

## أثر العوامل التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية

نجيب محمد يحيى البشاري

أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن  
n.beshari@gmail.com

سمية محمد محمد حسن الحرضي

باحثة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

محمد علي محمد الغنسي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن  
Mohamedaliansi@gmail.com

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العوامل التنظيمية الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الموارد التنظيمية، الثقافة التنظيمية، البيئة الاستراتيجية) على أداء إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الكفاءة، والفاعلية)، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم بناء أداة الاستبانة لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (960) عنصراً من العاملين في (5) من الجامعات الأهلية اليمنية التي وقع الاختيار عليها، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (274) مفردة، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على أداء إدارة الموارد البشرية، وكان بُعد الهيكل التنظيمي هو الأكثر تأثيراً، بينما كان بُعد البيئة الاستراتيجية هو الأقل تأثيراً على أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية، كما أظهرت نتائج الدراسة مستوى عالي من توفر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية في الجامعات الأهلية اليمنية. كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات والتي أهمها: تعزيز الاهتمام بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية، وذلك لما لها من أثر في أداء إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء العام للجامعات، كما أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالعاملين والنظر إلى احتياجاتهم وتدريبهم وتحفيزهم وتطويرهم وظيفياً، كما أوصت الدراسة الجامعات محل الدراسة بضرورة تعزيز ورفع مستوى الثقافة بأهمية إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف زيادة الأداء الذي يؤدي بدوره لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

**الكلمات المفتاحية:** العوامل التنظيمية الداخلية، أداء إدارة الموارد البشرية، الجامعات الأهلية اليمنية.

## **The Impact of Internal Organizational Factors on the Performance of Human Resource Management: A Field Study at Yemeni Private Universities**

**Najeeb Mohammed Yahya Al-Bishari**

Associate Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen  
n.beshari@gmail.com

**Somayah Mohamed Mohamed Hassan Al-Haradhi**

Master Researcher, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen

**Mohamad Ali Mohammed Al-Ansi**

Assistant Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen  
Mohamedaliansi@gmail.com

### **Abstract**

This study aimed to identify the impact of internal organizational factors represented by dimensions of (organizational structure, organizational resources, organizational culture, strategic environment) on the performance of human resource management in its dimensions (efficiency and effectiveness). The study used descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, and the questionnaire was also developed for collecting the primary data from the study population, which reached (960) workers in 5 Yemeni private universities, where the random stratified sampling method was used to select the study sample which reached (274) elements. The data were statistically processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study findings revealed a statistically significant impact of all dimensions of internal organizational environment factors on the performance of human resources management, where the organizational structure dimension was the most impact, while the strategic environment dimension was the least impact on the performance of human resources management in Yemeni private universities. The findings also showed a high level of internal organizational environment factors available at Yemeni private universities. Based on the study findings, the study recommends Yemeni private universities to pay more attention to enhance the factors of the internal organizational environment, due to their impact on the performance of human resources management and improving the level of the general performance of the universities, as well as to focus on workers of those universities through taking care of their needs, training, motivation, and their functional development. The study also recommended that the study universities need to enhance and improve the level of culture of the importance of human resource management, with the aim of increasing performance efficiency and effectiveness, which in turn leads to achieving goals efficiently and effectively.

**Keywords:** Internal Organizational Factors, Performance of Human Resource Management, Yemeni Private Universities.

### مقدمة الدراسة

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلامساً مع التغيرات المتسارعة في عالم الإدارة وقد تعاضمت أهميتها مع تعاظم أهمية ودور الناس بوصفهم بشر كرمهم الله على سائر المخلوقات كما لا يمكن مساواتهم مع بقية العناصر الإنتاجية، إذ أن الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على زيادة فاعلية الموارد البشرية وبعث لاستقرار في المؤسسة وسعيها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة لإدارة المؤسسة، هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة تضافر الجهود بين الموظفين بشكل عام في المؤسسة وهذا لا يكون إلا بوجود إدارة خاصة بالموارد البشري تهتم فيه عبر العديد من الوظائف (الذئير، 2018، 13).

لذا تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات داخل المنظمة لتركيزها على العنصر البشري والذي هو أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، كما أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة، لذلك فإنها تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر حالياً، والمتوقع مستقبلاً والاعتماد على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسته للعمل، وتتوقف عليه كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها لذلك فقد اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، عبر التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كفوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه، وهو الموارد البشرية أو ما يسمى رأس المال البشري ومفهوم الاستثمار فيه. وقد سعت إدارة الموارد البشرية إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتعجيل برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية، والقيام بوظائفها الإدارية والاستشارية والتخصصية، والتي من أهمها تصميم برامج تعليم الموارد البشرية لكيفية التوصل للأداء المتميز وتدريبهم لتحسين الأداء الحالي للرقى به إلى التميز، وبرامج للتكوين والتقييم لتأهيلهم لوظائف المستقبل، وإجراءات خاصة بالمكافآت والتعويضات لقيامهم بإنجاز الأعمال على أكمل وجه وأفضل أداء من خلال توفير بيئة داخلية مشجعة على الأداء الأمثل للإدارات والأفراد.

وتكمن أهمية البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة "في تأهيل وتطوير أداء الفرد والإدارات داخل المنظمة لحل المشاكل والتحديات التي تمر بها، وتجديد عملياتها بما يواكب المستجدات وذلك غالباً يحتاج إلى إحداث تغيير شامل في الإجراءات بما يحسن المناخ التنظيمي الداخلي للمنظمة ويضمن تسريع الإجراءات وتجنب التكرار والنمطية والتي سرعان ما تنفر الأفراد والإدارات من عملها ما سيؤثر على المنظمة ككل" (بوهنة وبلهادي، 2014، 17-18).

حيث تلعب البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة بعناصرها الرئيسية: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية، والبيئة الاستراتيجية دوراً هاماً وحيوياً في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها، وبالتالي يظهر مدى استعداد الإدارات والأفراد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

كما أن البيئة التنظيمية الداخلية تلعب دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، حيث تمارس عوامل ومتغيرات هذه البيئة تأثيرات سلبية أو إيجابية على الإدارات والموارد البشرية وعلى مستوى كفاءة وفاعلية أدائها ومنه على النتائج التنظيمية. فبحسب ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، كدراسة رميلة (2019، 21)، بريدان (2018، 62)، ودراسة شعيب (2017، 30) يعد خلق البيئة التنظيمية الملائمة من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة وفاعلية الأداء لإدارة الموارد البشرية بالتالي للجامعة ككل، وتهيئتها للتغيير المناسب حيث يجب تضافر جهود الجميع في الجامعات الأهلية اليمنية من إدارة ومسؤولين وأفراد على خلق الجو المشجع والداعم للأداء الأمثل داخل الجامعة، فعلى أساس فلسفة الإدارة في البيئة الداخلية للجامعة يكون هناك جو من التحمس لإنجاز العمل من طرف العاملين والإدارات والانضباط وروح الانتماء والولاء والمساهمة الفعالة في إنجاز وتحقيق أهداف الجامعة والتي هي الغاية الأولى لكل منظمة وتحديداً (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، جامعة سبأ، الجامعة الوطنية، جامعة الملكة أروى)، محل هذه الدراسة.

ففي إطار كل ما سبق، فإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يصب في اتجاه تحديد ومعرفة أثر العوامل التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

### مشكلة الدراسة

تتواجد المنظمات اليوم ضمن بيئة متقلبة تتسم بالتطور الكبير والتغيير السريع، تفرض عليها ضرورة التأقلم والاستجابة لهذه التغيرات، حيث إن المنظمات تتفاعل مع بيئتها سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص، أو كانت في الدول المتقدمة أو النامية، هذه البيئة تعج بالتغيرات والتطورات سريعة الوتيرة، وتكون على شكل قوي وعوامل، فيؤدي عدم الاهتمام بتطوير وتحسين بيئة العمل التنظيمية الداخلية بمختلف جوانبها في الجامعات إلى تأثر أداء الجامعة ككل، ونخص هنا أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية، كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في رفع أداء العاملين، فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على الجامعة وأدائها. وقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية هذا الدور من كونها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، وحين يكون التميز بالنسبة للجامعة هو أدائها، ولما كان الأداء هو سبب بقاء واستمرار الجامعة، أصبح من الضروري للجامعات الاهتمام بكل ما يرفع من أداء إدارة الموارد البشرية.

وعندما نتحدث عن الدور الفعال والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها التي هي الوجه البارز للفرد العامل في المنظمة اليوم، يتبادر إلينا حقيقة أن المؤسسات ذات مستويات الأداء المرتفع وذات القرارات الناجحة ما هي إلا مؤسسات تمتلك قوة عميقة من خلال وجود إدارات متميزة، و أفراد على درجة عالية من المهارة والكفاءة، ملتزمة ومدرية تدريباً عالياً، ومتشعبة مادياً ومعنوياً، وتقوم بأداء مهامها على أكمل وجه وكفاءة وامتياز، وبالتالي تخفيض نسبة الخطأ والمشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية، وهذا ما خلصت إليه الدراسات السابقة كدراسة الوحشي (2020)، أحمد، غيث وشعلان (2019) ودراسة مسعد (2015).

وكما ورد في بعض الدراسات كدراسة الدليمي وحسين (2019)، رميلة (2019) ودراسة Aynul Sowmiya (2017) فإنه كلما كانت البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة محكومة بقواعد وأسس منظمة أدى إلى تقليل المخاطر مما ينعكس إيجابياً على أداء إدارة الموارد البشرية بشكل خاص وعلى أداء بقية الإدارات والأفراد بشكل عام. كما إن عناصر البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة ذات تأثير واضح وكبير في أداء إدارة الموارد البشرية، كما إن التطوير التنظيمي يساعد في التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة.

وقد أوردت دراسة حمادي (2018) والتي تناولت موضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية، أن الجامعات الأهلية اليمنية تحتاج إلى مزيد من الاهتمام الكافي لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية وتطويرها وتحديثها من أجل الحصول على النتائج والأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها، وللحصول على أداء كفؤ وفعال والذي يعتبر من أهم أهداف الجامعات، وإن أداء إدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية الداخلية للجامعات الأهلية اليمنية، من هنا جاءت الحاجة إلى دراسة وبحث وتفصيل تأثير هذه العناصر التنظيمية الداخلية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الموارد التنظيمية، الثقافة التنظيمية، البيئة الاستراتيجية) على أداء إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الوجه المعبر للفرد العامل داخل الجامعات الأهلية اليمنية.

وفي إطار كل ما سبق يمكن أن تلخص مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

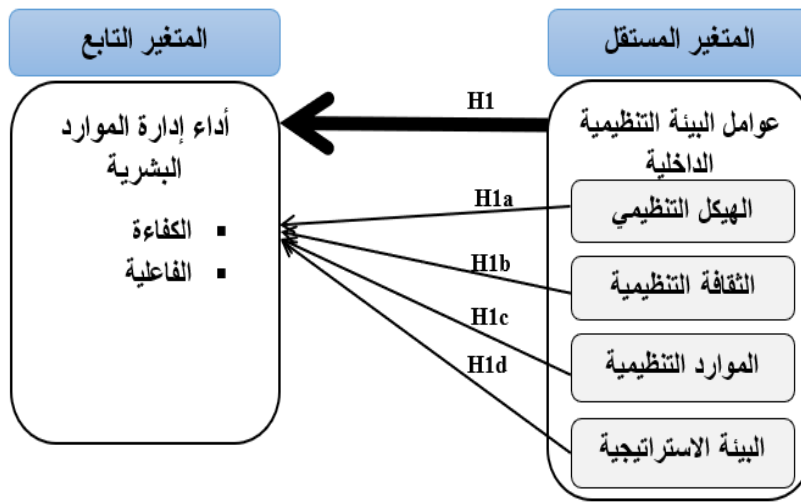
### النموذج المعرفي للدراسة (النموذج المفاهيمي)

اعتمدت الدراسة نموذجاً معرفياً يفسر أثر العوامل التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية اليمنية، واستندت في تحديد أبعاد المتغير المستقل إلى نتائج الدراسات السابقة التي تناولت البيئة التنظيمية الداخلية. فقد أظهرت مراجعة الأدبيات أن الهيكل التنظيمي كان البعد الأكثر تكراراً، كما في دراسات عباس (2017)، حمادي (2018)، قدارة (2019)، بين يمينه وبين يمينه (2019)، رميلة (2019)، يليه الثقافة التنظيمية في دراسات خير الدين والنجار (2010)، حمادي (2018)، وقدارة (2019)، في حين ركزت دراسات الأهدل (2011)، دهان وقريشي (2017)، والدليمي وحسين (2019) على الموارد التنظيمية، بينما تناولت دراسات بريدان (2018)، العموري بلحاج (2019)، بين يمينه وبين يمينه (2019)، ورميلة (2019) البيئة الاستراتيجية. وبناءً على هذا التكرار والاتفاق النسبي بين الدراسات، تبنت الدراسة الحالية هذه الأبعاد



لقياس البيئة التنظيمية الداخلية في الجامعات الأهلية اليمنية، نظرًا لارتباطها المباشر بفاعلية العمل الإداري وقدرتها على تفسير مستوى أداء إدارة الموارد البشرية.

أما المتغير التابع، وهو أداء إدارة الموارد البشرية، فقد اعتمدت الدراسة قياسه من خلال بعدي الكفاءة والفاعلية، استنادًا إلى الدراسات التي اعتبرت هذين البعدين المقياس الأكثر شمولًا للأداء، مثل دراسات أحمد وآخرون (2019)، بلالي وسملالي (2018)، الأمين ويحيى (2016)، والمهدي والاسلامي (2014)، في حين اعتمدت دراسات أخرى مثل الوحشي (2020)، وجابر (2011)، وظائف إدارة الموارد البشرية أو ممارساتها كمؤشرات للأداء. وانطلاقًا من ذلك، افترضت الدراسة أن تحسين الهيكل التنظيمي، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتوفير الموارد التنظيمية، وتطوير البيئة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية سيؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات. ويمكن التعبير عنه من خلال الشكل رقم (1).



الشكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

### فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة بناء على مشكلة الدراسة، وأهدافها، وبما يتوافق مع التأصيل العلمي للنموذج المعرفي، وذلك على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية للدراسة (H):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>1</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبناء التنظيمي في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.

- الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>2</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.

- الفرضية الفرعية الثالثة (H<sub>3</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد التنظيمية في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.

- الفرضية الفرعية الرابعة (H<sub>4</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الاستراتيجية في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.

### أهداف الدراسة

1. معرفة مستوى توفر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية في الجامعات الأهلية اليمنية.
2. معرفة مستوى تحقق أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.
3. تحديد أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:
  - تحديد أثر البناء التنظيمي في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.
  - تحديد أثر الثقافة التنظيمية في أداء إدارة الموارد في الجامعات الأهلية اليمنية.
  - تحديد أثر الموارد التنظيمية في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.
  - تحديد أثر البيئة الاستراتيجية في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تتناولها والمتمثلة بموضوع أداء إدارة الموارد البشرية وعوامل البيئة التنظيمية الداخلية، وهي من المفاهيم التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل تحديداً على المستوى المحلي. ويمكن تناول أهمية الدراسة من ناحيتين، الناحية النظرية والناحية العلمية وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تتضمن الأهمية النظرية للدراسة في النقاط الآتية:

1. تقديم الدراسة لموضوعات العوامل التنظيمية الداخلية أداء إدارة الموارد البشرية ضمن إطار مفاهيمي، وهي تعد من الموضوعات محل اهتمام بيئة المنظمات المعاصرة ونجاحها.
2. تُقدم الدراسة تأصيلاً نظرياً علمياً لمفاهيم عوامل البيئة التنظيمية الداخلية أداء إدارة الموارد البشرية.
3. تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية بشكل خاص، والمكتبات العربية بشكل عام في مجال الإدارة.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة من عدة جوانب يمكن إبرازها في الآتي:

1. تتمثل أهمية هذه الدراسة في الأهداف التي تسعى لتحقيقها والتساؤلات التي تسعى للإجابة عليها، والمتمثلة في معرفة مستوى توفر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية في الجامعات الأهلية اليمنية ومعرفة مستوى أداء إدارة الموارد البشرية فيها.
2. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تعريف القائمين على الجامعات الأهلية اليمنية بمستوى توافر العوامل التنظيمية الداخلية وواقع أداء إدارة الموارد البشرية لديهم.
3. ستسهم هذه الدراسة إسهاماً عملياً بتحديد القصور في بعض العوامل التنظيمية الداخلية مما يعزز أثرها في أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.
4. محاولة تسليط الضوء على أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية.
5. الاسهام في تقديم الاقتراحات العملية التي تؤدي إلى تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية من خلال تحسين العوامل التنظيمية الداخلية في الجامعات الأهلية اليمنية.
6. معرفة وإيضاح أياً من متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية الأكثر تأثيراً في أداء إدارة الموارد البشرية، بالتالي تقديم اقتراحات التحسين المناسبة بما يساعد الجامعات الأهلية اليمنية على تحقيق أهدافها ورغبتها في امتلاك ميزة تنافسية.

## حدود الدراسة

### 1. الحدود الموضوعية:

تتمثل حدود الدراسة الموضوعية في أثر العوامل التنظيمية الداخلية بأبعادها التي اقتصر عليها الدراسة والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية، والبيئة الاستراتيجية) في أداء إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الكفاءة والفاعلية) حيث تم التركيز على الفاعلية بشكل أكبر.

### 2. الحدود المكانية:

تتمثل حدود الدراسة المكانية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة وهي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، جامعة سبأ، الجامعة الوطنية، جامعة الملكة أروى).

### 3. الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في موظفي الجامعات الأهلية اليمنية الآتية: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، جامعة سبأ، الجامعة الوطنية، جامعة الملكة أروى).

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

تتمثل التعريفات لمصطلحات الدراسة من الناحية الأدبية والإجرائية في الآتي:

### أولاً: العوامل التنظيمية الداخلية:

وتعرف بأنها "مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية)" (الزعيبي والعزب، 2015، 27). ولأغراض هذه الدراسة فإن العوامل التنظيمية الداخلية يمكن تعريفها بأنها: مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها الجامعات محل الدراسة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية، والبيئة الاستراتيجية). ويمكن تعريف أبعاد العوامل التنظيمية الداخلية على النحو الآتي:

### 1. الهيكل التنظيمي:

وهو "الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة" (رشيد، 2013، 91). ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه: الشكل الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الأهلية اليمنية، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للجامعة باتجاه تحقيق أهدافها.

### 2. الثقافة التنظيمية:

يعرفها داييل وكندي بأنها: "مجموعة المعارف، المفاهيم، القيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة في أن يكون عضواً فيها، أو بمعنى آخر هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة" (عبد الباقي، 2005، 49). ولأغراض هذه الدراسة فإن الثقافة التنظيمية يمكن تعريفها بأنها: مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي تتبناها الجامعة أو تطورها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها.

### 3. الموارد التنظيمية:

بحسب شلدون هي "كل الإمكانيات التي تمتلكها الشركة والمتاحة للاستخدام في عملية تقديم الخدمة، وهناك أنواع أساسية من الموارد التنظيمية: الموارد البشرية، الموارد المالية، والمواد الخام" (الجماز، 2017، 47). ولأغراض هذه الدراسة

فإن الموارد التنظيمية يمكن تعريفها بأنها: جميع الإمكانيات والمصادر التي تستخدمها الجامعات لإتمام عملياتها الخدمية وتحقيق أهدافها وغاياتها وتقسّم إلى موارد مالية موارد بشرية موارد تكنولوجية موارد ملموسة.

#### 4. البيئة الاستراتيجية:

ويمكن تعريفها بأنها: "إحدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات لأهدافها، وعلى رأسها هدف الميزة التنافسية بين الجهات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها، كما وتهتم بالتطوير الجيد لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة" (باوادي، 2020، 24). ولأغراض هذه الدراسة فإن البيئة الاستراتيجية يمكن تعريفها بأنها: كل ما يخص القرارات الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية داخل الجامعة، وكل ما تسعى الجامعات الأهلية اليمنية من خلاله إلى أن تحقق أهدافها الاستراتيجية المرسومة.

#### ثانيًا: أداء إدارة الموارد البشرية:

يُعرف بأنه: "الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال الموكلة إلى الفرد العامل أو الإدارة وتباين مسار وكيفية الطريقة بحيث يجعل من منظّمته قد حققت أهدافها وأحسنّت استخدام مواردها" (بن رحمون، 2014، 65). ولأغراض هذه الدراسة فإن أداء إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفه بأنه: الجهد المبذول الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية لإنجاز المهام والأعمال المكلفة بها حسب إمكانياتها المتاحة. ويمكن تعريف أبعاد أداء إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي:

#### 1. الكفاءة:

تُعرّف الكفاءة بأنها قدرة المنظمة أو الإدارة على تحقيق أقصى قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، أو إنجاز الأعمال بطريقة تقلل من الهدر في الوقت والجهد والتكلفة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتركز الكفاءة على كيفية تنفيذ العمل وليس فقط على نتائجه (Daft, 2022). ويعرّفها Robbins and Coulter (2021) بأنها "القيام بالأشياء بطريقة صحيحة (Doing things right)"، أي استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أعلى إنتاجية وأقل تكلفة. ولأغراض هذه الدراسة فإن الكفاءة تعرف بأنها: فعل الأشياء بطريقة صحيحة، (بمعنى تخفيض التكاليف، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على أكبر منفعة).

#### 2. الفاعلية:

تُعرّف الفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة أو الإدارة على تحقيق أهدافها المخططة والنتائج المستهدفة، بغض النظر عن حجم الموارد المستخدمة. وتركز الفاعلية على اختيار الأهداف المناسبة وتحقيقها، ولذلك ترتبط بدرجة نجاح المنظمة في إنجاز رسالتها وتحقيق غاياتها الاستراتيجية (Daft, 2022). كما يعرفها Robbins and Coulter (2021) بأنها "القيام بالأشياء الصحيحة (Doing the right things)"، أي اختيار الأنشطة والبرامج المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. ولأغراض هذه الدراسة فإن الفاعلية تعرف بأنها: فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف الجامعات الأهلية اليمنية، (فقد تكون الجامعة فاعلة ولكن ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكلفة عالية، هذه التكلفة العالية معناها خسارة الموارد، وعدم كفاءة الجامعة يؤثر سلباً على فاعليتها).

#### الخلفية النظرية للدراسة

##### أداء إدارة الموارد البشرية:

##### مفهوم أداء إدارة الموارد البشرية:

قبل تناول مفهوم أداء إدارة الموارد البشرية يمكن تناول مصطلح إدارة الموارد البشرية، حيث وردت فيه العديد من التعريفات؛ ومن أهمها ما ذكره شابيرو وآخرون على أنها: "مجموعة من السياسات والممارسات، الهادفة إلى تنفيذ الجوانب المتعلقة بالعاملين، من حيث وصف أعمالهم، التوظيف والاختيار، التقييم والتدريب، وتطوير الكفاءات، كما أنها عملية تهتم بتحليل وإدارة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الضرورية، لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية" (Coyle-Shapiro et al., 2019, 76).



وعرفها النوري وآخرون (2016، 53) بأنها: "مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة المؤثرة في أداء واتجاهات وسلوكيات الأفراد". أما Boxall & Purcell (2011، 62) فقد قاما بتعريفها على أنها: "أي شيء وكل شيء مرتبط بإدارة موظفي الشركة، وليس مرتبطاً بتوجه معين نحو إدارة الأفراد أو الفلسفة الإدارية". بينما عرفها Dessler (2017، 218) بأنها: "مجموعة من الأساليب والسياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة والبرامج المتعلقة بشئون العنصر البشري في المنظمة والتي تتطلبها المنظمة لممارسة وظائفها على الوجه المطلوب".

إذا بناءً على التعريفات السابقة يمكن التعبير عن إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتبعة من قبل الإدارة المخولة بتسيير العنصر البشري العامل في المنظمة، وتتكون من مجموعة من الممارسات والسياسات الهادفة إلى الحصول على أفضل الكفاءات البشرية، من خلال القيام بنشاطات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى استخدام أساليب التدريب والتطوير المختلفة وتقييم الأداء ونظم الحوافز والتعويضات لرفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز ولائهم لها بما يؤثر بدوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية".

وفيما يتعلق بمفهوم أداء إدارة الموارد البشرية، فقد ورد تعريفه في العديد من الأدبيات المتخصصة، وقبل استعراض البعض منها والخوض فيها هناك مقولة لأبو الإدارة بيتر دركر (Peter Drucker) "أنت لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه" (Bratton & Gold, 2013, 433)، وفحوى هذه المقولة هو إن لم تتمكن من إظهار المساهمات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية، فإن هناك أملاً ضعيفاً في أن يتبنه الآخرون لما قدمته إدارة الموارد البشرية من وظائف ساهمت في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة والمجتمع معاً (Schuler & Jackson, 2005, 712).

فضلاً عن ذلك إن تقييم أداء إدارة الموارد البشرية ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنه يعتمد بالأساس على التطوير والتحسين المستمر، وقياس الأهداف، ورضا الزبون، ومدى جودة الخدمات التي يقدمونها مع تقليل كلف النوعية الرديئة؛ حيث عرف الزيد (2018، 245) تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة هامة لمعرفة نواحي القوى والضعف واستخدامها كأساس للتصرف ولا سيما وأن الموارد البشرية هي الأساس وهي الغاية لكافة التنظيمات الإدارية. فيما يرى Mathis & Jackson (2009، 571) بأنه "نشاط بحثي رسمي لتقييم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة". وأشار السالم وصالح (2020، 447) إلى أنها مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. بينما ينظر إليها هاشم (2021، 608) بأنها ضرورة هامة لترشيد القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية عن طريق البحوث والدراسات للوقوف على مدى فاعلية وكفاءة جهود وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف تقييم إدارة الموارد البشرية بأنها: مراجعة نظامية لتشخيص وتحليل واقع أداء إدارة الموارد البشرية للوقوف على جوانب الضعف والقوة في ممارسة أنشطتها والنهوض بجوانب الضعف والقصور، ودعم الجوانب المتميزة المتمثلة بتحقيق أهداف العاملين والمنظمة معاً ومكافئتهم عليها.

#### أهمية أداء إدارة الموارد البشرية:

تحتاج أي منظمة لتقييم الأداء لمعرفة ما إذا كان هذا الأداء يحقق ويؤدي الغرض المطلوب، وعليه فإن أهمية تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بحسب ما طرحها Schuler (2010، 713)؛ في حقل إدارة الموارد البشرية وكما يأتي:

1. توضيح مدى المساهمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين.
2. خلق قيمة (صورة) خاصة بالمنظمة مثل الاستجابة الاجتماعية والأخلاقية والتنافسية.
3. توافر تغذية عكسية من العاملين والمدراء التنفيذيين والمتمثلة بدرجة رضائهم عن وظائف إدارة الموارد البشرية.
4. تستخدم كمدخل أساس في تطوير وتحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال توافر الوسائل الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بتخفيض أنشطتها فضلاً عن إضافة أنشطة جديدة لها.
5. تحفيز الموظفين في إدارة الموارد البشرية على زيادة معارفهم وخبراتهم وممارساتهم في مجال عملهم نظراً لخضوعهم إلى التقييم الدوري من قبل الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.

6. تحديد وحل أبرز المشاكل الحرجة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
7. تحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
8. تحسين موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
9. التعرف على كلف/ منافع وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### أبعاد أداء إدارة الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى أداء إدارة الموارد البشرية من خلال بعدين رئيسيين هما: الكفاءة والفعالية، أي أن الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية هو الذي يتميز بتوفر عاملي الكفاءة والفعالية، ويمكن توضيح كلاً من الكفاءة والفاعلية كما يلي:

#### أولاً: الكفاءة:

تُعرف الكفاءة بأنها: حسن استغلال الموارد، كما تعرف الكفاءة حسب (Plauchet) بأنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة" (عثمان وآخرون، 2019، 42)، كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر ممكن" (مزهوده، 2018، 29).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الكفاءة بأنها: حصيلة تفاعل بين القدرة والرغبة في القيام بالأعمال المطلوبة والخروج بالنتائج المطلوبة وبالشكل المطلوب.

وتتضمن الكفاءة جانبين: جانب الفعالية، وجانب استغلال الموارد.

#### ثانياً: الفعالية:

تُعرف الفعالية بأنها "مدى ملائمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف" (بن علي، 2021، 51) وأما دراسة قدادرة (2019، 38) فقد أشار إلى تعريف الفعالية حديثاً من طرف العديد من الباحثين والكتاب منهم برنارد الذي عرفها على أنها تحقيق الهدف المحدد. وعرفها إيتزيوني بأنها: النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة، أما برايس فقد عرفها بأنها: درجة النجاح في تحقيق الأهداف المتعددة، في حين أن دونيلي يعرفها بدرجة التطابق بين الأهداف والنتائج المحققة في حدود الموارد المتاحة. أما أنان وفريمان فيعرفانها بدرجة التطابق بين الأهداف والنتائج المحصلة.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول إن مجموع هذه التعاريف تركز كلياً في مفهومها للفعالية على عنصر تحقيق الأهداف انطلاقاً من الموارد والإمكانات المتوفرة للمؤسسة في علاقتها بمختلف عناصر بيئتها الخارجية.

#### الفرق بين الكفاءة والفاعلية:

الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة. بمعنى آخر فإن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد المستخدمة أقل.

وبشكل آخر: الكفاءة = النتائج الفعلية باستخدام موارد قياسية / النتائج المخططة باستخدام نفس الموارد القياسية.

وبشكل آخر: الكفاءة = الكيف / التكاليف.

بينما الفعالية: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات والموارد المستخدمة، فهي تزيد كلما زادت الأهداف المحققة، فهي علاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

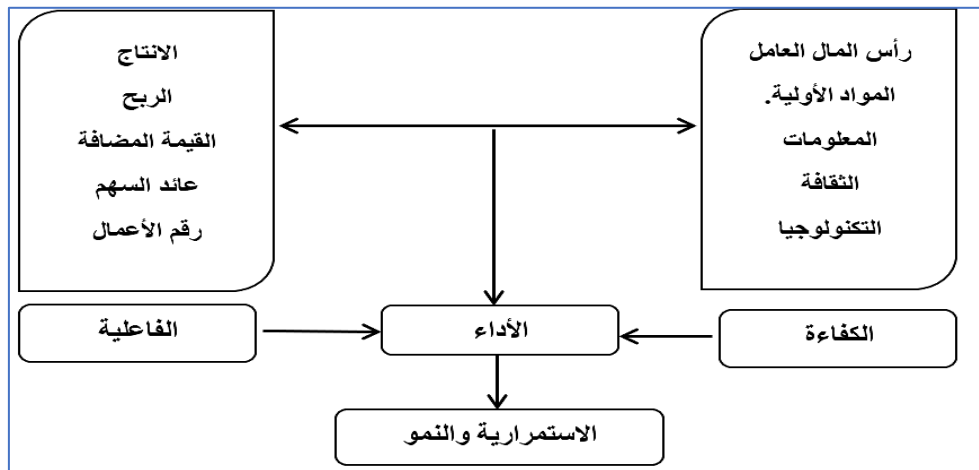
وبشكل آخر: الفعالية = الأهداف المحققة / الأهداف المخططة.

وبمعنى آخر: الفعالية = الكم / الزمن.

وبشير العسكر (2019، 58) إلى أن المنظمات تتنوع من حيث الكفاءة والفاعلية، كالآتي:

- منظمة ذات كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة: وتعني: اختيار جيد للأهداف، مع استخدام وسائل رديئة في تحقيق هذه الأهداف. والنتيجة: تقديم (منتج أو خدمة) مطلوب بأسعار مرتفعة أو جودة منخفضة.
- منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية مرتفعة: وتعني: اختيار أهداف ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة. والنتيجة: منتج مطلوب بأسعار وجودة مناسبة.
- منظمة ذات كفاءة منخفضة وفاعلية منخفضة: وتعني: اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام وسائل رديئة لاستغلال موارد المنظمة. والنتيجة: منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من العملاء.
- منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية منخفضة: المعنى: اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل لاستغلال موارد المنظمة. والنتيجة: منتج مرتفع الجودة، غير مرغوب من العملاء.

من خلال ما سبق نستنتج أن على المنظمات ومتخذي القرار أن يراعوا الكفاءة والفاعلية في نفس الوقت في جميع أعمالهم وقراراتهم، وألا يكون الأهم دائماً هو الفاعلية لتحقيق الأهداف بغض النظر عن مدى الكفاءة فيه، حيث أن عدم الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنفاق والهدر غير الضروري للطاقات والموارد، وبالتالي يجب باستمرار ربط الكفاءة والفاعلية عند قياس الأداء وتقييمه إذا أردنا تحقيق أهدافنا وبفهم الوقت توفير مصادرها ومواردها لتحقيق أهداف أخرى. والشكل (2) يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية.



شكل (2): الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية

وبلاحظ من الشكل (2) أن الأداء يتمثل في تعظيم الكفاءة والفاعلية، حيث تتمثل الكفاءة في رأس المال العامل، المواد الأولية، الثقافة، التكنولوجيا، في حين تتمثل الفاعلية في رقم الأعمال، عائد الأسهم، الإنتاج، الربح، القيمة المضافة. والنتيجة هو الاستمرارية والنمو.

#### عوامل البيئة التنظيمية الداخلية:

#### مفهوم عوامل البيئة التنظيمية الداخلية:

تعرف عوامل البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة (Jones, 2014, 31). ويمكن القول بأن التداخل بين عوامل البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية يعد أحد الأسباب التي تُصعب عملية إيجاد تعريف واضح ومحدد لعوامل البيئة الداخلية، إلا أن ياغي (2007، 82) ينظر إليها باعتبارها "مجموعة العناصر الداخلية المادية والحسية في المشروع والتي تؤثر في أداء العمل وأساليب تحقيق أهداف المشروع سواء الأهداف الأساسية أو الفرعية".

كما تعرف بأنها: "نقاط القوة والضعف حيث تمثل نقاط القوة الموارد أو الأصول الداخلية التي تمكن المنظمة من استثمار الفرص الخارجية، في حين تمثل نقاط الضعف القصور الداخلي الذي يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها" (هونج، 2016، 71). أما المرهضي (2014، 30) فيشير إلى أنها: "كل العوامل المادية والاجتماعية الموجودة داخل المنظمة، والتي تستطيع المنظمة التحكم فيها بشكل ما".

واستناداً إلى التعريفات السابقة لمفهوم عوامل البيئة التنظيمية الداخلية يمكننا تعريف عوامل البيئة التنظيمية الداخلية بأنها: عبارة عن مجموعة من العوامل الموجودة داخل المنظمة والمتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية، والبيئة الاستراتيجية)، والتي تُعد محفزاً إما لإنجاح التنظيم وتحقيق أهدافه، أو إخفاقه وانتهائه.

#### أهمية تحليل عوامل البيئة التنظيمية الداخلية:

يشير كلٌّ من بريدان (2018، 27)؛ عاتي (2019، 13)؛ موسى (2019، 91) في دراساتهم وأدبياتهم إلى من المهم لأي منظمة مهما كان نوعها وحجمها أن تقوم بعملية تقييم ودراسة لمعطيات بيئتها الداخلية من أجل ما يلي:

1. بيان نقاط القوة والضعف، مما يساعد المنظمات في اتخاذ قراراتها.
2. اختيار البدائل ووضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة لها.
3. تحليل العوامل التنظيمية الداخلية هو الذي يضع الأرضية القوية والصلابة لانطلاقة المنظمة.
4. تقييم موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات، وبهذا التحليل يمكن بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق ووسائل تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية وانتهاز الفرص الموجودة فيها، كما يحدد نقاط الضعف التي يمكن التغلب عليها أو احتوائها.
5. تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي لإدارتها وللعاملين أي يتم جمع المعطيات والمعلومات، حول أداء إدارتها ومواردها ونتائج تحليل عواملها وعناصرها المشكلة لبيئتها الداخلية ثم تحديد آثارها المختلفة على مسار ومستقبل المنظمة.

#### مكونات (أبعاد) البيئة التنظيمية الداخلية:

تضم المنظمة بين جناحيها العديد من العناصر والمكونات والتي هي ركيزة الأداء ومحور الإنتاج (الخدمي، السلعي) وبيئة هذه المنظمة، حيث أشار كلٌّ من العموري وبلحاج (2019، 22)؛ الدليمي وحسين (2019، 36) إلى أن البيئة التنظيمية الداخلية تتكون في مضمونها من بيئتين، هما:

##### 1. البيئة وظيفية:

وتعني مدى اشتراك الموظفين في وضع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومدى ملائمة البرامج الموضوعية لتخطيط القوى العاملة داخل المنظمة، وتوقع ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد وتصميم الوظائف، مع وضع سلسلة التقرير وطبيعة المسؤوليات والعلاقات المرتبطة بكل وظيفة مع التركيز على العناصر التي تضمن فعالية التشغيل، ومدى تفاعل الموظفين مع هذه العناصر واستجابتهم لها، ومستوى القدرات التي يمتلكونها وما هو المطلوب للرفع من مستوى قدراتهم.

##### 2. البيئة المنظمة:

وهي عبارة عن الموقف الاجتماعي الذي تتشكل من خلاله العلاقات بين العاملين بوسائل تحددها قواعد المنظمة التنظيمية، كما أنها عبارة عن تشكيلة العلاقات والاتصالات والممارسات التي تتفاعل من خلالها الإدارة والعاملين.

وخلاصة القول، فإن بيئة العمل التنظيمية الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار ومبنى المنظمة من البشر مديريين ومرووسين وعلاقاتهم المتبادلة ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة والموارد البشرية والفنية والمالية والمعلوماتية ومستوى التكنولوجيا وطبيعة العمل والظروف المادية للعمل، وفيما يلي نتناول عوامل البيئة التنظيمية الداخلية التي تناولتها هذه الدراسة بإيجاز كما يلي:



### أولاً: الهيكل التنظيمي:

يشير هذا المصطلح إلى أن المؤسسة تتكون من أفراد يشغلون مراكز معينة، وكل مركز ترتبط به سلطات ومسؤوليات معينة. ويتحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالعلاقات المتبادلة بين المسؤوليات المرتبطة بالمراكز المختلفة. وقد تعددت التعريفات حول مصطلح الهيكل التنظيمي، فقد عرفه حمود (2010، 169) بأنه: "عبارة عن بناء السلطة في المؤسسات الذي نراه جلياً من خلال الرسم البياني للمؤسسات ومجموعة اللوائح والأنظمة التي تمنح السلطة لمجموعة من العاملين وتخولهم بإصدار وتوجيه الأوامر لغيرهم من العاملين الآخرين بالشكل الذي يحقق الرشد والكفاءة في الأداء داخل المنظمة". ويُعرف أيضاً بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم عن طريقها إدارة المنظمة من خلال تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمروسين، كما أنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة" (رضوان، 2020، 45). كما عرفه الشميري وآخرون (2014، 141) بأنه: "النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة، بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة". ويُعرفه آخرون بأنه: "عبارة عن صورة كاريكاتيرية عن التنظيم يتم رسمها على لوحة معدنية أو بلاستيكية أو خشبية أو ورقية، وتتكون من مستطيلات أو مربعات يكتب بداخلها اسم كل وظيفة أو كل مستوى إداري في التنظيم، وتوضح فيها خطوط السلطة التي تنساب من الأعلى إلى الأسفل، ويتم تعليقها على المدخل الرئيس للمؤسسة أو للمنظمة أو للوحدة الإدارية، (الشوارة، 2013، 141).

ومما سبق يمكننا القول بأن الهيكل التنظيمي يشير إلى ترتيب مراكز معينة في المؤسسة، وتوزع الصلاحيات والمسؤوليات، وتخطيط يتم عن طريقه تحديد بناء المنظمة وتنظيم الوحدات التنظيمية وخلق العمل طبيعة الترابط والتنسيق فيما بينها، فمن خلال الهيكل التنظيمي يتم تحديد وربط جميع أنواع العلاقات بين الموظفين داخل المنظمة، وتحديد المهام المطلوبة والمسؤوليات والسلطات الخاصة بكل موظف في المنظمة مع ربط تلك الصلاحيات والمسؤوليات والمهام مع بعضها البعض بطريقة تضمن سلاسة العمليات والتنسيق بين كافة الوحدات والأقسام والعاملين.

ويُعد الهيكل التنظيمي واحداً من الوسائل والأدوات الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن الهياكل التنظيمية يتم تصميمها لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها، ولذلك فإن لبناء الهياكل التنظيمية أهمية كبيرة لأي منظمة، فمن خلال الاطلاع على دراسة كل من القيسي والطائي (2014، 58)؛ يمكن تلخيص أهمية الهيكل التنظيمي في النقاط الآتية:

1. تحديد الأعمال التي يجب إنجازها وتنفيذها، وتحديد كيفية الإنجاز، استناداً إلى الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.
2. التأثير على كيفية عمل قيادة المنظمة وعلى القرارات الصادرة منهم والمتعلقة بتنفيذ المهام الإدارية.
3. يساهم الهيكل التنظيمي في الاهتمام بالعمليات التي تقوم بها المنظمة، مما يساعد على تسريع إنجاز المهام التنظيمية.
4. يساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة، وتقادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، وتجنب الاختناقات في العمل.
5. يعمل الهيكل التنظيمي على رفع التناسق والتناغم بين مختلف الوحدات الإدارية والأقسام والأدوار والأنشطة داخل المنظمة، بالإضافة إلى كونه يساعد المنظمة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة المنظمة، ويساعدها كذلك في سرعة التكيف مع تلك التغيرات.
6. تحديد الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات الإدارية وخطوط السلطة داخل المنظمة.
7. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل وتحديد العلاقات الرسمية ونطاق الإشراف.
8. ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

خلاصة لما سبق؛ فإن الهيكل التنظيمي لأي منظمة بمثابة الهيكل العظمي للكائنات، حيث أنه يهتم بتحديد وتصميم وتعريف الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة وترتيبها ضمن مستويات هرمية مترابطة مع بعضها البعض بروابط السلطة والمسؤولية التي تتخللها التعليمات والتوجيهات والاتصالات والعلاقات، فصحة الهيكل التنظيمي للمنظمة من صحة المنظمة والعكس صحيح.



### ثانياً: الثقافة التنظيمية:

تتكون المنظمات من أفراد تجمعهم أهداف عامة (أهداف المنظمة) وأهداف خاصة (أهداف شخصية للأفراد) حيث يأتي هؤلاء الأفراد من عدة بيئات بخلفيات ثقافية واجتماعية واقتصادية مختلفة، ويشكلون بذلك ما يعرف بالثقافة التنظيمية (العسكر، 2019، 23). وعليه فإن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمات ترجع إلى النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى (Robbins, 2019, 595).

وقد عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والتصورات المشتركة التي تحدد سلوك أعضاء المنظمة، حيث كلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت مشتركة كلما كانت أقوى لثقافة المنظمة، ويكون لها أثر كبير في تحديد السيطرة على سلوك المنظمة" (Mainiero & Tromley, 2003, 382). ويذكر القريوتي (2019، 151) أن الثقافة التنظيمية هي "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية". كما تم تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال ملامتها مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات الملائمة الداخلية، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معا بأنها تركز على القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. وتشير التعريفات إلى أن المصدر الرئيسي للثقافة هو النسيج الاجتماعي والثقافي الذي يتشابك مع الكثير من المتغيرات، مثل: ثقافة الفرد وفلسفته ومقدار ما يحمله منها في عقله، ومن ثم تنتقل هذه المكونات مع الفرد عندما يلتحق بالمنظمة فيتأثر بثقافة تلك المنظمة، وعندما يتبوأ هذا الفرد مرتبة في سلم الإدارة العليا تصبح ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه متفاعلة مع ثقافة المنظمة التي يعمل بها لتمثل فيما بعد الثقافة السائدة.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تسهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. كما أنها تعكس الجو السائد في بيئة العمل المشاعر، والأفكار، والسلوكيات، والقيم المشتركة بين أفراد التنظيم، والتي تشكل بمجملها الروح العامة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، قام العديد من الكتاب بوضع تعريفات متنوعة لمفهوم الثقافة، ويذكر همشري (2021، 151) أن العالم الشهير (تايلور) قدم تعريف للثقافة بأنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". ويذكر اليونسكو أن الثقافة بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها: جميع السمات الروحية المادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمع بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات.

ولا يقتصر دور الثقافة التنظيمية على تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة، من خلال توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد ومساعدة المنظمة في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية، وإيجاد البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم للعمل والإنجاز والإبداع والابتكار والتطوير والاستفادة من مميزات العمل الجماعي خلال فرق العمل المدارة ذاتية، بل يمتد ليشمل الاستفادة من التغذية الراجعة التي تفيد أعضاء الفريق نفسه، وتساعدهم على تصحيح الأخطاء والانحرافات، ومن ثم الاحتفاظ بمستوى أداء فاعل يعالج الانحرافات أولاً بأول والتعرف على سبل تطوير وتحسين الأداء (العجلة، 2019، 279).

وتؤثر على الثقافة التنظيمية عوامل عدة أوردها السهلي (2019، 37-38)؛ المربع (2008، 78)، كما يلي:

1. **تعاقب الأجيال:** يؤثر في الأنماط الإدارية والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، والطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
2. **القيادة الإدارية والنمط الإداري السائد:** القيادة التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة والنمط الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي العاملين في المنظمة.

### 3. استخدام التقنية: ويترتب على تشجيع استخدام التقنية زيادة الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تقديم خدمات ومنتجات أفضل.

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد أهم أبعاد البيئة التنظيمية الداخلية، إذ تشكل منظومة القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات المشتركة التي توجه تصرفات العاملين وتحدد طبيعة العلاقات داخل المنظمة. ولا تقتصر أهميتها على بناء هوية تنظيمية مميزة، بل تمتد لتوفير مناخ تنظيمي داعم يعزز التعاون والالتزام والإبداع، ويسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. كما أكدت الأدبيات أن الثقافة التنظيمية تتأثر بعوامل متعددة، أبرزها القيادة الإدارية، وتعاقد الأجيال، واستخدام التقنية، وهي عوامل تحدد طبيعة السلوك التنظيمي وقدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وانطلاقاً من ذلك، فإن ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية في الجامعات الأهلية اليمنية يُعد مطلباً أساسياً لتعزيز أداء إدارة الموارد البشرية، من خلال دعم قيم المشاركة والتعلم المستمر والابتكار والعمل الجماعي، بما يسهم في رفع كفاءة الإدارة وفعاليتها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات.

#### ثالثاً: الموارد التنظيمية:

تتسابق دول العالم اليوم في تعظيم مواردها عن طريق الكفاءة الإنتاجية والتنظيمية من خلال إدارة مواردها بطرق رشيدة، وهذا يقودها إلى زيادة وتحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، كما أن هذا أهم ما يميز المنظمات الناجحة عن غيرها.

وتعرف الموارد التنظيمية بأنها: "مجموع ما يمكن استخدامه من أجل إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة، وتنقسم إلى موارد متجددة، وموارد مستهلكة" (عباس، 2017، 54). كما يمكننا تعريف الموارد التنظيمية بأنها: جميع الموارد والمصادر والمكانات التي تستخدمها المنظمات لإتمام أعمالها الإنتاجية أو الخدماتية وحتى تحقق أهدافها، وحتى يستطيع المدراء القيام بواجباتهم وجميع العاملين في المنظمة يشترط توفر موارد أساسية في المنظمة حتى تتم العملية.

وتم تقسيم الموارد التنظيمية إلى أربعة أقسام رئيسية كما ذكرها كلٌّ من النوري (2020، 74)؛ الزعبي (2019، 64)؛ درة وجردات (2014، 38):

#### 1. الموارد المالية:

وهي الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع الأجور والمرتبات، والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونة، ومقابل السيولة المطلوبة لتأسيس أي منظمة للأعمال سواء كانت كبيرة الحجم أم صغيرة سوف تحتاج إلى الأموال حتى تُؤسس، وسوف تحتاج المنظمة إلى التمويل، والتمويل هو العنصر الأساسي لتأسيس المنظمة، ويكون التمويل إما عن طريق القروض أو الحصول على هذه الأموال من مؤسس المنظمة (بريدان، 2018، 33). ويمكننا تعريف الموارد المالية بأنها هي الأموال التي تستخدمها المنظمة لتوفر ما تحتاجه من عملية الإنتاج أو شراء المواد الخام والأدوات والآلات وغيرها من هذه المستلزمات. ويشير مفهوم الموارد المالية إلى جميع الموارد المتاحة للإنفاق في الشركة، وتعد جزءاً من أصولها السائلة، وبما يضمن تسيير دائم لكافة العمليات في المؤسسة مثل تحمل التكاليف والنفقات والوفاء بالالتزامات المالية والحوافز، إضافةً إلى توجيه الاستهلاك والتراكم إلى صناديق احتياطية خاصة.

#### 2. الموارد البشرية:

وتعرف بأنها "كافة ما تحتاج إليه المنظمة من أيدي عاملة لإنجاز أعمالها. وتضم الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل. وتتمثل الموارد البشرية في الكفاءات الإدارية والفنية المختلفة من مديريين ومشرفين ورجال بيع، وملاحظين، وعمال مهرة، ونصف مهرة وغيرهم" (المهدي والسلامي، 2018، 21). وعليه فإنَّ الموارد البشرية ليست مجرد اسم آخر للموظفين، إذ إنها تمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات من خلال توفير عمليات التوظيف، والتدريب، وتطوير المهارات؛ لتحقيق الفائدة المتوقعة لكلا الطرفين بالأداء المطلوب، وقد يمثل هذا القسم عدداً من الموظفين بدايةً بمدير الموارد البشرية وانتهاءً بالمساعدين، أو أن يكون القسم متمثلاً بموظف واحد ويتم تحديد ذلك نسبةً إلى حجم الشركة أو المؤسسة وعدد موظفيها الإجمالي.

#### 3. الموارد التكنولوجية والمعلوماتية:

التكنولوجيا هي إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتلخيصه في كثير من الأحيان

من الأجزاء الروتينية فيه ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاج إليه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقتهم الكاملة (النوري، 2020، 37). كما أنها تمثل قدرة المنظمة واستطاعتها على أن يكون لديها قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة. وهذا يكشف إن ما يحدث في الآونة الأخيرة من ثورات تكنولوجية، مثل ما حدث ولا يزال في هندسة الكمبيوتر، والإنسان الآلي، والمصانع التي تُدار بالكامل بدون وجود العامل البشري، والعقائير المتطورة جداً، والاتصالات الفضائية، وأشعة الليزر، وغير ذلك، قد أدى إلى خلق تأثيرات كبيرة وخطيرة على منظمات الأعمال المختلفة. ومن مظاهر هذا التأثير ما يمكن أن تؤدي إليه التكنولوجيا المتطورة من خلق أسواق جديدة، ومنتجات جديدة ومتطورة، وتغيير موقف التكلفة التنافسية النسبية، وجعل السلع والخدمات الحالية متقدمة؛ فهي تؤثر على منتجات وخدمات المنظمة، وعملاتها، وموزعيها، ومزوديها، ومنافسيها، وأسواقها، وعملاتها الإنتاجية، وممارساتها التسويقية، ومركزها التنافسي (عباس، 2017، 19).

#### 4. الموارد المادية (الملموسة) وغير المادية:

تشير الموارد الملموسة إلى الأصول التي تملكها الشركة مثل المعدات والأدوات والمتاجر والمخازن والمواد الخام والمواقع التي تتواجد فيها (الأراضي الطبيعية التي تملكها المؤسسة أو الشركة) (أبو العثم، 2017، 72). ويمكن تعريفها بأنها كل ما تمتلكه المنظمات من أدوات ومعدات وآلات ووسائل إنتاج ومباني وغيرها كما أنه كل ما تحتاجه المنظمة من أجل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

#### رابعاً: البيئة الاستراتيجية:

تُعد البيئة الاستراتيجية الحاضر والمستقبل للمنظمات في آن واحد، وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني عملية التنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وعليه سيتناول هذا المحور مفهوم ومكونات وأهمية البيئة الاستراتيجية.

وتعرف البيئة الاستراتيجية بأنها: "دراسة وبحث وتحليل كافة المقومات والمكونات الزمانية والمكانية في البيئات المختلفة وتحديث تلك الدراسات والبيانات والمعلومات، ومؤثراتها عن طريق المتابعة الدقيقة لما يدور حول المنظمة، لمساعدة صانع القرار الاستراتيجي في اتخاذ قراره المناسب، كما أنها تمثل المركز الرئيسي لتقدير الموقف الاستراتيجي في أي مستوى" (الغالبى وإدريس، 2019، 47)، كما تعرف بأنها: "البيئة التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات لأهدافها، على رأسها هدف الميزة التنافسية بين الجهات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها، كما وتهتم بالتطوير الجيد لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة" (باوادي، 2020، 24).

ويشير القريوتي (2019، 158) إلى أن البيئة الاستراتيجية تتصل بعملية وضع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد، وكذلك تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومجالات التوسع فيها، ونمط التعامل مع الأمور المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

وفقاً للتعريفات السابقة يمكن القول بأن البيئة الاستراتيجية للمنظمة عبارة عن غايات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى، وكل ما يضمن للمنظمة تميزها عن المنافسين وخطة العمل التي يكون الهدف منها تحقيق ذلك وكل ما يخص القرارات الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية داخل المنظمة، وكل ما تسعى المنظمة من خلاله إلى أن تحقق الأهداف الاستراتيجية المرسومة.

ويمكن لتحليل البيئة الاستراتيجية أن تساعد الشركات وتمكنهم من الوصول لأهدافهم وغاياتهم، وتضمن تنفيذ الخطوات اللازمة حتى تتمكن من الوصول إلى هدف العمل على مستوى المنظمة، وكما أوضح درة وجردات (2014، 211)، وباوادي (2020، 47) أن هناك عدداً من فوائد الإدارة الاستراتيجية التي تستخدمها الشركات، ومنها:

#### 1. الميزة التنافسية:

تحليل البيئة الاستراتيجية يمنح المنظمات والمؤسسات ميزة على المنافسين، وذلك لأن طبيعتها الاستباقية تعني بأن الشركة الخاصة بك ستكون دائماً على دراية تامة بالسوق المتغير.

## 2. تحقيق الأهداف:

فتحليل البيئة الاستراتيجية تساعد في الحفاظ على الأهداف التي تقبل التحقيق من خلال استخدام عمليات واضحة وديناميكية ليتم صياغة الخطوات وتنفيذها.

## 3. النمو المستدام:

أثبتت الدراسات بأن تحليل البيئة الاستراتيجية يؤدي إلى أداء تنظيمي أكثر كفاءة، حيث يؤدي ذلك إلى نمو يمكن التحكم فيه.

## 4. منظمة متماسكة:

فتحليل ودراسة البيئة الاستراتيجية تتطلب التواصل وتنفيذ الأهداف على مستوى المنظمة، فالمنظمة التي تعمل في انسجام تام نحو هدف معين، فمن المرجح أن تحقق هذا الهدف.

## 5. زيادة الوعي الإداري:

وذلك يعني أن تتطلع إلى مستقبل الشركة، فإذا فعل المدراء ذلك باستمرار، سيكونون أكثر وعي باتجاهات الخدمة وتحديدها، فمن خلال تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والتفكير، سيكون المدراء أكثر استعداد لمواجهة التحديات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن البيئة الاستراتيجية تتضمن الأهداف العامة والتنفيذ الناجح لهذه الأهداف. وبالتالي، فهي تنطوي على تنظيم وإدارة مجموعة كبيرة من الموارد لتحقيق الأهداف ونشرها بطريقة تزيد من فعاليتها إلى أقصى حد، وأيضاً التوقع المتزامن لما سيفعله المنافس، نظراً لموارده ومعرفته المحتملة بموارد المنافس المقابل. إذ يجب تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة، والتي تتضمن الإعداد الدقيق والتدريب الجيد واستخدام الخطوات الفعالة.

## الدراسات السابقة

يمكن استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة وأبعادهما، وذلك على النحو الآتي:

### 1. دراسة محمد وقجة (2026):

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية بشركات النقل البري في تشاد، بجانب دراسة أثر جودة الخدمات كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة لمجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والميزة التنافسية، كما كشفت بأن الشركات موضوع الدراسة تمارس أبعاد الميزة التنافسية.

### 2. دراسة هاشم والحاج (2025):

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في الجمهورية اليمنية في ضوء إدارة التميز المؤسسي، وتم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها: إن واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي جاء بدرجة (منخفضة). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى (0.05) حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات (المركز الوظيفي، مكان العمل)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

### 3. دراسة Genc (2014):

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى عرض ودراسة العوامل البيئية المؤثرة على أنشطة الموارد البشرية، بالتطبيق على الشركات التركية الكبيرة. حيث قُسمت العوامل المؤثرة على أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى قسمين: عوامل داخلية وعوامل خارجية. جُمعت بيانات البحث من خلال استبانة خُللت باستخدام أساليب إحصائية متنوعة. وبناءً على



ذلك، تبين أن الشركات تأخذ هذه العوامل الداخلية والخارجية في الاعتبار بشكل عام بدرجة عالية أو متوسطة على الأقل. علاوة على ذلك، وُجد أن "أولويات الإدارة العليا"، و"التشريعات/اللوائح"، و"التغيرات في الاقتصاد الوطني"، و"كفاءات الموظفين" هي أهم العوامل المؤثرة على أنشطة إدارة الموارد البشرية.

#### 4. دراسة جابر (2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة التنظيمية (استراتيجية المؤسسة وأهدافها، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، على أداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لعوامل البيئة التنظيمية بأبعادها (استراتيجية المؤسسة وأهدافها، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، على أداء إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

#### 5. دراسة الوحشي (2020):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أداء إدارة الموارد البشرية بأبعادها: "تخطيط القوى العاملة، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين، التعويضات والحوافز" في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبو ظبي بالإمارات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأداء إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية الإماراتية.

#### 6. دراسة شعيب وحكيم (2020):

هدفت الدراسة إلى تحديد دور أداء إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، بالجزائر. وأظهرت النتائج مساهمة إيجابية للممارسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية وتعويضها ومكافئتها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الرياضية محل الدراسة.

#### 7. دراسة أبو جليدة (2018):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أداء إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (استقطاب، تعيين، تدريب، تقييم) في أداء العاملين من خلال أبعاد (الكفاءة والفاعلية) بالتطبيق على شركات الاتصالات الليبية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لأداء إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

#### 8. السناوب (2017):

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على مصانع الأدوية اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي طردي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها.

#### 9. دراسة العواضي وآخرون (2022):

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير عوامل البيئة الداخلية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في كليات المجتمع الحكومية اليمنية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي بين أبعاد عوامل البيئة الداخلية (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية) وبين أبعاد الأداء الاستراتيجي (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية والأداء الاستراتيجي).

#### 10. دراسة Assi & Jassem (2021):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحليل البيئي بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية) في نجاح المنظمة بأبعادها (كفاءة العمليات، الاهتمام بالعميل، امتلاك الموارد، الخير. إدارة) بالتطبيق على (50) فرداً من مديرية الموارد المائية في أوكرانيا. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً هاماً للتحليل البيئي على نجاح المنظمة.

11. دراسة الدليمي وحسين (2019):

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير البيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي من خلال استطلاع لآراء العاملين في صحة كركوك بالعراق. وأظهرت النتائج أن هناك أثر للبيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي في دائرة صحة كركوك.

12. دراسة بن يمينه وبن يمينه (2019):

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير البيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على مؤسسة الاسمنت (SCIS) سعيدة، الجزائر. وأظهرت النتائج وجود تأثير للبيئة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت (SCIS) بسعيدة محل الدراسة.

13. دراسة رميلة (2019):

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية، بأبعادها: (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) على الإبداع الإداري في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية – الجزائر. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لاتجاهات العاملين حول دور بيئة العمل الداخلية، بأبعادها: (مركزية القرارات، الثقافة التنظيمية السائدة، الاتصالات، التدريب، القيادة الإدارية، نظام الحوافز والمكافآت) على الإبداع الإداري.

14. دراسة قدادة (2019):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر بيئة العمل بأبعادها: (بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل المعرفية، بيئة العمل المادية) في أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بأم البواقي – الجزائر. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لبيئة العمل بأبعادها: (بيئة العمل التنظيمية، بيئة العمل المعرفية، بيئة العمل المادية) في أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

15. دراسة عاتي (2019):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، وذلك في ضوء متغيرات بيئة العمل وهي) الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، الرواتب والحوافز، ونية التسرب) في شركة عبداللطيف جميل، جدة، المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك توجهات مرتفعة نحو أبعاد البيئة الداخلية السائدة في شركة عبداللطيف جميل من وجهة نظر العاملين فيها ويوجد توجه إيجابي نحو البيئة الداخلية والقيادة الإدارية والتكنولوجيا. وأن هناك علاقة عكسية بين أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي.

16. دراسة بريدان (2018):

هدفت الدراسة إلى معرفة ووصف وتحليل أثر العوامل البيئية الداخلية (الهيكل التنظيمي، والاستراتيجي، والرقابة)، والخارجية (المنافسة، التكنولوجيا، رضا العملاء) على مستوى الخدمة التسويقية في المصارف الإسلامية، بالتطبيق على مصرف مانديري شريعة مالانج في إندونيسيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن أثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية لا يقتصر على الأداء الإداري، بل حتى على مستوى الخدمات التسويقية في المصارف الإسلامية.

17. دراسة Aynul Sowmiya (2017):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل البيئة الداخلية على مستوى اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية في شركات التصنيع في المقاطعة الغربية لسريلانكا. وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل البيئية الداخلية مثل الاجتماعية والمهارات التكنولوجية للرئيس التنفيذي، ودعم الإدارة العليا، والمركزية وتجربة نظام معلومات الموارد البشرية من الموظفين لها تأثير إيجابي على مستوى اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدراسة العوامل التنظيمية الداخلية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي وأداء إدارة الموارد البشرية في مختلف القطاعات، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، والمنظمات الحكومية، والقطاع المصرفي، والمؤسسات الصناعية والخدمية. وقد اتفقت معظم الدراسات، مثل دراسة جابر (2011)، وبين يمينه وبن يمينه (2019)، وقادارة (2019)، والعواضي وآخرون (2022)، ومحمد وقجة (2026)، على أن البيئة التنظيمية الداخلية تمثل عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي أو أداء الموارد البشرية أو تحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت دراسات Assi and Jassem (2021)، والدليمي وحسين (2019) أهمية البيئة الداخلية في تعزيز نجاح المنظمة والتخطيط الاستراتيجي. وفي المقابل، ركزت مجموعة أخرى من الدراسات، مثل الوحشي (2020)، وشعيب وحكيم (2020)، وهاشم والحاج (2025)، على أداء إدارة الموارد البشرية بوصفه متغيراً مستقلاً أو تابعاً، مع تأكيد معظمها على دوره في تحسين الأداء التنظيمي، باستثناء دراسة أبو جليدة (2018) التي لم تجد أثراً معنوياً لأداء إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق العام، فقد اختلفت الدراسات السابقة في بيئاتها التطبيقية، وأهدافها، ونماذجها البحثية، والأبعاد التي اعتمدتها لقياس متغيرات الدراسة. فقد تناولت بعض الدراسات البيئة التنظيمية الداخلية من منظور شامل يضم القيادة، والتكنولوجيا، والاتصالات، والحوافز، مثل دراسة ريميلة (2019)، بينما ركزت دراسات أخرى على أبعاد محددة كالهيكلة التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية والبيئة الاستراتيجية، مثل دراسة جابر (2011) وبين يمينه وبن يمينه (2019) كما اختلفت الدراسات في قياس أداء إدارة الموارد البشرية؛ إذ اعتمدت بعض الدراسات وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها (مثل التخطيط، والاستقطاب، والتدريب، والتقييم)، في حين اعتمدت دراسات أخرى الكفاءة والفاعلية كمؤشرين للأداء. كذلك تنوعت البيانات التطبيقية لتشمل الأردن، والجزائر، وتركيا، وليبيا، والإمارات، والعراق، وسريلانكا، وتشاد، واليمن، الأمر الذي يعكس اختلاف السياقات التنظيمية والثقافية التي أجريت فيها تلك الدراسات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب علمية؛ فهي تجمع بين العوامل التنظيمية الداخلية وأداء إدارة الموارد البشرية في نموذج واحد داخل الجامعات الأهلية اليمنية، وهو قطاع لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ، لا سيما في ظل التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في اليمن. كما تتميز الدراسة بتبني أربعة أبعاد رئيسية للعوامل التنظيمية الداخلية هي: الهيكل التنظيمي، والموارد التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والبيئة الاستراتيجية، وهي الأبعاد الأكثر تكراراً في الأدبيات السابقة، مع قياس أداء إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءة والفاعلية، باعتبارهما يعكسان الأداء الإداري بصورة أكثر شمولاً من الاقتصار على وظائف إدارة الموارد البشرية فقط. إضافة إلى ذلك، تستهدف الدراسة بيئة تنظيمية يمنية تختلف في خصائصها وظروفها عن البيئات التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة، مما يعزز القيمة التطبيقية لنتائجها.

وتتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات العربية واليمنية التي تناولت بصورة مباشرة أثر العوامل التنظيمية الداخلية بأبعادها الأربعة مجتمعة في أداء إدارة الموارد البشرية، وبخاصة في قطاع الجامعات الأهلية اليمنية. كما أظهرت مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات ركزت على تأثير البيئة الداخلية في الأداء التنظيمي، أو الميزة التنافسية، أو التخطيط الاستراتيجي، أو الإبداع الإداري، بينما لم تتناول بصورة متكاملة العلاقة بين العوامل التنظيمية الداخلية وأداء إدارة الموارد البشرية مقاساً ببعدي الكفاءة والفاعلية. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تفسيري متكامل يختبر أثر هذه العوامل في أداء إدارة الموارد البشرية في سياق الجامعات الأهلية اليمنية، بما يساهم في إثراء الأدبيات النظرية وتقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في تطوير الأداء الإداري وتعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الأهداف البحثية التي تسعى إلى وصف مستوى العوامل التنظيمية الداخلية، ومستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما. وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتحقق من الفرضيات.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي (5) جامعات أهلية يمنية بناء على حجم وعمر الجامعة، وهذه الجامعات التي تم اختيارها هي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية، جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى) باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لاختيار هذه الجامعات من بين قائمة الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة الذي يضم (35) جامعة حسب آخر تحديث لتقرير بوابة تنسيق الإلكترونيات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث يبلغ حجم العينة الفعلية (274) فرد من إجمالي مجتمع الدراسة الذي يبلغ (960) مفردة، وذلك حسب جدول (Krejcie & Morgan, 1970) المتعارف عليه بين الباحثين والأكاديميين والمعتمد إحصائياً.

كما هو ملاحظ في الجدول (1) فإن عدد الأفراد يتفاوت في كل جامعة من جامعات عينة الدراسة، حيث يبلغ عدد الأفراد في جامعة العلوم والتكنولوجيا (640) فرداً، وهذا يضاوي حجم العينة المطلوبة، لذا يتم اختيار نسبة من كل جامعة حسب المعادلة التالية:

حجم العينة = (حجم العينة المطلوبة 274% حجم المجتمع الكلي 960) \* حجم المجتمع لكل جامعة.

والجدول (1) يوضح حجم مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول (1): حجم مجتمع الدراسة وعينتها (المصدر: إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة)

| اسم الجامعة               | عام التأسيس | عدد الكليات والعمادات | عدد أفراد المجتمع | حجم العينة | النسبة |
|---------------------------|-------------|-----------------------|-------------------|------------|--------|
| جامعة العلوم والتكنولوجيا | 1994        | 9                     | 640               | 183        | 66.6%  |
| جامعة سبأ                 | 1994        | 6                     | 95                | 19         | 6.9%   |
| الجامعة الوطنية           | 1994        | 6                     | 66                | 27         | 9.9%   |
| الجامعة اليمنية           | 1995        | 7                     | 94                | 27         | 9.8%   |
| جامعة الملكة أروى         | 1996        | 6                     | 65                | 18         | 6.8%   |
| الإجمالي                  |             |                       | 960               | 247        | 100%   |

وقد تم توزيع (274) استبانة على أفراد العينة بطريقة الطبقية العشوائية، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والخاضعة للتحليل (247) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، حيث بلغت نسبة الاستجابة (90.15%) من إجمالي عينة الدراسة.

### أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على الحصول على معلومات دقيقة ومنهجية من أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، بهدف ضمان توافق الأسئلة مع المفاهيم النظرية للمتغيرات، وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للقياس الإحصائي. والجدول رقم (2) يوضح توزيع فقرات الدراسة على متغيري الدراسة وأبعادهما.

جدول (2): توزيع فقرات أداة الدراسة

| المتغير | المحور                          | أبعاد المتغير                  | عدد الفقرات |
|---------|---------------------------------|--------------------------------|-------------|
| التابع  | عوامل البيئة التنظيمية الداخلية | الهيكل التنظيمي                | 9           |
|         |                                 | الثقافة التنظيمية              | 6           |
|         |                                 | الموارد التنظيمية              | 9           |
|         |                                 | البيئة الاستراتيجية            | 5           |
| المستقل | أداء إدارة الموارد البشرية      | الكفاءة                        | 9           |
|         |                                 | الفاعلية                       | 9           |
|         |                                 | المجموع الكلي لفقرات الاستبانة | 47          |

وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث خصصت الدرجات للخيارات كالآتي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) على التوالي.



## صدق أداة الدراسة

### 1. الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال مراجعتها أولاً بشكل مبدئي من قبل الباحثين للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وللتأكد من توافقها مع الأهداف النظرية للدراسة. كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة والجامعات والإحصاء، للتأكد من أن كل فقرة من فقرات الاستبانة تبدو منطقية وذات صلة بالمتغيرات المقاسة، وأن صياغة الأسئلة واضحة وخالية من الغموض أو التكرار.

### 2. صدق المحتوى:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى للتأكد من أن الاستبانة تغطي جميع الأبعاد النظرية للمتغيرات المستقلة والتابعة بشكل شامل ومتوازن. وشمل ذلك تقييم شمولية البنود للتأكد من تمثيل كل بعد من أبعاد عوامل البيئة التنظيمية الداخلية وأبعاد أداء إدارة الموارد البشرية بعدد كافٍ من العناصر التي تقيسه بدقة، ومراجعة توافق البنود مع الأدبيات النظرية والمراجع السابقة لضمان تغطية جميع المفاهيم الأساسية للمتغيرات. كما عرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمختصين في الإدارة والجامعات لتقديم ملاحظاتهم حول وضوح البنود ودقتها في تمثيل كل بعد، ومدى كفاية الاستبانة لقياس المفهوم النظري بشكل كامل. وبناءً على ملاحظات الخبراء، تم إدخال تعديلات شملت إعادة صياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً وتحديداً، وحذف أو دمج البنود المكررة أو غير الضرورية، مما أسهم في تعزيز مصداقية الاستبانة وملاءمتها لقياس المتغيرات النظرية.

### 3. اختبار ثبات ومصادقية أداة الدراسة:

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصادقية إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وهو من أنسب الطرق لاحتساب ثبات الأداة المستخدمة في البحوث المسحية كالاستبانة أو مقاييس الاتجاه، حيث يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل مفردة، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من (60%) فإن مصداقية الاستبانة تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين (60%) و(70%) فتعد المصادقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين (70%) و(80%) فتعد أداة الدراسة جيدة، وأخيراً إذا كانت قيمة ألفا أكثر من (80%) فالمصادقية تكون مرتفعة. وقد تم اختبار ثبات ومصادقية الدراسة على النحو الآتي:

#### أ. نتائج اختبار ألفا لثبات المتغيرات الرئيسية للدراسة:

جدول (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات المتغيرات الرئيسية للدراسة

| متغيرات الاستبانة         | عدد الفقرات | درجة الثبات Alpha | درجة المصادقية Alpha |
|---------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| البيئة التنظيمية الداخلية | 29          | 91.4%             | 95.6%                |
| أداء الموارد البشرية      | 18          | 90.6%             | 95.2%                |

يوضح الجدول (4) نتائج ثبات مرتفع لمتغيرات الدراسة الرئيسية التي تراوحت بين (90.6%) لأداء إدارة الموارد البشرية كحد أدنى و(91.4%) للبيئة التنظيمية الداخلية كحد أعلى، وكانت درجة المصادقية ما بين (95.2%) و(95.6%) وهذا يعني أن درجة المصادقية للإجابات عالية، ولهذا فإن النتائج التي تم الحصول عليها يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

#### ب. نتائج اختبار ألفا لثبات أبعاد المتغير المستقل (البيئة التنظيمية الداخلية):

جدول (5): نتائج ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أبعاد المتغير المستقل (البيئة التنظيمية الداخلية)

| أبعاد المتغير المستقل | عدد الفقرات | درجة الثبات Alpha | درجة المصادقية Alpha |
|-----------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| الهيكل التنظيمي       | 8           | 86.6%             | 93.1%                |
| الثقافة التنظيمية     | 6           | 80.2%             | 89.6%                |
| الموارد التنظيمية     | 10          | 81.7%             | 90.2%                |
| البيئة الاستراتيجية   | 5           | 77.1%             | 87.8%                |

يوضح الجدول (5) نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لأبعاد المتغير المستقل، حيث كانت درجة الثبات لبعد تحقيق البيئة الاستراتيجية (77.1%)، وكانت درجة المصادقية (87.8%) كحد أدنى، ودرجة الثبات لبعد الهيكل التنظيمي (86.6%)، وكانت درجة المصادقية (93.1%) كحد أعلى، وكانت درجة المصادقية لبعد الموارد التنظيمية (81.7%)، ومقاربة لها درجة مصادقية بُعد الثقافة التنظيمية (80.2%)، مع العلم أن إيجاد درجة المصادقية ( $\frac{1}{2}\alpha$ ) يساوي الجذر التربيعي لـ (Cronbach Alpha) وهذا يعني أن درجة المصادقية للإجابات عالية، ولهذا فإن النتائج التي تم الحصول عليها يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

### أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28)، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الاختبارات الإحصائية شملت اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط لقياس الصدق. كما استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات وانحرافات معيارية لوصف خصائص عينة الدراسة. بالإضافة إلى استخدام الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرضية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: أداء إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة مستوى تحقق أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، وكانت النتائج كما في الجدول (6).

جدول (6): الإحصاء الوصفي لأداء إدارة الموارد البشرية وأبعادها

| المتغير / البعد                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | التقدير اللفظي | الرتبة |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|--------|
| الكفاءة                          | 3.73            | 1.03              | 67.44%          | متوسط          | 1      |
| الفاعلية                         | 2.59            | 1.15              | 59.1%           | متوسط          | 2      |
| متوسط أداء إدارة الموارد البشرية | 3.162           | 0.680             | 63.2%           | متوسط          |        |

يتضح من نتائج الجدول (6) أن مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.162) بانحراف معياري (0.680)، وبأهمية نسبية بلغت (63.2%)، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة تحقق مستوى مقبولاً من الأداء، إلا أنها لا تزال دون المستوى المأمول الذي يمكن أن يعزز القدرة التنافسية للجامعات ويرتقي بكفاءة رأس المال البشري فيها. كما يعكس الانحراف المعياري المنخفض نسبياً وجود درجة جيدة من التقارب في آراء أفراد العينة حول مستوى أداء إدارة الموارد البشرية.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد الكفاءة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وانحراف معياري (1.03)، وأهمية نسبية بلغت (67.44%)، وبتقدير (متوسط)، مما يدل على أن إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية تحقق مستوى مقبولاً من الكفاءة في تنفيذ وظائفها، مثل تخطيط أنشطة الموارد البشرية، واستقطاب العاملين، واختيارهم، وتقييم أدائهم، والالتزام بالتشريعات واللوائح المنظمة للعمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات الأهلية أصبحت أكثر إدراكاً لأهمية وجود إدارة موارد بشرية قادرة على تنظيم العمليات الإدارية وتوفير الكفاءات البشرية اللازمة لاستمرار العملية التعليمية، إلا أن محدودية الموارد المالية، وضعف الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، والتحديات الاقتصادية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في اليمن قد حدت من وصول الكفاءة إلى المستوى المرتفع.

في المقابل، جاء بعد الفاعلية في المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.95)، وانحراف معياري (1.15)، وأهمية نسبية بلغت (59.1%)، وبتقدير (متوسط)، وهو ما يشير إلى أن قدرة إدارات الموارد البشرية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ما زالت محدودة نسبياً. ويمكن تفسير ذلك بوجود عدد من التحديات، أبرزها ضعف أنظمة الحوافز والمكافآت، ومحدودية سياسات الترقية والتطوير الوظيفي، وضعف الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تصميم البرامج التدريبية، إضافة إلى محدودية نظم التعويضات والرعاية الوظيفية، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى رضا العاملين ودافعيتهم والتزامهم التنظيمي. كما قد ترتبط هذه النتيجة بالظروف الاقتصادية والمالية التي تمر بها الجامعات الأهلية اليمنية، والتي تؤثر في قدرتها على تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية وتطبيق أفضل الممارسات الحديثة.

ونشير النتائج بصورة عامة إلى وجود تفاوت بين مستوى الكفاءة ومستوى الفاعلية؛ إذ إن الجامعات تبدو أكثر قدرة على تنفيذ الأنشطة والإجراءات الإدارية مقارنة بقدرتها على تحقيق النتائج والأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. ويعني ذلك أن الاهتمام يتركز بدرجة أكبر على الجوانب التشغيلية والإجرائية، في حين تحتاج الجوانب الاستراتيجية والتنمية إلى مزيد من التطوير، وهو ما يؤكد أهمية تعزيز العوامل التنظيمية الداخلية، ولا سيما الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية، والبيئة الاستراتيجية، لما لها من دور محوري في رفع كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية.

#### التحليل الوصفي للمتغير المستقل: البيئة التنظيمية الداخلية:

لمعرفة مستوى تطبيق البيئة التنظيمية الداخلية في الجامعات الأهلية اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (7).

جدول (7): نتائج تحليل مستوى توفر أبعاد البيئة التنظيمية الداخلية

| الترتبة | البعد                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة المتوسط | مستوى التوفر |
|---------|---------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1       | البيئة الاستراتيجية             | 3.646           | 0.629             | 72.9%        | عالية        |
| 2       | الموارد التنظيمية               | 3.531           | 0.606             | 70.6%        | عالية        |
| 3       | الثقافة التنظيمية               | 3.478           | 0.678             | 69.6%        | عالية        |
| 4       | الهيكل التنظيمي                 | 3.365           | 0.708             | 67.3%        | متوسطة       |
|         | متوسط البيئة التنظيمية الداخلية | 3.525           | 0.500             | 70.5%        | عالية        |

يتضح من الجدول (7) أن متوسط توفر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية كان بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (3.525)، والانحراف المعياري (0.500)، ونسبة (70.5%)، وبتعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة (الجامعات الأهلية اليمنية) نجد أن مستوى متوسط (البيئة التنظيمية الداخلية) يتراوح بين (69.2%) و(71.8%) وبدرجة ثقة (95%)، وهذا يبين ويوضح مستوى عالي لتوفر البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها، وبالحوض في التفصيل فإن الجدول (4-7) يوضح الآتي:

- جاء بعد البيئة الاستراتيجية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.646)، وانحراف معياري (0.629)، ونسبة (72.9%)، وبدرجة عالية، ويُعزى ذلك إلى حرص الجامعات الأهلية اليمنية لخلق بيئة استراتيجية مساعدة في تحقيق فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية فهي المبلور والمشكل الأول لحدود الأداء المطلوب من إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات الأهلية اليمنية.

- وكان بُعد الموارد التنظيمية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.531)، وانحراف معياري (0.606)، ونسبة (70.6%)، وبدرجة عالية. وهذا يُفسر بتحديد إدارة الموارد البشرية لبرامجها وسياساتها وأنشطتها وفقاً للموارد المنظمة المتاحة لها.

- وجاء بعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.478)، وانحراف معياري (0.678)، ونسبة (69.6%) وبدرجة عالية. وهذا يؤكد حرص الجامعات الأهلية اليمنية على خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التواصل والثقة بين أفراد المستويات والإدارات المختلفة، وخلق روح الفريق الواحد والتعاون بين الزملاء، وتعزيز دور إدارة الموارد البشرية داخل الجامعات، وخلق جو من الانسجام داخل بيئة الجامعات، وذلك لدعم الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم.

- في المرتبة الأخيرة بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.365)، وانحراف معياري (0.708)، ونسبة (67.3%)، وبدرجة متوسطة. وتُعزى هذه النتيجة إلى تحفظ الإدارات العليا للجامعات الأهلية اليمنية وحرصها على جعل زمام الأمور تحت سيطرتها، لذلك نجد درجة عالية من المركزية وتحفظ في منح الصلاحيات للموظفين وقلة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وغيرها.

وهذا يُفسر بأن مستوى توفر البيئة التنظيمية الداخلية في مجتمع الدراسة عالي على مستوى جميع الأبعاد، كما أن البيئة الاستراتيجية والموارد التنظيمية هما الأكثر توفراً بحسب إجابات عينة الدراسة، يليهما الثقافة التنظيمية وأخيراً الهيكل التنظيمي الذي مستوى توفره متوسطاً، مما يعني أن الجامعات محل الدراسة تجد توفراً عالياً لعوامل البيئة التنظيمية.

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

وتنص الفرضية الأولى للدراسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية اليمنية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

| الفرضية                                                                                                         | الارتباط<br>R | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | قيمة F<br>المحسوبة | مستوى<br>دلالة F | معامل الانحدار<br>β | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى<br>دلالة T |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------|--------------------|------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة. | 0.683         | 0.467                           | 214.802            | 0.000            | 0.929               | 14.656             | 0.000            |

يتضح من الجدول (8) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الداخلية في تحقيق أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فإنه يفسر ما نسبته (0.467) من التباين في أداء إدارة الموارد البشرية أي أن ما نسبته (0.467) من التغيرات في أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية ناتج عن البيئة التنظيمية الداخلية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) أو درجة التأثير (0.929)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أية متغيرات أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى توفر البيئة التنظيمية الداخلية يؤدي إلى زيادة أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية بمقدار (0.929)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (214.802) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية". مما يشير ويوضح لنا أهمية الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام والتحسين والتطوير المستمر في عوامل البيئة التنظيمية الداخلية والسيطرة عليها لنجد بذلك تحسناً أكيداً في أداء إدارة الموارد البشرية التي هي من أهم الإدارات داخل المنشأة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمادي (2018) إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية على الأداء الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية، كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة جابر (2011) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

### نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (9).

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية للدراسة

| متغيرات النموذج     | MR    | MR <sup>2</sup> | F. Test | Sig. | Durbin-Watson | Beta | T. Test | Sig. |
|---------------------|-------|-----------------|---------|------|---------------|------|---------|------|
| مؤشرات جودة النموذج | 0.687 | 0.472           | 54.157  | .000 | 1.881         |      |         |      |
| الهيكل التنظيمي     |       |                 |         |      |               | .262 | 4.462   | .000 |
| الثقافة التنظيمية   |       |                 |         |      |               | .176 | 2.796   | .006 |
| الموارد التنظيمية   |       |                 |         |      |               | .202 | 3.098   | .002 |
| البيئة الاستراتيجية |       |                 |         |      |               | .233 | 3.930   | .000 |

يتضح من الجدول (9) عدم وجود مشكلة للارتباط الذاتي تؤثر على صحة النتائج لأن جميع القيم تم (Durbin Watson Test) تقع ضمن المدى الملائم (1.5-2.5) (وبالنظر لمؤشرات النموذج أن درجة معامل الارتباط المتعدد (MR) جاءت (0.687) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، أما معامل التحديد المتعدد ( $MR^2$ ) فيتضح من خلاله أن كلاً من (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والبيئة الاستراتيجية) معاً يفسرون ما نسبته (0.472) من التباين



أو التغيرات في (أداء إدارة الموارد البشرية). مما يشير إلى أن (47.2%) تقريباً من فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية ناتج عن هذه الأبعاد، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة لمؤشرات ملائمة النموذج والتي بلغت (54.157) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، كما نلاحظ من الجدول أن الأبعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية والبيئة الاستراتيجية) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حيث كانت مستوى الدلالة أقل من (0.01)، وتشير نتائج بيتا في الجدول أيضاً إلى أن بُعد (الهيكل التنظيمي) جاء في المرتبة الأولى بدرجة التأثير على فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة بيتا لهذا البعد (262). وذلك يعني أنه البعد الأكثر تأثيراً، ويُعزى ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي هو المحدد للصلاحيات والمسؤوليات والأعمال الموكلة والعلاقات، كل هذا يحدد ويؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية كما أنه البعد الأقل توفر في الجامعات الأهلية اليمنية. فيما يليه في نسبة التأثير بُعد (البيئة الاستراتيجية) والتي بلغت فيه قيمة بيتا (233)، وذلك أيضاً لأن البيئة الاستراتيجية هي مجموعة من المحددات والسياسات والأهداف التي يجب الالتزام بها، وذلك يؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية، وجاء في المرتبة الثالثة في درجة التأثير بُعد (الموارد التنظيمية) وجاءت قيمة بيتا للبُعد (202)، وهذه النتيجة تعبر عن أهمية توفر الموارد التنظيمية لتحقيق أداء إدارة الموارد البشرية، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (الثقافة التنظيمية) بقيمة (176). لبيتا، وهو أقل الأبعاد تأثيراً في أداء إدارة الموارد البشرية في مجتمع الدراسة. وعدم تأثير الثقافة التنظيمية بشكل كبير على أداء إدارة الموارد البشرية يُعزى إلى صرامة السياسات والتعليمات ووضوحها في الجامعات الأهلية اليمنية بما لا يترك مجالاً لتأثير كبير للعوامل الأخرى.

وقد جاءت نتائج الدراسات السابقة مؤيدة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فقد أظهرت دراسة حمادي (2018) التي تناولت بعدي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) أن الهيكل التنظيمي أكثر تأثيراً في الأداء الإداري، بينما جاء بُعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية في درجة التأثير على الأداء الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية. وخُصت دراسة جابر (2011) إلى أن الهيكل التنظيمي هو أكثر الأبعاد تأثيراً في أداء إدارة الموارد البشرية، فيما يليه بُعد البيئة الاستراتيجية، وجاءت الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة في درجة التأثير على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن.

## الاستنتاجات

استناداً إلى النتائج الإحصائية والتحليلية التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. أظهرت النتائج أن مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بمستوى متوسط، مما يعكس وجود ممارسات إدارية مقبولة، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتحقيق الأداء المتميز.
2. حقق بعد الكفاءة أعلى متوسط بين أبعاد الأداء، مما يدل على أن الجامعات تمتلك قدرة أفضل على تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية مقارنة بقدرتها على تحقيق نتائجها الاستراتيجية.
3. جاء بعد الفاعلية في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود قصور في بعض الممارسات المرتبطة بالحوافز، والتطوير الوظيفي، والتخطيط الاستراتيجي، واستثمار نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.
4. تؤكد النتائج أن البيئة التنظيمية الداخلية في الجامعات الأهلية اليمنية تتمتع بمستوى مرتفع من التوفر، مما يعكس وجود مقومات تنظيمية داعمة لممارسة الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية؛ الأمر الذي يشير إلى أن الجامعات محل الدراسة تمتلك بيئة تنظيمية قادرة على توفير الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لإدارة الموارد البشرية. كما يعكس ذلك إدراك إدارات الجامعات لأهمية العوامل التنظيمية الداخلية في دعم الأداء المؤسسي، إلا أن هذا المستوى المرتفع لا يعني بالضرورة الوصول إلى مرحلة النضج التنظيمي الكامل، وإنما يستدعي العمل على تطوير الأبعاد الأقل توافراً لضمان تحقيق التكامل بين جميع مكونات البيئة التنظيمية.
5. تمثل البيئة الاستراتيجية المورد التنظيمي الأكثر قوة وتأثيراً داخل الجامعات الأهلية اليمنية، وهو ما يعكس تزايد اهتمام الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي وربط إدارة الموارد البشرية بالتوجهات المستقبلية للمؤسسة. ويشير تصدر هذا البعد إلى أن الجامعات أصبحت أكثر وعياً بأهمية الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في توجيه السياسات الإدارية، بما يسهم في تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على التخطيط واتخاذ القرارات بصورة أكثر اتساقاً مع متطلبات البيئة.

التعليمية والتنافسية. كما يدل ذلك على وجود توجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدلاً من الاقتصاد على الدور التشغيلي التقليدي.

6. تعكس المستويات المرتفعة لكل من الموارد التنظيمية والثقافة التنظيمية امتلاك الجامعات الأهلية قاعدة تنظيمية مناسبة لدعم الأداء، إلا أن هذه الموارد والثقافة تحتاج إلى مزيد من الاستثمار لتحقيق قيمة تنظيمية أكبر. فالنتائج تشير إلى أن الجامعات توفر الموارد الأساسية وتحرص على تعزيز قيم التعاون والثقة والعمل الجماعي، وهي عناصر تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي. ومع ذلك، فإن تحقيق مستويات أعلى من الأداء يتطلب توظيف هذه الموارد بصورة أكثر كفاءة، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمشاركة والتمكين، بما ينعكس إيجاباً على أداء إدارة الموارد البشرية.

7. يمثل الهيكل التنظيمي نقطة الضعف النسبية بين أبعاد البيئة التنظيمية الداخلية، الأمر الذي يشير إلى أن تطوير الهياكل التنظيمية يعد من أهم متطلبات تحسين البيئة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمينية. ويعكس انخفاض هذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد استمرار بعض الممارسات الإدارية التقليدية، مثل المركزية في اتخاذ القرار، ومحدودية تفويض الصلاحيات، وضعف المشاركة في صنع القرار، وهي ممارسات قد تحد من مرونة إدارة الموارد البشرية وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم، فإن تطوير الهيكل التنظيمي يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز فعالية البيئة التنظيمية ككل.

8. أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية الداخلية في أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات الأهلية اليمينية، حيث فسرت البيئة التنظيمية الداخلية نسبة (46.7%) من التباين في أداء إدارة الموارد البشرية. ويؤكد ذلك أن تحسين البيئة التنظيمية الداخلية يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، وأن تطوير الأداء الإداري يتطلب الاهتمام المستمر بالعوامل التنظيمية الداخلية باعتبارها أحد أهم محددات نجاح إدارة الموارد البشرية.

9. بينت النتائج أن جميع أبعاد البيئة التنظيمية الداخلية تؤثر تأثيراً معنوياً في أداء إدارة الموارد البشرية، إلا أن قوة التأثير اختلفت فيما بينها، حيث جاء الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى، يليه البيئة الاستراتيجية، ثم الموارد التنظيمية، وأخيراً الثقافة التنظيمية. وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين الهياكل التنظيمية وتطوير البيئة الاستراتيجية وتوفير الموارد التنظيمية المناسبة، إلى جانب تعزيز الثقافة التنظيمية، يسهم في رفع مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بصورة متكاملة.

## التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بالآتي:

1. تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بما يحقق التكامل بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية الاستراتيجية، وعدم الاقتصاد على الجوانب الإجرائية فقط.
2. تعزيز أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات وربطها بالأداء والإنجاز، بما يسهم في رفع دافعية العاملين وتحسين مستوى الفاعلية.
3. الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج تنمية مهنية مستمرة، بما يرفع كفاءة العاملين ويعزز تحقيق الأهداف المؤسسية.
4. دعم إدارات الموارد البشرية بالموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة، وتمكينها من أداء دورها الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري.
5. تبني سياسات حديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المواهب، والتطوير الوظيفي، بما يتوافق مع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات الأهلية اليمينية.
6. على الجامعات الأهلية اليمينية تبني برامج تطوير تنظيمي شاملة تستهدف المحافظة على المستوى المرتفع للبيئة التنظيمية الداخلية، مع التركيز على تحقيق التكامل بين أبعادها المختلفة، وعدم الاكتفاء بتطوير كل بعد بصورة منفصلة.

ويتطلب ذلك إجراء تقييمات دورية للبيئة التنظيمية، وربط نتائجها بخطط التحسين المؤسسي، بما يضمن استدامة التطوير التنظيمي ورفع جاهزية الجامعات لمواجهة التغيرات في بيئة التعليم العالي.

7. يتعين على إدارات الجامعات تعزيز البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال دمجها بصورة أكبر في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، وربط سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية بالأهداف المؤسسية طويلة المدى. كما ينبغي تطوير آليات متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وقياس أثرها على الأداء المؤسسي، بما يساهم في تحويل إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى شريك استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

8. توصي الدراسة بالاستثمار بصورة أكبر في الموارد التنظيمية والثقافة التنظيمية، من خلال توفير الموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة، وتعزيز ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة، والشفافية، والعمل الجماعي، والابتكار، والتعلم المستمر. كما ينبغي دعم برامج التواصل الداخلي، وتشجيع تبادل المعرفة، وتنمية القيادات الأكاديمية والإدارية، بما يعزز قدرة إدارة الموارد البشرية على استثمار الموارد المتاحة بكفاءة ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

9. توصي الدراسة بإعادة تصميم الهياكل التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بما يحقق قدراً أكبر من اللامركزية والمرونة التنظيمية، مع توسيع نطاق تفويض الصلاحيات، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل المستويات التنظيمية غير الضرورية. ومن شأن هذه الإجراءات أن تساهم في رفع سرعة الاستجابة للتغيرات، وتحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية، وتمكين إدارة الموارد البشرية من أداء دورها الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية، بما يعكس إيجاباً على الأداء العام للجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها التنموية والتنافسية.

10. توصي الدراسة بأن تولي الجامعات الأهلية اليمنية اهتماماً أكبر بتطوير البيئة التنظيمية الداخلية، من خلال مراجعة سياساتها التنظيمية بصورة دورية، وربط تطويرها بتحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

11. تعزيز البيئة الاستراتيجية والموارد التنظيمية والثقافة التنظيمية عبر موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية، وتوفير الموارد اللازمة، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والابتكار والتطوير المستمر، بما يساهم في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.

## المراجع

- أبو العثم، خالد (2017). تقييم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الإنشائية في الأردن (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- أبو جليدة، سعيد سمير (2018). أثر أداء إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا.
- أحمد، أحمد إبراهيم، غيث، خالد أحمد محمد سالم، شعلان، عبد الحميد عبدالفتاح (2019). تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 1208-127.
- الأمين، براهيم محمد، ويحيى، موساوي (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، الجزائر (رسالة ماجستير)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- الأهل، أمجد عبدالرحمن (2011). أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- باودي، سالم (2020). تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضرموت (رسالة ماجستير)، جامعة عدن، اليمن.
- بريدان، فتحي محمد ميلاد (2018). عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على مستوى الخدمة التسويقية في المصارف الإسلامية (رسالة ماجستير)، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية، مالانج، أندونيسيا.

- بلالي، أحمد، وسملالي، يحضيه (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية، جامعة الشهيد حمه الخضر، مجلة رؤى اقتصادية، 8(2)، 115-133.
- بن رحمون، سهام (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بولايات ومعاهد جامعة باتنة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- بن علي، عبد الوهاب (2021). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (Alver) (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بوهان، الجزائر.
- بن يمين، خيرة، وبن يمين، فاطمة الزهراء (2019). أثر البيئة التنظيمية الداخلية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة على مؤسسة الاسمنت ب سعيدي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، المركز الجامعي بلحاج بو شعيب عين تموشنت، الجزائر.
- بوهنة، زينب، وبلهادي، مريم (2014). إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، مجلة العلوم الإدارية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (32) الجزائر.
- الجماز، عبدالعزيز (2017). أثر المناخ التنظيمي على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حمادي، نبيل على مبخوت حسن (2018). بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.
- حمود، خضير كاظم (2010). إدارة الجودة الشاملة (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- خير الدين، موسى أحمد، والنجار، محمود أحمد (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المجلة الدولية للأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، (25)، 90-133.
- درة، عبد الباري إبراهيم، وجردات، ناصر محمد (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون النظرية والتطبيق، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- الدليمي، انتصار عباس حمادي، وحسين، حسين صابر (2019). تأثير البيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي: بحث في دائرة صحة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1)، 80-99.
- دهان، محمد، وقريشي، هاجر (2017). متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، (5)، 465-488.
- رشيد، مازن (2013). إدارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان للنشر.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2020). المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، عمان، الأردن: مركز أحمد ياسين للطباعة والنشر.
- رميلة، عمور (2019). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة غرداية، الجزائر.
- الزعبي، خالد يوسف (2019). القرار الإداري (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الزعبي، خالد يوسف، والعزب، حسين محمد (2007). قياس اتجاهات العاملين لأثر البيئة التنظيمية في تبني السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، المنارة للبحوث والدراسات، 13(2)، 65-99.
- الزيد، عبدالله بدر محمد (2018). أثر أداء إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي (أطروحة دكتوراه)، جامعة آل البيت، الكويت.
- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرشوش (2020). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن: إثراء



للنشر والتوزيع.

- السهلي، جمعان منسي. (2019). القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، 35(10)، 399-429.
- شعيب، أديبي (2017). مساهمة بيئة العمل الداخلية في أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.
- الشميري، أحمد بن عبد الرحمن بن ناصر، هيجان، عبد الرحمن بن أحمد محمد، وغنام، بشرى بنت بدير المرسى (2014). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الطبعة العاشرة)، الرياض، السعودية: العبيكان للنشر.
- الشوارة، فيصل محمود (2013). مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عاتي، محمد بن حسين بن راجحي (2019). أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، دراسة ميدانية في شركة عبداللطيف جميل، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، 10(1)، 1-50.
- عباس، منير (2017). أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين: دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 34(2)، 245-294.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عثمان، مروة فرج محمد، العقوري، نجوى مهدي، البركاوي، ابتسام خليفة، ومعتوق، عبدالسلام مراجع (2019). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة بنغازي، جامعة بنغازي، كلية تقنية المعلومات، قسم نظم المعلومات، ليبيا. <https://www.researchgate.net/publication/333269634>
- العجلة، توفيق عطية (2019). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العسكر، فهد إبراهيم (2019). إدارة المنظمة (الطبعة الخامسة)، الاسكندرية، مصر: مركز جرير للطباعة والنشر.
- العموري بلحاج، مصطفى أحمد (2019). مكونات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بتنمية الإبداع التنظيمي، دراسة مطبقة على صندوق الضمان الاجتماعي بالزاوية، المجلة الليبية للدراسات، 7(17)، 275-300.
- العواضي، ذو الفقار علي مكر، جاد الرب، سيد محمد، وأحمد، نجلاء حسن جمعة (2022). تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية اليمنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)، 398-424.
- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد (2019). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قدارة، إكرام (2019). أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- القريوتي، محمد قاسم (2019). نظرية المنظمة (الطبعة الثالثة)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون (2014). الإدارة الاستراتيجية: نظريات -مداخل -أمثلة وقضايا معاصرة، عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد، موسى صالح عمر، وقجة، علي يحيى (2026). أثر عوامل البيئة الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية الدور الوسيط لجودة الخدمات (دراسة عينة من شركات النقل البري بجمهورية تشاد)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(2)، 50-77.

- المربع، صالح بن سعد (2008). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- المرهضي، سنان غالب (2014). نظرية المنظمة (الطبعة الثانية)، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- مزهوده، عبد الملك (2018). مفهوم وتقييم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (1)، 85-100.
- مسعد، وفاء صبري سعيد (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية في منظمات مواد البناء الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- المهدي، محمد معتوق، والسلامي، أشواق جاسم (2018). تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة في مركز وزارة النفط العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (39)، 283-310.
- موسى، آمال علي (2019). أهمية تحليل عوامل بيئة المنظمة في تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (4)2، 377-356.
- النذير، بوصلاح (2018). إدارة الموارد البشرية بالنادي الرياضية المحترفة كإحدى متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، (1)9، 104-120.
- النوري، قيس (2020). السلوك الإداري وخلفياته، الرياض، السعودية: مكتبة جرير، دار الكندي للنشر والتوزيع.
- هاشم، زكي محمود (2021). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الكويت: ذات السلال للنشر.
- هاشم، وفاء محمد أحمد محمد، والحاج، محمد سعيد (2025). واقع أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في ضوء إدارة التميز المؤسسي، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 47، 762-794.
- همشري، عمر أحمد (2021). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، الأردن: مكتبة النور للطباعة والنشر.
- هونج، روساكي (2016). تمهين الإشراف الإداري، ترجمة د/ حسام الدين السيد محمد إبراهيم، بيروت، لبنان: الضياء للنشر والتوزيع.
- الوحشي، عفاف حميد محمد (2020). أثر أداء إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة على جامعة الإمارات العربية المتحدة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي، الإمارات.
- ياغي، ديماء محمد نضال (2017). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- Assi, N. A., & Jassem, H. (2021). Environmental analysis and its role in the success of the "organization" An analytical exploratory study in the Directorate of Water Resources/Babylon. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(5), 663-674.
- Aynul Sowmiya, B. (2018). The impact of internal environmental factors on the level of adoption of human resource information system: the case of manufacturing companies in Western province of Sri Lanka. *Journal of Information Systems & Information Technology (JISIT)*, 2(2), 17-25.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.

- 
- Bratton, J. & Gold, J. (2013). Human resource management: theory & practice (5th ed.). Bloomsbury Publishing.
  - Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169.
  - Daft, R. L. (2022). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
  - Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Harlow Essex: Person Educational.
  - Genc, K. Y. (2014). Environmental factors affecting human resources management activities of Turkish large firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102.
  - Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Sample size determination table. *Educational and psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
  - Mainiero, R., & Tromley, L. A. (2003). *Developing Managerial Skill in Organizational Behaviours*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
  - Mathis, R., & Jackson, J. (2009). *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat.
  - Robbins, P. (2019). *Political ecology: A critical introduction*. John Wiley & Sons.
  - Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
  - Schuler, J. (2010). Achievement incentives determine the effects of achievement-motive incongruence on flow experience. *Motivation and Emotion*, 34, 2-14.
  - Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35.