

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية

م. ياسر لطيف خلف	م.م. زيد خوام محمود	م.م. حيدر طه عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	رئاسة الجامعة
جامعة الفلوجة	جامعة الفلوجة	جامعة الأنبار
Yasir_f80@yahoo.com	zaid.khum@gmail.com	Haideralmuslehi88@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى بيان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وانعكاسها الثقافة التنظيمية لعينة من القيادات الاكاديمية في الجامعات العراقية، لأهمية تلك المنظمات في التأثير على المجتمع بما تنتجه من مخرجات المتمثلون بقيادة المستقبل، واستخدم البحث الاستبانة والمكونة من (٤٠) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٤٨) فردا من المدراء في المستويات الوسطى في بعض الجامعات العراقية وهي الجامعات (الأنبار، الفلوجة، تكريت، الموصل، كلية المعارف الجامعة) كما استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها، وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، كما اوصى البحث بضرورة تبني استراتيجيات داعمة للثقافة التنظيمية من خلال اعتماد نظرة استراتيجية شمولية تساعد الجامعات في توفير ثقافة تنظيمية ملائمة للعمل داخلها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية.

Human Resource Management Strategies and Their Reflect in Organizational Culture

An Applied Study of a Sample of Managers in Iraqi Universities

Assist. Lecturer: Zaid Khawam Mahmoud	Assist. Lecturer: Hayder Taha Abdulla
College of Administration and Economics	University Headquarter
University of AL Fallujah	University of AL Anbar

Lecturer: Yasser Latif Khalaf
College of Administration and Economics
University of AL Fallujah

Abstract:

This research aims to reveal about human resources management strategies and their reflection of organizational culture for a sample of academic leaders in Iraqi universities. For the importance of these organizations in influencing the society with the outputs that represent the leaders of the future. The questionnaire consisted of (40) items to collect data from the study sample of (48) managers in the middle and executive levels in some Iraqi universities which are universities (Anbar, Fallujah, Tikrit, Mosul, al. maref). The descriptive analytical approach using the program

statistical (SPSS) to reach results. The research has reached a number of conclusions of the most important, there is a significant correlation between human resources management strategies and organizational culture, as recommended The study also recommended the adoption of strategies supportive of organizational culture through the adoption of a comprehensive strategic view that helps universities to provide an organizational culture suitable for work.

Keywords: Human Resource Management Strategies, organizational culture.

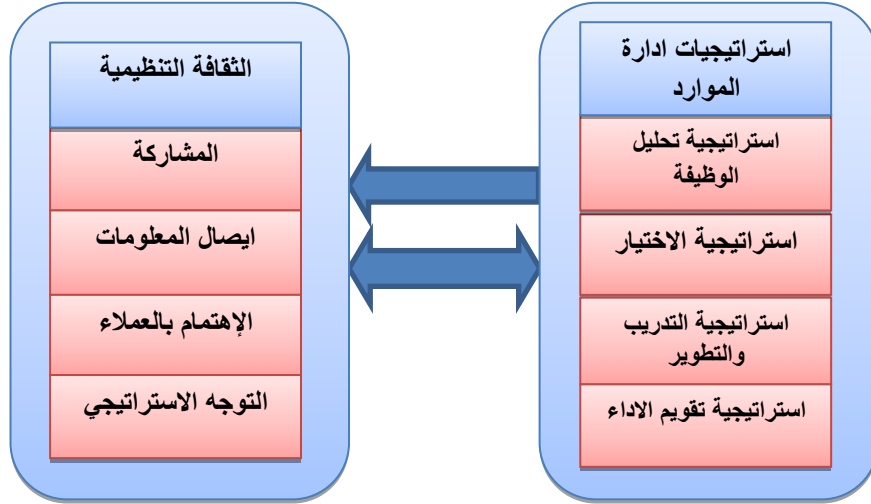
المقدمة

تعد استراتيجيات الموارد البشرية بمختلف متغيراتها جزءاً من الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتتكامل معها، وتنسق جهودها لتلبية متطلباتها من العناصر البشرية الكفوءة لذا فهي تسهم في تحقيق رؤية ورسالة واهداف المنظمة بالتكامل مع الاستراتيجيات الاخرى، اي انها تركز على الاستخدام الامثل للموارد البشرية في المنظمة لتساعدها في تحسين قدرة المنظمة التنافسية، فهي الخطة الشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال للأفراد لغرض انجاز المهام وتحقيق الاهداف، كما ان الثقافة التنظيمية هي نمط من الافكار والقيم المشتركة والمعتقدات المشتركة التي تساعد الافراد على فهم عملهم التنظيمي وبالتالي توفر لهم قواعد السلوك في المنظمة، ونظرا للمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة وتناقض المصالح وتفاقم الصراعات وجب على المنظمات توفير جو من الثقافة التنظيمية الايجابية وتسييرها لصالح المنظمة وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية في هذا المجال وذلك من خلال تبنيها استراتيجيات خاصة تقوم بها، تم التطرق في هذه البحث الى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية ومعرفة العلاقة والتأثير بينهما. حيث يتكون البحث الحالي من أربعة مباحث، المبحث الأول يضم منهجية البحث والدراسات السابقة، والمبحث الثاني يتضمن الإطار النظري للبحث، والمبحث الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث، وأخيرا المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

١. مشكلة البحث: تتحدد مشكلة البحث في محاولة الاجابة على التساؤلات الآتية:
 - ما هو مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات العراقية؟
 - ما هو مستوى الاهمية النسبية للثقافة التنظيمية في الجامعات العراقية؟
 - هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في الجامعات العراقية؟
 - هل توجد علاقة تأثير بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في الجامعات العراقية؟
٢. أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في جانبين، أولهما الجانب العلمي الذي يتمثل في متغيرين يعدان من المفاهيم المهمة في الفكر الاداري واللذان لا يمكن اغفالهما وهما (استراتيجيات الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)، وثانيهما الجانب العملي ويتمثل في استهدافه لقطاع هام في العراق وهو الجامعات العراقية، إذ سيسهم البحث بالوقوف على عمل الجامعات العراقية بمفهوم استراتيجيات الموارد البشرية ومعرفة مستوى الثقافة التنظيمية فيها.
٣. اهداف البحث: يمكن صياغة اهداف البحث بالنقاط الآتية:
 - تشخيص واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية في المنظمات المبحوثة.
 - تحديد مستوى العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

٤. تحديد مستوى تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية.
 ٤. نموذج البحث: من خلال الجانب النظري للبحث، يمكن وضع أنموذج افتراضي يصور حركة متغيرات البحث (المستقلة والتابعة) والشكل (١) يوضح ذلك:



↔ ارتباط
 ← تأثير

الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

٥. فرضيات البحث:

- أ. الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بأبعادها، وتنبثق منها أربع فرضيات فرعية وكالاتي:
 - هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تحليل الوظيفة الثقافة التنظيمية بأبعادها.
 - هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الاختيار والثقافة التنظيمية.
 - هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التدريب والتطوير وابعاد الثقافة التنظيمية.
 - هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تقويم الاداء وابعاد الثقافة التنظيمية.
- ب. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وينبثق منها أربع فرضيات فرعية هي:

- يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تحليل الوظيفة والثقافة التنظيمية.
 - يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الاختيار والثقافة التنظيمية.
 - يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التدريب والتطوير والثقافة التنظيمية.
 - يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية تقويم الاداء والثقافة التنظيمية.
٦. مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من الجامعات العراقية وبالتحديد (جامعة الانبار، جامعة الفلوجة، جامعة الموصل، جامعة تكريت، كلية المعارف الجامعة) واختيرت عينه البحث من الإدارات الوسطى في تلك الكليات المتكونة من رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (٢٥٩) فرداً، وجرى اختيار العينة بشكل عشوائي، حيث تم توزيع (٥٢) استبانة تم استعادة (٤٨) استبانة منها صالحة لأغراض التحليل الاحصائي، وبلغت نسبة الاستجابة (٩٢%).

٧. حدود البحث:

- الحدود الزمانية: هي المدة التي تم خلالها كتابة البحث وتحليل النتائج الميدانية خلال الفترة الواقعة من ٢٠١٨/٥/١ إلى ٢٠١٨/١١/١.

- الحدود المكانية: طبق البحث الميداني على عينة من المدراء من المستويات الوسطى المتمثلة بمدراء الاقسام في بعض الجامعات العراقية (جامعة الانبار-كلية المعارف الجامعة-جامعة الموصل -جامعة تكريت).

٨. اسلوب جمع المعلومات: تم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات من عينة البحث، اذ تم تصميم هذه الاستبانة بالاعتماد على المصادر الاجنبية والعربية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتتكون الاستبانة من جزئين، الاول يتمثل بالمعلومات الشخصية والوظيفية، والجزء الثاني يتضمن اسئلة الدراسة، حيث تم قياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية خلال (٢٠) سؤالاً لكل منهما كما في الجدول الاتي:

الجدول (١): توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها مع ذكر المصادر

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
الخصائص الشخصية	خاصة بأفراد العينة		أعداد الباحثون
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	استراتيجية تحليل الوظيفة	5	الطعان، ٢٠١٣
	استراتيجية الاختيار	5	
	استراتيجية التدريب والتطوير	5	
	استراتيجية تقويم الاداء	5	
الثقافة التنظيمية	المشاركة	5	Aydin & Ceylan, 2009
	ايصال المعلومات	5	
	الاهتمام بالعملاء	5	
	التوجه الاستراتيجي	5	

٩. الوسائل الإحصائية المستخدمة: لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) واستخدم مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط (سبيرمان)، تحليل الانحدار البسيط، اختبار (F-Test).

١٠. صدق وثبات المقياس:

أ. الصدق الظاهري: بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس، وذلك من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٨) خبراء، وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول (١٠) خبراء أي نسبة (٨٦%). واستناداً إلى آراء الخبراء، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس.

ب. اختبار الثبات: استخدمت طريقة التجزئة النصفية من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية حيث بلغ الارتباط بينهم (٠,٧٥) وعند اعادة الاختبار بطريقة (spearmansman-brown) بلغ (٠,٧٢) وبذلك تعد الاستبانة ذات ثبات عال.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

اولاً. استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: ان دور ادارة الموارد البشرية يتمثل في جذب الافراد الكفؤين وتنميتهم لمواجهة المنافسة في البيئة المعقدة، اذ ان ادارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في المنظمات وبذلك يتحتم ادارتها بمنظورها الاستراتيجي والذي يهتم بأهداف المنظمة

واهداف العاملين معا (احمد وامينة، ٢٠١٦: ٣)، وتتماشى هذه الاستراتيجيات مع استراتيجية المنظمة ورسالتها التي تطمح الوصول اليها في ظل بيئتها المتغيرة، اذ ان هذا المفهوم يركز على الربط بين اساليب تخطيط الموارد البشرية وتوجهات المنظمة الاستراتيجية، فهي عملية ذات تخطيط عالٍ تهدف الى حشد الجهود والطاقات والانشطة الخاصة بالموارد البشرية لمساندة المنظمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية (Guerin & wills, 2001: 237)، اي انها تركز على الاستخدام الامثل للموارد البشرية في المنظمة لتساعدها في تحسين قدرة المنظمة التنافسية، فهي الخطة الشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال للأفراد لغرض انجاز المهام وتحقيق الاهداف (المرسي، ٢٠٠٦: ٩٣) لذا يمكن تعريف استراتيجية الموارد البشرية بأنها خطة حديثة عهد تحتوي على ممارسات وسياسات تأخذ بها المنظمة للتعامل مع المورد البشري داخلها، وان هذه الخطط والممارسات تتكامل مع استراتيجية المؤسسة، وتعمل جنباً الى جنب لتحقيق اهدافها ورسالتها، في ظل التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية والمنافسة الشديدة (منير، ٢٠١٠: ٨٤)، ويعرفها (Inyang, 2010: 26) النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة والمهم لجميع النشاطات التنظيمية المؤثرة على سلوك الأشخاص في جهودهم الهادفة الى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخططة والتي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها. ويرى (Dessler, 2003: 6) ان استراتيجية الموارد البشرية هي عبارة عن ربط ادارة الموارد البشرية مع اهداف المنظمة الاستراتيجية لتحسين العمل وتطوير ثقافة المنظمة من اجل بلوغ المرونة والابداع. وبذلك يعرف الباحثون استراتيجية الموارد البشرية بأنها خطة المنظمة القصيرة او طويلة الامد تحتوي مجموعة من الانشطة متمثلة في برامج وسياسات تحدد وظائف ومهام ادارة الموارد البشرية في المنظمة، وتحتوي مجموعة من الاجراءات المتعلقة بالموارد البشرية ومستقبلها المهني.

اهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: ان استراتيجيات الموارد البشرية تعد جزء من الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتتكامل معها، وتنسق جهودها لتلبية متطلباتها من العناصر البشرية الكفوءة لذا تكمن اهمية هذه الاستراتيجيات في تحقيق رؤية ورسالة واهداف المنظمة بالتكامل مع الاستراتيجيات الاخرى (جربي، ٢٠١٣: ٢٣)، وجعل الموارد البشرية تشترك في تمثيل الادارة العليا وتطوير الممارسات للموارد البشرية، واختيار وتعويض وتقييم اداء الموظفين بشكل استراتيجي ممنهج، بالإضافة الى القيمة التي تضيفها إدارة الموارد البشرية الى اداء المنظمة، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة (Wright and McMahan, 1999: 76)، حيث ان اشراك مديري ادارة الموارد البشرية مع الادارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من شأنه يتيح الفرصة لإدارة الموارد البشرية تحقيق اهتماماتها ومتابعة الاستراتيجية في عملية صنع القرار، اذ ان ذلك التمثيل سيوفر قناة لتدفق الاتصالات والمعلومات (القاضي، ٢٠١٨: ٢٢) لذا فالمنظمات اليوم تشهد منافسة شديدة فيما بينها، حيث ان ادارة الموارد البشرية بإمكانها المساهمة في تحسين الموقع التنافسي للمنظمة من خلال تطوير الكفاءات في المنظمة وربط اهداف ادارة الموارد البشرية بأهداف المنظمة الاستراتيجية، كما ان استراتيجية الموارد البشرية تمثل احد مدخلات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة حيث يكمن دورها المهم في جلب العناصر الكفوءة للمنظمة وتطويرهم والحفاظ عليهم. (Bratton & Gold, 2003: 122). ويرى الباحثون ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية الفعالة تعتمد عليها الاستراتيجية المستقبلية الشاملة للمنظمة، حيث انها تلبى وتوفر حاجات الادارات الاخرى في المنظمة من الموارد البشرية الكفوءة والمؤهلة والمدربة بشكل

جيد بواسطة برامج تدريبية وضعتها ادارة الموارد البشرية لتنمية قدرات هذا المورد الحيوي، وبالتالي سيتمكن الإدارات من تحقيق اهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة ككل. وعليه فقد وقف على عاتق ادارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة جدا وبذلك يتطلب منها تهيئة وتكليف الاستراتيجية الخاصة بها والتعامل مع المتغيرات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة في الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية: فيما يأتي عرض لاهم استراتيجيات الموارد البشرية التي ركز عليها أغلب الباحثين والتي تعتمد على ممارسات ادارة الموارد البشرية وانسجاماً مع اهداف الدراسة سيتم عرض الاستراتيجيات الأكثر اهمية لادارة الموارد البشرية والاكثر تأثيراً بالثقافة التنظيمية حسب ما اشار اليهما (Denisi & Griffin: 2001)، (الساعدي، ٢٠٠٦) (الفياض، ٢٠١١)، (الطعان، ٢٠١٣) وكما يأتي:

١. استراتيجية تحليل الوظيفة: يمكن من خلال هذه العملية تحديد الواجبات للمواقع الوظيفية في المنظمة وشخصيات الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لأشغالها (Dessler, 2000: 84) اذ انه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام ومسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلاً لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل وتصميم الوظيفة (السالم وصالح، ٢٠٠٢: ٣٩) حيث تبنى جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة على استراتيجية التحليل. وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زاد من فرص تطبيق والنجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقد حدد (الفياض، ٢٠١١: ٣٨) تحليل الوظيفة بأنه أسلوب علمي تعمل على تجزئة الوظيفة إلى العناصر المكونة لها بهدف تحديد المواصفات وواجبات الوظيفة والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

٢. استراتيجية الاختيار: هي عملية اختيار أفضل المرشحين للوظائف من بين مجموعة من المتقدمين الذين رشحوا لعملية الاستقطاب (Denisi & Griffin, 2001: 196)، حيث تعتبر عملية الاختيار من اهم الوظائف التي يجب ان تقوم بها ادارة الموارد البشرية في المنظمات بكفاءة وفاعلية، فعلى اساس نجاحها في هذه العملية يتم تحديد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمات سواء كانت انتاجية او تسويقية او خدمية وخاصة في المنظمات التي تحتل ادارة الموارد البشرية موقعا مهما في المنظمة (الطعان، ٢٠١٣: ٢٠٧).

٣. استراتيجية التدريب والتطوير: اشار (Dessler) الى أن التدريب والتطوير هو عملية تعليم العاملين المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم (Dessler, 2005: 185)، وهي من الاستراتيجيات المهمة لدى ادارة الموارد البشرية في المنظمة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة وهذا شرط اساسي ليكون اكثر فاعلية ويحقق اهداف المنظمة والتدريب والتطوير هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية والمستقبلية، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل (Ivancevich, 1998: 416).

٤. استراتيجية تقييم الاداء: وهي من المهام الأساسية التي تضطلع بها ادارة الموارد البشرية حصراً دون الإدارات الأخرى، يتم من خلالها الربط بين اجر الفرد ومقدار الجهد الذي يبذله في العمل، وكذلك بمؤهلاته وخبراته ودرجة المسؤوليات التي تقع على عاتقه جراء الأعمال التي يقوم بها،

فضلاً عن كافة الوسائل التي تمكن المديرين لضمان أن أنشطة افرادهم ومخرجاتهم تتفق مع أهداف المنظمة (خضر، ٢٠١٥: ١٠٩)، كما يراها اخرون بالعملية التي يتم وفقها تقييم الأداء الحالي أو السابق للأفراد العاملين نسبةً إلى معدلات أدائهم (Dessler, 2016: 245)، إذ تستعمل عملية تقييم الأداء في ترقية الأفراد، ونقل الأفراد للوظائف أكثر ملائمة لهم، وتحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات، فضلاً عن تحديد العقوبات التأديبية والفصل، كما تعد الأدوات الجوهرية في قياس العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال كافة الكفاءة والفاعلية لإبراز مدى إسهام الفرد في الإنتاجية (عباس وعلي، ٢٠٠٧: ٢٤٢).

ثانياً الثقافة التنظيمية: نال موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الاخيرة اهتمام متزايد من قبل منظري الادارة الاستراتيجية والموارد البشرية والمختصين في السلوك التنظيمي، باعتبارها من العوامل الرئيسية لنجاح وتفوق المنظمات وخاصةً في الوقت الراهن الذي تنسم فيه البيئة بالتغيرات السريعة والمعقدة والذي بدوره يؤثر على اداء المنظمة وتحقيق اهدافها فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تمكن افرادها من الالتزام، الابداع، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم الى تحقيق اداء متميز يفوق ما هو متوقع ويزيد من فرص تحقيق المنظمة لأهدافها فقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية كونها ذات جاذبية خاصة وقدرتها على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي، بالإضافة الى مساعدة المنظمة في فهم البيئة الخارجية من اجل البقاء والاستمرار والنجاح، فقد عرف (Marry, 1997: 33) الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في ادراكها والتعبير عنها والتي بدورها تسيطر على تفاعلات الافراد داخل وخارج المنظمة بغض النظر عن المستوى الاداري، وأشار (داغر وصالح، ٢٠٠٠: ٤٨٤-٤٨٥) أن الثقافة تمثل الأنماط السلوكية، الظاهرة والضمنية، المكتسبة والمنقولة الى أفراد المجتمع بواسطة الرموز التي تمثل منجزات الجماعات الإنسانية بضمنها الإنجازات الصناعية لأفراد المجتمع، وعرفها (Kotler, 2000: 42) بأنها الخبرات والقصص والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تميز المنظمة عن غيرها، وعدها (Daft, 2001: 314) بكونها مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز والطبوس التي تمثل طرق للتفكير التي يشترك بها اعضاء التنظيم وتتضمن الجزء المحسوس وغير المحسوس والغير مكتوب في المنظمة، يعرفها (chuang, et al., 2004: 76) بأنها القيم التي تشترك بها اعضاء المنظمة والتي تبين كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك والتأسيس لما يهم اعضاء المنظمة، فالقيم المشتركة تعد اساساً لقيام المنظمة بوظائفها فهي التي تحافظ على وحدة وترابط المنظمة وتعطيها الهوية التي تميزها عن المنظمات الاخرى وقد عرفها (Masodi, et al., 2013: 90) بأنها نظاماً من الافتراضات والقيم والمواقف التي تتجلى من خلال الرموز التي وضعها اعضاء المنظمة فهي تساعد في تحديد من حولهم وكيفية التصرف والتعامل معهم، واكد (Tuan, 2010: 144) ان الثقافة التنظيمية هي نمط من الافكار والقيم المشتركة والمعتقدات المشتركة التي تساعد الافراد على فهم عملهم التنظيمي وبالتالي توفر لهم قواعد السلوك في الشركة.

ويعرف الباحثون الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة السمات والخصائص والمكونات المتمثلة بالقيم والمعتقدات والتقاليد والاعراف والافتراضات والاتجاهات يتمسك بها الاعضاء والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى.

أبعاد الثقافة التنظيمية: اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد الثقافة التنظيمية كل حسب توجهه والبيئة التي تعمل فيها المنظمة المبحوثة بالإضافة الى طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، فقد بين (Cameron & Quinn, 1999: 266)، ان ابعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في (الخصائص السائدة في المنظمة، القيادة، إدارة العاملين، مدى التمسك بالمنظمة، الاستجابة، معايير النجاح)، فيما حدد (سعيد، ٢٠١٦: ٢٩٩)، ابعاد الثقافة التنظيمية بـ (القيم التنظيمية، الاعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)، بينما اكد (Aydin & cylan, 2009)، (عدنان، ٢٠١٦) ان ابعاد الثقافة التنظيمية هي (المشاركة، اوصول المعلومات، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي) وهي ما سيتم اعتمادها في البحث الحالي وكالاتي:

١. المشاركة: يركز هذا البعد على المشاركة بين العاملين والادارة في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية والتخطيط والتنسيق والاشراف بالإضافة الى العمل الجماعي في تحديد الاهداف المنظمة والمسؤولية المشتركة (Aydin & cylan, 2009: 34)، فهي تخلق الحس وشعور العاملين بأنهم جزءاً من المنظمة والذي يدفع بهم الى الالتزام بالمنظمة وزيادة ادائهم وبالتالي تحقيق الاهداف المنظمة (Lapina & et al., 2015: 776).

٢. اوصول المعلومات: وتمثل بمدى قدرة الادارة توفير المعلومات للعاملين وجعلها متاحة للجميع، كذلك توضيح رسالة ورؤية واهداف المنظمة ونشرها بين العاملين (Masodi & et al., 2013: 90) فالمعلومات المتوفرة تجعل العاملون على دراية بتفاصيل اعمالهم واهداف المنظمة وتزيد من ثقة العاملون بإدارتهم وتمكن من احداث الترابط بين اعضاء المنظمة مما يجعل ادائها مرتفعاً (Ajmal, et al., 2008: 14).

٣. الاهتمام بالعملاء: ازداد الاهتمام بالزبون في الآونة الاخيرة وذلك بعد ازدياد شدة المنافسة بين المنظمات، والذي ادى بدوره الى اهتمام المنظمات بإشباع حاجات ورغبات الزبائن وذلك لإرضاء واسعاده (Besterfield, 2003: 49)، حيث ان المنظمات بدأت بالاهتمام بثقافة حسن معاملة الزبون من خلال نشر نماذج عامة من السلوك الواجب على العاملين اتباعها مثل احترام الزبون، نظرة العين، الابتسامة.... الخ (Nobel, 37: 7).

٤. التوجه الاستراتيجي: ويعكس توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها من اجل توليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات اداء متفوقة مقارنة مع المنافسين (العجمي، ٢٠١١: ١٤)، إذ انه يمثل ثقافة تقودها قناعة وفلسفة وقيم الادارة التي لها الدور البناء في تلك الثقافة، ونظام قيم يركز على التحسين المستمر وتلبية الاحتياجات واشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز العمل الجماعي (Hynes, 2009: 645).

مكونات الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تأخذ دور الموجه لسلوك الافراد في المنظمة وتساعدهم على فهم البيئة الداخلية للمنظمة (حريم، ٢٠٠٤: ٢٦١)، لذا يمكن تحديد مكونات للثقافة التنظيمية بالآتي:

١. القيم: والمتمثلة بالافتراضات، والشعور اتجاه الأشياء إذا ما كانت جيدة، طبيعية، عقلانية، قيمة وهكذا والقيم تختلف من منظمة الى أخرى (Hellriegel, et al., 2001: 513).
٢. المعتقدات: والتي تعبر عن الحقائق التي يحملها الأفراد، وترتبط وتفسر من خلال المنطق (Baligh, 1994: 17).

٣. الاحتفاليات: وهي كافة الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها المنظمة وتعكس افكارها الجماعية سواء كانت مخططة او عفوية (Daft, 2001: 315).
٤. الشعائر والطقوس: تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق الشعور بالانتماء للمنظمة واعطاء اهمية للأحداث التي تحمل القيم الاساسية (عبد، ٢٠١٦: ٥٦).
٥. الابطال: وهم الافراد الذين تميزوا بإنجازات او اعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الاشخاص الاخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة (Daft, 2001: 315).
٦. القصص والاساطير: وهي روايات الاحداث في الماضي التي يكون الموظفون على علم بها، وتذكرهم بقيم المنظمة، وهي مزيج بين الحقائق والخيال، والتي توفر معلومات حول الاحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملون على فهم الحاضر والتوجه للمستقبل (حريم، ٢٠٠٤: ٣٣٢).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. عرض وتحليلات النتائج في ضوء إجابات العينة:

١. قياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفق إجابات عينة البحث: يظهر الجدول (٢) وسطا حسابيا عاما لإجمالي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بلغت (٣,٧٢) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغة (٣) وانحرافا معياريا بلغ (٠,٨٦) وهذا مؤشر للدلالة على اهتمام المنظمات المبحوثة باستراتيجيات الموارد البشرية إذ قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد هي:
١. استراتيجية تحليل الوظيفة: وفقا لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد استراتيجية تحليل الوظيفة كأحد ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية إذ يظهر الجدول (٢) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات، فقد جاءت استراتيجية تحليل الوظيفة بوسط حسابي (٣,٦٣) وهي مقاربة للوسط الفرضي والبالغة (٣) وبانحراف معياري (٠,٨٩) مما يدل على ان المنظمات المبحوثة تأخذ بنظر الاعتبار وبشكل متوازن استراتيجية تحليل الوظيفة لتحديد الواجبات التي تقع على عاتق هذه الوظيفة وقدرات ومؤهلات الافراد الذين سيشغلونها لأجل تحسين الاداء وبالتالي تحقيق الاهداف المنظمة.
٢. استراتيجية الاختيار: اثبتت النتائج ان استراتيجية الاختيار قد جاءت بوسط حسابي (٣,٨٧) وبمستوى جيد وهي اعلى من الوسط الفرضي والبالغة (٣) وبانحراف معياري (٠,٨٤) مما يدل ان المنظمات المبحوثة تأخذ بعين الاعتبار الدقة والموضوعية في عملية الاختيار بالاستناد الى المعايير الموضوعية في عملية تحليل الوظيفة بالإضافة الى القيام بالمقابلة لتعيين الافراد الكفولين لشغل الوظيفة والجدول (٢) يوضح ذلك:
- الجدول (٢): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها

البعد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجية تحليل الوظيفة	١. تخضع الوظائف في الجامعة إلى عملية تحليل الوظيفة.	٣,٤٤	٠,٨٢
	٢. هناك توصيف لكل وظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات في الجامعة.	٣,١٩	٠,٨٤
	٣. يوجد في الجامعة دليل بالمتطلبات الواجب توفرها إلى من يشغل الوظيفة.	٣,٧٩	٠,٩٨
	٤. هناك تنسيق وتكامل بين إدارات الجامعة حول عمليات تحليل الوظيفة.	٣,٤٦	٠,٩٨
	٥. كل موظف في الجامعة على علم بواجباته ومسؤولياته.	٤,١٣	٠,٨٤

الوسط العام والانحراف العام		
٠,٨٩	٣,٦٣	٦. تعتمد الجامعة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة لاختيار المرشحين للوظائف.
٠,٩٤	٣,٤٨	٧. يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة.
٠,٩٠	٣,٩٠	٨. تركز على استراتيجية ملء الشواغر الوظيفية من داخل الجامعة.
١,٠١	٣,٧٩	٩. تنجز الكثير من المهام في الجامعة من قبل الأفراد الحاليين.
٠,٥٨	٤,٢٩	١٠. من الأهداف الأساسية لاستراتيجية الاختيار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية.
٠,٧٨	٣,٩٢	
الوسط العام والانحراف العام		
٠,٨٤	٣,٨٧	
٠,٨٥	٣,٦٩	١١. يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل.
٠,٨٢	٣,٤٨	١٢. تتم دراسة المتغيرات المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير.
٠,٨٣	٣,٧٥	١٣. تركز البرامج التدريبية خارج الجامعة على الكفاءات والمهارات العالية.
٠,٨٣	٤,٠٢	١٤. يتطلب تغيير ثقافة العاملين والثقافة التنظيمية برامج تدريبية في هذا المجال.
٠,٨٣	٣,١٧	١٥. هناك تقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب العاملين للحكم على فعاليته.
٠,٨٣	٣,٦٢	
الوسط العام والانحراف العام		
١,٠٠	٣,٦٥	١٦. يتوافر في جامعتنا نظام تقويم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة
٠,٧٢	٣,٧٥	١٧. يساعد نظام تقويم أداء الأفراد العاملين باختيار الأفراد من داخل الجامعة.
٠,٨١	٣,٦٠	١٨. يوفر نظام تقويم أداء الأفراد العاملين قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
٠,٩٣	٣,٩٤	١٩. يسهم نظام تقويم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم.
٠,٩٦	٤,٠٠	٢٠. يحفز التقويم الموضوعي والمستمر للعاملين على الإبداع في مجال عملهم.
٠,٨٨	٣,٧٨	
٠,٨٦	٣,٧٢	

٣. استراتيجية التدريب والتطوير: ان هذا البعد جاء بمستوى جيد وبوسط حسابي (٣,٦٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبانحراف معياري (٠,٨٣)، الجدول (٢)، مما يشير الى اهتمام المنظمات المبحوثة بعملية التدريب والتطوير لأجل مساعدة العاملين على الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل.

٤. استراتيجية تقويم الاداء: توصل الباحثون من خلال إجابات العينة على الاسئلة الخاصة ببعد استراتيجية تقويم الاداء: انها قد جاءت (٣,٧٨) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معيار (٠,٨٨)، مما يدل ان المنظمات المبحوثة تأخذ بعملية تقويم الاداء وتعتمد عليه في الخطط الاخرى منها اعادة النظر في خطة المنظمة كذلك اعادة النظر في الاجور والحوافز والمكافأة، وهذا ما تلمسه الباحثون اثناء خدمتهم في الجامعة بالإضافة الى الجامعات الاخرى خلال عملية القيام بالبحث الميداني، وكما في الجدول (٢).

ب. قياس الثقافة التنظيمية وفق إجابات عينة البحث: يظهر الجدول (٣) وسطا حسابيا عاما لإجمالي الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة بلغت (٣,٧١) وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحرافا معياريا بلغ (٠,٩٢) وهذا مؤشر للدلالة وجود ثقافة تنظيمية عالية في بيئة الجامعات المبحوثة. إذ قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد وكالاتي:

١. المشاركة: اثبتت النتائج ان بعد المشاركة قد جاءت بوسط حسابي (٣,٦٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبانحراف معياري (٠,٩٦) مما يدل على ان المنظمات المبحوثة توفر للعاملين الفرصة للمشاركة في ابداء الرأي واتخاذ القرارات المهمة في المنظمة والتي تؤثر في التزامهم بتلك القرارات وبالتالي نجاح المنظمة، كما في الجدول (٣).

٢. إيصال المعلومات: جاء بعد إيصال المعلومات بوسط حسابي (٣,٧٠) وبمستوى جيد وهو فوق الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبانحراف معياري (٠,٨٨) الجدول (٣) وهذا يؤثر اتفاق العينة المبحوثة على ضرورة إيصال المعلومات بالوقت والشكل المناسب وتبادل الثقافات والافكار بين العاملين في هذه المنظمات والمتعاملين معها.

٣. الاهتمام بالعملاء: توصل الباحثون من خلال إجابات العينة على الاسئلة الخاصة ببعدها استراتيجية تقويم الاداء انها قد جاءت (٣,٨٩) وهي نسبة جيدة واعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٦) مما يدل على ان المنظمات المبحوثة تولي اهتماما كبيرا بالمتعاملين معها.

٤. التوجه الاستراتيجي: بينت النتائج ان بعد التوجه الاستراتيجي جاء بوسط حسابي (٣,٦٤)، وهي نسبة اعلى من المتوسط، الجدول (٣) وبانحراف معياري (١)، مما يدل وجود توجه استراتيجي يسعى الى تحقيق رؤية ورسالة المنظمات المبحوثة حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (٣): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية وابعادها

البيد	الفقرات	الوسط الحسابي	انحراف المعياري
المشاركة	٢١. توفر الادارة ظروفًا ملائمة لتقديم الافكار الجديدة.	٣,٦٩	٠,٨٢
	٢٢. تحرص ادارتنا على مشاركة الموظفين في صناعة القرارات المتعلقة بهم.	٣,٣١	١,٠١
	٢٣. لا تدفع اعراف وقيم الجامعة الموظفين لأداء اعمالهم برغبة ذاتية.	٣,٩٦	١,٠٧
	٢٤. تسهم الاعراف والمثل والتقاليد الخاصة بالجامعة في اندفاع الموظفين وزيادتهم في العمل.	٣,٦٠	١,٠٢
	٢٥. يتم العمل على ترسيخ الانتماء وتشجيع ثقافة الولاء بين العاملين.	٣,٦٣	٠,٨٩
الوسط العام والانحراف العام			
		٣,٦٣	٠,٩٦
إيصال المعلومات	٢٦. تسعى الجامعة الى إيصال الافكار الجديدة في الوقت المناسب.	٣,٧٥	٠,٨١
	٢٧. يتم توضيح القواعد والمعايير الخاصة بالسلوك الداخلي بالبنشرات والكراسات	٣,٥٦	٠,٨٢
	٢٨. تسعى الجامعة الى معرفة الافكار المنحرفة وتحسينها قبل انتشارها	٣,٧٩	٠,٨٩
	٢٩. نتاح للموظفين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات المختلفة.	٣,٨٨	٠,٨٩
	٣٠. يتم اتاحة الفرصة للحوار داخل المنظمة وتصحيح الأخطاء ومعالجة المشاكل.	٣,٥٦	٠,٩٦
الوسط العام والانحراف العام			
		٣,٧٠	٠,٨٨
الاهتمام بالعملاء	٣١. تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة المعالم.	٣,٨٨	٠,٨٦
	٣٢. تهتم الجامعة بتحقيق اهدافها وانجاز خططها بعيدة المدى.	٤,٠١	٠,٧٢
	٣٣. يسير العمل في الجامعة كما خطط له وكل موظف يعرف واجباته.	٣,٧٧	٠,٩٣
	٣٤. تعمل الجامعة برؤيا مستقبلية واضحة	٣,٨٥	٠,٧٥
	٣٥. لدى الموظفين رؤية واضحة ومشاركة لمستقبل الجامعة	٣,٩٨	١,٠٤
الوسط العام والانحراف العام			
		٣,٨٩	٠,٨٦
التوجه الاستراتيجي	٣٦. يسعى التدريسيون الى الاهتمام بالطلبة بشكل عالٍ.	٣,٧٣	١,٠٤
	٣٧. يتم اصلاح الانحرافات التي تقع في سلوك الطلبة والمتعاملين مع الجامعة.	٣,٨٣	٠,٩٩
	٣٨. تسعى الجامعة لتشخيص رضى كافة المتعاملين مع المنظمة.	٣,٦٧	١,٠٣
	٣٩. يتم تبني ثقافة التعاون بين كافة اعضاء الجامعة.	٣,٧١	٠,٩٦
	٤٠. تهتم الجامعة بنظام الجودة التعليمية وتعطي له الحيز الكبير في اهتماماتها.	٣,٢٩	١,٠١
الوسط العام والانحراف العام			
		٣,٦٤	١,٠٠
اجمالي الثقافة التنظيمية			
		٣,٧١	٠,٩٢

ثانياً. اختبار الفرضيات:

أ. اختبار فرضية الارتباط: لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومحاوره (استراتيجية تحليل الوظيفة، استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الثقافة التنظيمية وابعادها (المشاركة، ايصال المعلومات، الاهتمام بالعملاء، التوجه الاستراتيجي) تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٤): معامل ارتباط سبيرمان بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها والثقافة التنظيمية

المتغير التابع المتغير المستقل	المشاركة	ايصال المعلومات	الاهتمام بالعملاء	التوجه الاستراتيجي	اجمالي الثقافة التنظيمية
تحليل الوظيفة	.٤٣٨**	.٥٠٠**	.٣٦*	.٥٠٤**	.٥٦٠**
الاختيار	.٣٥٥*	.٦٤٠**	.٤١٧**	.٤١٦**	.٥٧٩**
التدريب والتطوير	.٣٨٨**	.٤٠٨**	.٣٥٥*	.٤٧٠**	.٥٢٤**
تقويم الاداء	.٥٤٤**	.٦٢٧**	.٦٨٧**	.٦٠٧**	.٠,٧٥١**
اجمالي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	.٥١٥**	.٧٠٩**	.٥٨٣**	.٦٠٩**	.٠,٨٢**

* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥).

* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١).

١. اظهر بعد استراتيجية تحليل الوظيفة (٤) علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) و (٠,٠٥) مع الثقافة التنظيمية اي ما نسبته (١٠٠%) من مجموع العلاقات كما في الجدول (٤)، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تحليل الوظيفة والثقافة التنظيمية.

٢. حقق بعد استراتيجية الاختيار (٤) علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) مع الثقافة التنظيمية اي ما نسبته (١٠٠%) من مجموع العلاقات، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي نصت هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية الاختيار والثقافة التنظيمية.

٣. كما ان بعد استراتيجية التدريب والتطوير حقق (٤) علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) مع الثقافة التنظيمية اي ما نسبته (١٠٠%) من مجموع العلاقات الجدول (٤)، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التدريب والتطوير والثقافة التنظيمية.

٤. كذلك حقق بعد استراتيجية تقويم الاداء (٤) علاقات ارتباط معنوية مع الثقافة التنظيمية تحت عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية تقويم الاداء والثقافة التنظيمية.

٥. ظهر اجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (٤) علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) مع الثقافة التنظيمية من أصل (٤) علاقات اي ما نسبته ١٠٠% من مجموع العلاقات

الجدول (٤)، وهذا يدل على صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية).

ب. اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث:

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية) جرى اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط، إذ تم صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (الثقافة التنظيمية) والذي تم ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التفسيري الرئيس (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) وتم إعطائه الرمز (X)، ويوضح الجدول الاتي تحليل التباين الذي يوضح معنوية الانموذج على وفق اختبار (f) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٩٤,٤٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبالقيمة (٨,١١). وكانت (R²) التي بلغت (٠,٦٧٢) يتبين ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية قادرة على تفسير نسبة (٦٧%) من التغيرات التي تحدث على المتغير الاستجابي (الثقافة التنظيمية) والنسبة الباقية (٣٣%)، تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، كما اشار الجدول رقم (٥)، وكانت قيمة المعامل للميل الحدي (β) التي بلغت (٠,٩٦) وبذلك يتبين بأن زيادة وحدة واحدة من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية سيؤدي الى التغير في الثقافة التنظيمية بمقدار (٩٦%)، وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٥): تحليل تأثير ابعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية

المتغيرات	F المحسوبة	R ²	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب
تحليل الوظيفة X1	٢٥,٤٤٥	٠,٣٦٥	٠,٠٠٠	الثقافة التنظيمية
الاختيار X2	٣٩,١٦٠	٠,٦٧٨	٠,٠٠٠	
التدريب والتطوير X3	٢٨,٤٥٠	٠,٣٨٣	٠,٠٠٠	
تقويم الاداء X4	٦٢,١٣٨	٠,٥٧٥	٠,٠٠٠	
إجمالي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية X	٩٤,٤٢١	٠,٦٧٢	٠,٠٠٠	N=48

اما فيما يخص الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية فقد تم صياغة علاقة دالية بين قيمة المتغير المستجيب (الثقافة التنظيمية) وتم اعطائه رمز (Y) والمتغيرات الفرعية التفسيرية (تحليل الوظيفة، الاختيار، التدريب والتطوير، تقويم الاداء) إذا اعطت الرموز (X4, X3, X3, X1) على التوالي، ويوضح الجدول (٥) قيمة (F) المحسوبة للمتغيرات (X4, X3, X3, X1) بلغت قيمتها (٢٥,٤٤٥، ٣٩,١٦٠، ٢٨,١٤٥، ٦٢,١٣٨) على التوالي، إذ كانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية (8.11) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد وجود تأثير لهذه الابعاد الفرعية التفسيرية في المتغير المستجيب (الثقافة التنظيمية) مما يشير الى ان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين هذه المتغيرات.

وتبين قيمة معامل التحديد (R²) الموضحة بالجدول (٥) التي بلغت قيمتها للمتغير (X1) استراتيجية تحليل الوظيفة (٠,٣٦)، وبذلك يتبين ان استراتيجية تحليل الوظيفة قادرة على تفسير نسبة (٣٦%) للتغيرات التي تحدث على المتغير الاستجابي (الثقافة التنظيمية)، والنسبة الباقية (٦٤%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، كما تشير قيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت قيمتها للمتغير (X2) الاختيار التي بلغت (٠,٦٧) يتبين ان استراتيجية الاختيار قادرة على تفسير نسبة (٦٧%) للتغيرات التي تحدث على المتغير الاستجابي (الثقافة

التنظيمية)، والنسبة الباقية (٣٣%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، وتوضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X3 التدريب والتطوير) (٠,٣٨)، حيث يتبين أن استراتيجية التدريب والتطوير تفسر نسبة (٣٨%) للتغيرات التي تحدث على المتغير الاستجابي (الثقافة التنظيمية)، والنسبة الباقية (٦٢%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، كما توضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X4 تقويم الاداء) (٠,٥٧)، يتبين ان استراتيجية تقويم الاداء قادرة على تفسير نسبة (٥٧%) للتغيرات التي تحدث على المتغير الاستجابي (الثقافة التنظيمية)، والنسبة الباقية (٤٣%) تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. كما يوضح الجدول (٥) ان مخرجات النظام الاحصائي بينت معنوية بلغت (٠,٠٠٠) لجميع الابعاد وهذا يؤكد وجود تأثير للمتغيرات التفسيرية الفرعية في المتغير المستجيب (الثقافة التنظيمية) وبناء على الاختبارات السابقة الذكر يمكن القول ان جميع الفرضيات الفرعية قد تحققت.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا. الاستنتاجات:

١. من خلال فرضيات الارتباط تبين ان جميع الفرضيات بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والابعاد الخاصة بها وبين الثقافة التنظيمية هي فرضيات طردية ودالة، وهذا يدل على ان الاستراتيجيات التي تمارسها ادارة الموارد البشرية داخل الجامعات له دور فاعل في تحقيق ثقافة تنظيمية ملائمة للعاملين.
٢. ان جميع علاقات التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية كانت معنوية وهذا مؤشر على الدور الذي تمارسه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تلك الجامعات في ممارسة التأثير في الثقافة التنظيمية لخلق جو يسوده الثقة والاطمئنان داخل العمل والذي ينعكس بدوره على الاداء.
٣. من خلال وصف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومتغيراتها نلاحظ تركيز الإجابات في اتجاهها الايجابي، وهذا يعكس تفهم الميدان المستهدف للمفاهيم التي تبنتها الدراسة وقدرة الجامعات على تشخيص مضامين العوامل في الجانب الميداني، كما تجسد تباين الأهمية النسبية لعوامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من عامل إلى آخر ضمن الجامعات المبحوثة، وتعكس هذه النتيجة منطقتي الجامعات المبحوثة في تشخيص الأولويات والتفضيلات في إطار نمط العلاقة بين مُجمل ابعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بوصفها سلسلة مترابطة ومتتابعة في الانتقال من خطوة إلى أخرى بحسب الأهمية.
٤. حقق بعد الاهتمام بالعملاء اعلى وسط حسابي بين الابعاد الخاصة بمتغيري البحث وهذا يدل على اهتمام الجامعات بالمتعاملين معها والمتمثلين بشريحة الطلبة واعدادهم اعدادا جيدا بغية رفد المجتمع بكوادر كفوءة قادرة شغل الوظائف مستقبلا، بينما حقق بعد التدريب أدنى وسط حسابي بين الابعاد.
٥. حقق متغير الثقافة التنظيمية في الجامعات المبحوثة نسبة عالية اذ ان اجابات العينة على جميع الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير كانت تتفق وبشدة، وهذا مؤشر على ان الثقافة التنظيمية تأخذ الحيز الكبير في اهتمام الجامعات المبحوثة.

ثانياً. التوصيات:

١. تركيز الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمات، وخلق جو مناسب من الثقة داخل العمل بما يضمن التزامهم وولائهم في المنظمات المبحوثة.
٢. ان تكون هناك سياسة ومعايير واضحة لاستقطاب الموارد البشرية تمثل منطلق استراتيجي يمكن من خلاله ترسيخ قيم ومعتقدات تنسجم وطبيعة الجامعات المبحوثة.
٣. الاهتمام ببعد التدريب ووضع الميزانيات والبرامج الخاصة واعداد مدربين اكفاء وتهيئة كافة المستلزمات بغية رفع كفاءة العاملين وتطويرهم.
٤. العمل على تبني استراتيجيات داعمة للثقافة التنظيمية من خلال اعتماد نظرة استراتيجية شمولية تساعد الجامعات في توفير البيئة الملائمة للعمل داخلها، بما يضمن تحقيق اهداف الجامعة.
٥. اشراك الكوادر العاملة في مجال الموارد البشرية في الجامعات في رسم خطة يتم من خلالها اعتماد الاستراتيجيات التي تساعد على تهيئة ثقافة تنظيمية تدعم الاداء وتوفر جو من الابداع داخل العمل.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. احمد وامينة، بوريش احمد وبلحاج امينة، (٢٠١٦)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد استراتيجية ادارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي الثالث، الجزائر.
٢. جربي، عبدالحكيم (٢٠١٣)، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الادوية فرع قسطنطينية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
٣. حريم، حسين (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر، عمان.
٤. خضر، حرز الله محمد (٢٠١٥)، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة السودان.
٥. داغر وصالح، منقذ محمد وعادل حرحوش، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر بغداد.
٦. الساعدي، مؤيد يوسف (٢٠٠٦)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية في عدد من المنظمات الصحية اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. سالم، سهى عدنان، (٢٠١٧)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في كليات الإدارة والاقتصاد بجامعتي بغداد والمستنصرية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
٨. السالم وصالح، مؤيد سعيد، عادل حرحوش، (٢٠٠٢)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب للنشر والتوزيع، اربد.
٩. سعيد، هدى قاسم، (٢٠١٦)، الإدارة المرئية وانعكاسها على الثقافة التنظيمية-بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٨ المجلد ٢٣ ص ٢٣٦-٢٦٠.

١٠. سلمان، سهى عدنان، (٢٠١٧)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في العلاقة بين التمكين وجودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في كليات الادارة والاقتصاد بجامعة تكريت/ بغداد والمستنصرية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة بغداد.
 ١١. الطعان، حاتم فارس، (٢٠١٣)، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل مجلة الدنانير، العدد ٣.
 ١٢. عباس وعلي، سهيلة محمد وعلي حسين، (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
 ١٣. عبد، محمد عدنان، (٢٠١٦)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمات: بحث تحليلي في الشركة العامة للسيارات، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة بغداد.
 ١٤. العجمي، سالم حسين، (٢٠١١)، أثر التوجه الاستراتيجي في ضوء القدرات التسويقية المتاحة- دراسة تطبيقية في شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال-جامعة الشرق الاوسط.
 ١٥. الفياض، مجيد حميد، (٢٠١١)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة بغداد.
 ١٦. القاضي، زياد مفيد، (٢٠١٢)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على اداء المنظمات-دراسة تطبيقية على الجامعات في الاردن رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
 ١٧. المرسي، جمال الدين محمد، (٢٠٠٢)، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
 ١٨. المرسي، جمال، (٢٠٠٦)، إدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
 ١٩. منير، بن دريدي، (٢٠١٠)، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز)، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، سونلغار، عنابة، الجزائر.
- ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Ajmal, Mian M. and Koskinen, Kaj U., (2008), Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective, Project Management Journal, Vol. 39, No. 1.
2. ALLANI, Nada, ARCAND, Michel & BAYAD, Mohamed, (2003), Impact of Strategic Human Resources Management on Innovation.
3. Aydin, Bulent & Ceylan, Adnan, (2009), the Role of Organizational Culture on Effectiveness, Ekonomika A Management (SSCI), NO 3, p: 33-49.
4. Baligh, H.H., (1994), Components of Culture: Nature Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure, Management Science, January, 40, 1.
5. Besterfield, D. H, (2003), Total Quality Management, 3rd Ed, Pearson Education International, Prentice-Hall.
6. Bratton; John & Gold; Jeffrey, (2003) Human Resource Management Theory and Practice 3 th ed ; Bath Press; London.

7. Cameron. Kim S. & Quinn. Robert E., (1999). Diagnosing and changing Organizational Culture. Mass-Addison Weseley. New York.
8. Daft, Rechard, (2001), Organizational Theory & Design, 7th Ed, pearson Prentice Hall
9. Daft, Richard L., (2010), Organization theory an Design, Tenth edition,south western cengage learning, USA.
10. Denisi;Angelo. S & Griffin; Ricky W, (2001), Human Resource Management Houghton Mifflinc Company; Bosten
11. Dessler, Gary., (2000). Human Resource Management, 8th edition New Jersey: PrenticeHall. Dessler, Gary. (2003). Human Resource Management, 9th edition New Jersey: PrenticeHall.
12. Guerin, Gilles and wills Thierry, la gestion stratégique des ressources humaines Paris:wuibert, 2001, P 237.
13. Hellriegel, Don., Slocum, Jr. John, Woodman W. Richard, (2001), Organizational Behavior, 9th Edition, South-Western College Publishing, Thomson learning.
14. Hynes, Niki, 2009, Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships, Technological Forecasting & Social Change, Vol. 76: 644-651.
15. Ivancevich J. M., Human Resource Management. 7/e.—Hall Companies, Inc., USA, McGraw, (1998).
16. Kotler, P., (2000), Marketing Management, New Jersey, Prentice Hall International.
17. Lapina, Inga & Aramina, Daira, (2015), Role of Organizational Culture in the Quality Management of University, Procedia Social and Behavioral Sciences, p.p. 770-774.
18. Inyang, B.J., 2010. Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. International Bulletin of Business Administration, 7, pp.23.
19. Marry, F., (2007), Organizational Culture and Effectiveness Occupational Hazard, Vol. 62, Issue 4.
20. Masodi, Shabanan & Ahmadi,freyedon& Adel,salavati, (2013), Survey Relationship Between Organizational Preference Towards Change, Interdiscl plenary Journal of Contemporary Research in Business, vol:5, No:2.
21. Nobel, C, Graw, (2007), organization behavior and performance the Free press. New york, 2007,
22. Teymorzadeh, et al., (2014), A study of the relationship between organizational culture based on Denisons model and staff empowerment in North Khorassan Education organization.
23. Tuan, Luu Trong, (2010), Organizational Culture and Technological Innovation Adoption In Private Hospitals, National University Of Hoch: Minh City, international Business Veseach, vol:3, No:3
24. Wright, P. M., and McMahan, G.C. (1999), Theoretical Perspectives: www.Guillaumegronier.com/cv-documents.
25. Chuang. Y., Church, and Zikic, J., 2004, Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict, Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2.