩، العدد ١١٦، ص ١ - ٩٣.
- ٨٣- مسودي، بشائر ابراهيم (٢٠١٨) دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي - دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- ٨٤- مشنان، بركة (٢٠١٦) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، رسالة دكتوراة، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.
- ٨٥- مصطفى، أمل محمد (٢٠٢٠) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، المجلد ٨، العدد ٥٧، الجزء الثاني، ص ٣٧ - ٩٦.
- ٨٦- موسى، محمود عبد اللطيف (٢٠٢٠) دور إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في تعزيز القدرة التنافسية (دراسة تحليلية)، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ٥٥، العدد ١، ص ١٨١ - ٢٢٦.

- ٨٧- ناصف، محمد أحمد حسين (٢٠١٨) دراسة مقارنة لدور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة في كل من كندا وسنغافورة وامكانية الإفادة منها في مصر، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية - جامعة الزقازيق، المجلد ٣٣، العدد ٩٨، ص ١٢٧ - ٢٨٣.
- ٨٨- وشوش، عبد الحميد محمد، وميرون، فاطمة سالم (٢٠٢٤) أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري - دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات الاقتصادية بجامعة طرابلس - ليبيا، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد ٧، العدد ١، ص ٢٨٧ - ٣٠٢.
- ٨٩- وهدان، محمد إسراء (٢٠٢٤) أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق - دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٤١، ص ٣٧٩ - ٤٣٤.

### المراجع الأجنبية:

- 1-Ahmed, N.A, Ahmed, E.S and Ismail, Z.I. (2023). "Organizational excellence and its relation to human resource management as perceived by academic teaching staff", **Benham Journal of Applied Sciences (BJAS)**, Vol.8, No.4, pp.139-146.
- 2- Al Mirashdah, M.A. (2024). "The role of organizational culture on the relationship between employee training and job performance in Jordon", **Uncertain Supply Chain Management Journal**, Vol.12, No.1, pp.505-512.
- 3- Al Oqaily, A.N & Masad's, F. (2023). "Impact of human resource management practices on enhancing employee performance in Jordan Islamic Bank", **Journal of Southwest Jiao tong University**, Vol.58, No.3, pp.191-205.
- 4- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). "Armstrong's hand book of human resource management practice", 15th Edition, Kogan. Page Limited, London.
- 5- Arzoo, H, & Awan, R.N. (2021). "The role of human resource practices in developing the service culture of universities", **Journal of Interdisciplinary Educational Studies**, Vol.1, pp.14 -27.
- 6- Babalola, S.S. (2023). "Integrated approach to workplace diversity through human resource management", **Journal of Social and Development Sciences**, Vol.4, No.9, pp.435-445.
- 7- Bello, B.A. & kasha am, H.D. (2017). "Effective human resource planning and employee's performance in the oil and gas industry in Nigeria", **Journal of Research in National Development (JORIND)**, Vol.15, No.2, pp.151-157.
- 8- Brick, J (2009). Academic Culture. "A Student's guide to studying at university", Macmillan, Sydney, NSW.

- 9-Bruno, L. (2018). "Relationship between organizational Culture and innovation management: An Exploratory investigation", Ph.D., Dom Cabral, E-Leader Croatia, Brazil.
- 10- Carlos, B. (2020). "The influence of organizational Culture and HRM on building innovative Capability", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.69, No.7, pp.1373-1393.
- 11-Carroll, W.R, Dye, K. and Wagar, T.H. (2011). "The role of organizational Culture in strategic human resource management", *The Handbook of organizational Culture and Climate*, Sage, California, pp.423-440.
- 12 -Cicen, C., Turley, C., Marines Cu, C. and Pintilie. N. (2022). "Organizational Culture: A concept captive between determinants and its own power of influence", **Sustain Ability Journal**, Vol.14, No.4, pp.1-25.
- 13- Dorson, T. (2021). "Organizational Culture and Leadership as antecedents to organizational flexibility: Implications for SME competitiveness", **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, Vol.13, No.5, pp.1309-1325.
- 14- Emeries, K.V. (2020). "Human resource management variables and academic staff job effectiveness in the university of Calabar, Cross River State, Nigeria", **Journal of Educational Administration & History**, Vol.12, No.182, pp.37-44.
- 15-Etzkowitz, Henry. (2016). "The Entrepreneurial university: Vision and metrics", **Industry & Higher Educational Journal**, Vol.30, No.2, pp.83-97.
- 16-Ferriera, J., Fayolle, A., Rattan, V. and Raposo, M. (2018). "Entrepreneurial universities: Collaboration, Education and Policies", Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- 17-Herremans, I.M., Nazari, J.A and Mahmoudian, F. (2016). "Stakeholder relationships, engagement, and sustainability reporting", **Journal of Business Ethics**, Vol.138, pp.417-435.
- 18-Jamali, A.R., Bhutto, A., Kanwal, M. and Sethar, W. (2022). "Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational Culture in higher education", **Management Science Letters**, Vol.12, No.1, pp.1-20.
- 19-Jarina, S. & Mohan. j. (2017). "A Study on performance appraisal methods followed by Automobile Industries at Chennai", **Mime International Journal of Management Research**, Vol.3, No.1, pp.43-51.
- 20-Kaur, B. (2023). "HRM in higher education: A Crucial aspect", **Journal of Research in International Business and Management**, Vol.10, No.6, pp.1-4.

- 21- Casino, J.A, Kimutai, G.K and Omari, S. (2022). "The relationship between organizational Culture and Counterproductive work behavior in public universities in Western Region, Kenya", **Global Journal of Human Resources Management**, Vol.10, No.2, pp.1-11.
- 22- Kong, S. (2018). "Community of Practice: An effective way to ESL teacher profession development in Vocational Colleges", **English Language Teaching Journal**, Vol.11, No.7, pp.158-162.
- 23- Kosar, D., Kilinc, A.C., Kosar, S. and ER, E. (2016). "The relationship between teacher's perceptions of Organizational Culture and School Capacity for Change", **Journal of Education Sciences Research**, Vol.6, No.2, pp.39-59.
- 24- Kose, M.F. & Korkmaz, M. (2019). "Why are some universities better? An evaluation in terms of Organizational Culture and academic Performance", **Higher Education Research & Development**, Vol.38, No.6, pp.1213-1226.
- 25- Krejci, R.V. & Morgan, D.W. (1970). " Determining sample for research activities", **Educational and Psychological Measurement**, Vol.30, No.3, pp 607-610.
- 26- Kuh, G.D & Whitt, E.J. (1988). "The invisible tapestry. Culture in American Colleges ASHE-ERUC Higher Education", Report No.1, 1988. Association for the Study of Hi Dept. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED29993>.
- 27- Lee, H.W., Pak, J., Kim, S. and Li, L.Z. (2019). "Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation", **Journal of Management**, Vol.45, No.2, pp.819-846.
- 28- Lifeng, Y. (2023). "Practical Pathways for Cultivating innovative talents in higher education from the perspective of innovation Culture", **Journal of Human Resource Development**, Vol.5, No.4, pp.56-62.
- 29- Malgorzata, W. & Piotr, P. (2024). "The Culture of excellence and its dimensions in higher education", **The TQM Journal**, Vol.36, No.2, pp.593-615.
- 30- Mansaray, H.E. (2019). "The Consequence of human resource planning on Organizational performance: An Ephemeral review", **Britain International of Humanities and Social Sciences Journal**, Vol.1, No.2, pp.50-61.
- 31- Muma, M.M., Nula, J., Ombui, K. and Odhiambo, R. (2018). "Influence of human resource planning strategies on retention of employees in universities in Kenya", **International Journal of Thesis Project and Dissertations**, Vol.6, No.1, pp.1-14.
- 32- Mwangi, R.W & Waithaka, P. (2018). "Organizational Culture and Performance of public universities in Kenya", **International Academic**

- Journal of Human Resource and Business Administration**, Vol.3, No.2, pp.288-313.
- 33- Nadezda, J. (2024). "Organizational Culture at Slovak universities: a mediation analysis of the associated factors", **Entrepreneurship Education Journal**, Vol.7, pp.187-198.
- 34- Nick, W. (2016). "An introduction to human resource management", SAGE Publications Ltd., London.
- 35- Okechukwu, W. (2017). "Influence of training and development, employee performance on job Satisfaction among the staff of school of Technology - Management and Logistics, University Utara Malaysia (STML, UUM)", **Journal of Technology Management and Business**, Vol.4, No.1, pp.1-16.
- 36- Patha, H. (2016). "Human Resource Management", Sharp Graphic House Press, Sri Lanka.
- 37- O'Riordan, J. (2022). "The Practice of human resource management", **International Journal**, Vol.2, No.4, pp.1-20.
- 38- Osinbajo, O.A. & Adeniji, A.A. (2013). "Impact of Organizational Culture on human resource practices: A Study of Selected Nigerian Private universities", **Journal of Competitiveness**, Vol.5, No.4, pp.115-133.
- 39- Pednekar, S., Kulkarni, R. and Mahan war, p. (2022). "Human Resource Management", Institute of Distance and Open Learning, University of Mumbai, Vidyanagar, Mumbai.
- 40- Pinto, R. & Hans, V.B. (2024). "The Critical role of HRM in the World of higher education", **EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)**, Vol.9, No.1, pp.105-112.
- 41- Satoh. (2023). "Creating a Culture of mindful innovation in higher education", **Journal Contemporary Sociology**, Vol.52, No.5, pp.452-489.
- 42- Sharif, S., Malik, S., Arooj, N. and Al badly, O. (2024). "Human resource management (HRM) Practices and Organizational Commitment in higher educational institution (HEI): a mediating role for work engagement", **Global Knowledge Memory and Communication Journal**, available at: <https://www.emerald.com/insight/2514-9342.htm>.
- 43- Sporn, B. (2019). "Managing university Culture: An analysis of the relationship between institutional Culture and management approaches", **Higher Education**, Vol.32, No.1, pp.41-61.
- 44- Thien, N.H. (2020). "Exploring the organizational Culture of higher education institutions in Vietnam from faculty's perspective - A case Study", **Journal of International and Comparative Education (JICE)**, Vol.9, No.2, pp.59-76.

- 
- 45- Tian, Z. & Arguelles, R.M. (2024). "The impact of human resource management on university development", **Proceeding of Business and Economic Studies**, Vol.7, No.1, pp.231-236.
- 46- Torralba, M., Bajo. Sanjuan, A., Callejon Gull, A.M., Rosales. Pérez, A. and Lopez Marfil, L. (2023). "Environmental behavior of university students", **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol.24, No.7, pp.1489-1506.
- 47- Vu, H.M.& Nwachukwu, C. (2020).” Strategic human resource management, organizational culture and academic staff retention: Literature review”, **Economic Management Innovation**, Vol.12, No.2, pp.5-13.