

تأثير الثقافة التنظيمية على تخطيط الموارد البشرية واستبقاء المواهب في الجامعات الليبية

مولود الهادي صالح الأسود*

كلية الاقتصاد العجيلات ، جامعة الزاوية

moled1969223311@gmail.com

تاريخ الارسال 2025/1/6 م تاريخ القبول 2026/1/25 م

The Impact of Organization Culture on Human Resources Planning and Talents Retention in Libyan Universities

Mawloud Alhadi Salih Alaswad

Abstract

This study aimed to explore the impact of organizational culture in Libyan universities on human resource planning and the retention of academic and administrative talents. The research problem stemmed from the central question regarding the extent to which prevailing organizational culture affects human resource practices and the ability of academic institutions to attract, develop, and retain qualified staff. The study employed a descriptive-analytical methodology to examine the relationships among variables, using a standardized questionnaire to measure dimensions of organizational culture, human resource planning practices, and talent retention strategies. The sample consisted of 120 participants from the University of Zawia in Libya, including both administrators and faculty members from various disciplines and functional levels. Participants were selected through simple random sampling to ensure balanced representation. Findings revealed a moderate positive relationship between organizational culture and human resource planning. Supportive organizational culture was found to significantly contribute to attracting and retaining talents, while also enhancing the effectiveness of human resource development programs. Results further indicated a clear association between organizational culture and talent retention strategies, with their integration explaining 32% of the variance in talent retention. The study concluded with several recommendations, including the need to foster values of fairness, transparency, and teamwork to strengthen positive organizational culture; to develop comprehensive strategic plans for human resource management aligned with staff needs; to implement continuous training programs based on a culture of learning and innovation; and to enhance retention strategies

through fair incentives and flexible work environments. Ultimately, the findings emphasize the importance of integrating organizational culture with human resource planning to ensure stability and talent retention in Libyan universities.

Keywords:

Organizational culture – Human resource planning – Talent retention – Libyan universities

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في الجامعات الليبية على تخطيط الموارد البشرية واستبقاء المواهب الأكاديمية والإدارية. انطلقت المشكلة البحثية من التساؤل الرئيس حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات على ممارسات الموارد البشرية، وما يترتب على ذلك من قدرة المؤسسات الأكاديمية على استقطاب وتنمية والحفاظ على الكفاءات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين المتغيرات، مستخدمة استبانة مقننة لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، ممارسات تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات استبقاء المواهب. تكونت العينة من (120) مشاركاً من جامعة الزاوية بليبيا، شملت إداريين وأعضاء هيئة تدريس من تخصصات ومستويات وظيفية مختلفة، جرى اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل متوازن لمختلف الأقسام. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية، كما تبين أن الثقافة التنظيمية الداعمة تسهم بشكل ملموس في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، وتعزز من فاعلية برامج تطوير وتنمية الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج وجود ارتباط واضح بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات استبقاء المواهب، حيث فسّر التكامل بينهما ما نسبته (32%) من التباين في استبقاء الكفاءات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة ترسيخ قيم العدالة، الشفافية، وروح الفريق داخل الجامعات لتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، وتطوير خطط استراتيجية متكاملة للموارد البشرية تراعي المواءمة مع متطلبات الكفاءات، إلى جانب تفعيل برامج تدريب مستمرة قائمة على التعلم والابتكار، وتعزيز استراتيجيات استبقاء المواهب عبر توفير بيئة عمل مرنة وحوافز عادلة. وتؤكد النتائج أهمية دمج الثقافة التنظيمية مع سياسات تخطيط الموارد البشرية لضمان استقرار واستبقاء الكفاءات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الليبية.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية - تخطيط الموارد البشرية - استبقاء المواهب - الجامعات الليبية

مقدمة:

تشهد الجامعات الليبية في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، مما جعلها تواجه تحديات متزايدة في إدارة مواردها البشرية، خاصة في ظل المنافسة الإقليمية والدولية على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. وتبرز الثقافة التنظيمية كأحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في قدرة الجامعات على التخطيط الفعال للموارد البشرية واستبقاء المواهب الأكاديمية والإدارية، إذ إنها تعكس منظومة القيم والمعتقدات والممارسات التي توجه سلوك الأفراد والجماعات، وتنعكس بدورها على مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي والاستقرار الوظيفي.

ويُعد تخطيط الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث يمثل فلسفة متكاملة لإدارة العنصر البشري بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة ورؤيتها المستقبلية. فقد عرّف أمسترونغ الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية صياغة الاستراتيجيات وخططها لتحقيق الغايات التنظيمية من خلال إدارة العنصر البشري بفاعلية. ويُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باعتباره أحد أشكال إدارة المعرفة، نظراً لما يتضمنه من ابتكار وإبداع في العمليات الإدارية وتحسين الكفاءة التنظيمية، إذ يسعى إلى اختيار الكفاءات المناسبة وتنمية مهاراتها وتحفيزها وتقييم أدائها بما يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق النمو. وتتمثل غايته الجوهرية في ضمان توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في الوقت المناسب، ومواكبة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (طيلب، 2021، ص191).

وقد عُرّف تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من القوى البشرية كماً ونوعاً بما ينسجم مع استراتيجياتها وأهدافها (Deb, 2006؛ نور الدين وبلاسكة، 2013؛ عقيلي، 2015؛ البواردي، 2021). وتبرز أهميته في كونه أداة استراتيجية لملاءمة حجم القوى العاملة مع احتياجات المنظمة، بما يسهم في الاستقطاب والتدريب وتطوير القيادات والمحافظة على الموظفين المتميزين، إضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحسين استغلال الموارد المتاحة (Laura, & Stephen, 2008).

ورغم أن خطأ تخطيط الموارد البشرية تتضمن التكامل مع أهداف المنظمة، والتنبؤ بالاحتياجات البشرية، وسد العجز أو الفائض، فإن نجاحه يتوقف على توافر قواعد بيانات مرنة وأنظمة إدارية تواكب المتغيرات (أحمد، 2016؛ السبيعي، 2013؛ هزازي، 2015). إلا أن واقع الممارسات يكشف عن جملة من التحديات أبرزها ضعف السياسات واللوائح، غياب الوحدات المتخصصة، ندرة الكفاءات، ضعف التكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، محدودية دعم القيادات، وقصور الوعي التنظيمي بأهمية التخطيط (الهويش، 2015؛ العتيبي، 2010؛ اليعقوبي، 2011؛ Opoku-Mensah, 2012؛ Al Wahshi, 2016؛ هزازي، 2015).

أما الثقافة التنظيمية، فهي تعد من المفاهيم المحورية في ميدان الإدارة، إذ ينظر إليها على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تشكل أنماط السلوك داخل المنظمة وتوجه أداء أفرادها (صاحي، 2020، ص67؛ Shao، 2019، ص97؛ الطائي وجواد، 2014، ص83). فهي تتجسد في الرموز والطقوس والمعايير غير المكتوبة التي تلقن للأعضاء الجدد وتشكل إطاراً مرجعياً للسلوك المرغوب فيه، ما يجعلها في الوقت نفسه قوة داعمة أو معيقة لعمليات التغيير (Daft، 2008، ص85؛ محمد، 2012، ص214). وتبرز أهميتها في كونها ركيزة أساسية لرفع كفاءة المنظمات وزيادة فاعلية اتخاذ القرار، فضلاً عن دورها في تعزيز الهوية والولاء والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (العيسوي وآخرون، 2020، ص312).

كما تشكل الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتنمية روح الانتماء، وهو ما يسهم في تعزيز استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد ركزت الدراسات على أبعاد أساسية مثل العمل الجماعي والتعاون (العون والدليمي، 2018، ص232-233)، والإبداع والابتكار كضرورة للتكيف مع التحولات وصياغة حلول عملية (رشيد، 2021). كما اعتُبرت الثقافة التنظيمية منظومة من المبادئ التي تطورت لمعالجة مشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي (آيت، 2015، ص4)، وهي بذلك تمثل بيئة داخلية تحدد كيفية تفاعل المنظمة مع تحديات العصر وتسهم في صياغة استراتيجياتها المستقبلية (عبد الرزاق وآخرون، 2019؛ Belias، 2014؛ عوادة، 2023). وبناءً على ذلك، فهي ليست مجرد مفهوم نظري بل أداة عملية تعزز الانسجام الداخلي والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، مما يجعلها أحد المحاور المؤثرة في فاعلية الجامعات وقدرتها على التطوير.

وتتصل إدارة المواهب ارتباطاً وثيقاً بكل من تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، حيث تمثل الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة الركيزة الأساسية في عمل الجامعات، وتسهم في رفع المقدرة الإنتاجية وخفض التكاليف في ظل العصر الرقمي الذي أصبحت فيه المعرفة المحرك الرئيس للتنافسية (الحميدي والطيب، 2011). وقد قادت هذه المتغيرات إلى بروز إدارة المواهب كأداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء وبناء مجتمع جامعي متميز (صيام، 2013؛ هلال، 2010). غير أن الجامعات تعاني من ضعف الاهتمام بتنمية مواهب الكوادر الأكاديمية والإدارية، إذ ينصب الاهتمام غالباً على الطلبة دون الموظفين، مما أدى إلى فقدان العديد من القدرات البشرية المؤهلة (Behrstock, 2010؛ الجراح وأبو دلة، 2015؛ الجحدلي، 2013).

وتُعد إدارة المواهب مرحلة متقدمة في تطور إدارة الموارد البشرية، إذ انتقلت من إدارة الأفراد إلى الإدارة الاستراتيجية ثم إلى إدارة المواهب التي تركز على التكامل مع الأعمال وبناء أنظمة متكاملة تدعم الابتكار والتنافسية (هلال، 2010؛ Cappelli, 2010؛ Bingham, 2015). وتسعى الجامعات من خلالها إلى أن تكون بيئات جاذبة للتميز عبر استقطاب الكفاءات وتطويرها، حيث حدد (Behrstock 2010) مكونات أساسية لإدارة فاعلة للمواهب التعليمية مثل التحضير والتوجيه والتنمية المهنية وإدارة الأداء. ومن أبرز ممارساتها الاستقطاب (Bush, 2010)، الاكتشاف المبكر (نور، 2010)، التنمية المهنية والاحتفاظ بالكفاءات من خلال التحفيز والثقافة التنظيمية الداعمة (الثبتي، 2015).

ويمثل استبقاء المواهب أحد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، لكونه يسهم في تعزيز النمو والنجاح وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Alzbaidi and Madi, 2023). وقد ازداد الاهتمام به نتيجة ارتفاع التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين وانخفاض الإنتاجية (Barkhuizen and Masale, 2022)، حيث يُعرف بأنه الجهود المبذولة للحفاظ على الموظفين الموهوبين والحد من معدل دورانهم (Chopra et al., 2023؛ Mangisa et al., 2020؛ الرميدي، 2024). وتتحقق من خلاله فوائد عدة مثل خفض معدلات الدوران، تعزيز الاستقرار، رفع الكفاءة، ودعم ثقافة الابتكار (Carpenter, 2023؛ El-Sherbeeney et al., 2023؛ Kossyva et al., 2023؛ Alzbaidi and Madi, 2023).

ولكي تتمكن الجامعات من الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء، فإن الأمر يتطلب آليات فاعلة تشمل المشاركة في اتخاذ القرارات (الخفاجي، 2019)، العدالة التنظيمية (العقيلي، 2022)، التدريب والتطوير الوظيفي (Dam et al., 2023)، المكافآت التنافسية (البحراني والهنداوي، 2022)، الثقافة التنظيمية الداعمة (Alferai et al., 2018)، الأمن الوظيفي، الثقة والاحترام في العلاقات (Marinakou and Škerháková et al., 2019)، والسمعة المؤسسية الجيدة (Giousmpasoglou, 2019). (2022).

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية واستبقاء المواهب في الجامعات الليبية تمثل محوراً جوهرياً لفهم قدرة هذه المؤسسات على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات الحديثة. وهو ما يستدعي البحث والتحليل العلمي للكشف عن أبعاد هذه العلاقة وآثارها في تطوير الأداء الجامعي، وصولاً إلى وضع توصيات عملية تساهم في تعزيز فاعلية الجامعات الليبية في إدارة مواردها البشرية والحفاظ على كواردها المتميزة.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

انطلاقاً من خبرة الباحث وملاحظاته الميدانية في البيئة الجامعية الليبية، تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الاهتمام باستبقاء الكفاءات الأكاديمية والإدارية، حيث تعاني الجامعات من ارتفاع معدلات دوران الموظفين وضعف استقرار الكوادر المتميزة. ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى محدودية خطط تخطيط الموارد البشرية، وغياب استراتيجيات واضحة للتنمية المهنية والتحفيز، إضافة إلى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة التي لا توفر في كثير من الأحيان بيئة عمل جاذبة أو داعمة للتميز والابتكار. وقد انعكس هذا الوضع سلباً على قدرة الجامعات الليبية على المنافسة وتطوير أدائها المؤسسي، الأمر الذي يطرح تساؤلات حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تخطيط الموارد البشرية واستبقاء المواهب.

وبناء على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس:

إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية في الجامعات الليبية على تخطيط الموارد البشرية واستبقاء المواهب؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما السمات الرئيسة للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الليبية، وكيف تنعكس على ممارسات تخطيط الموارد البشرية؟

2. إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على فعالية استقطاب وتخطيط الكفاءات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الليبية؟
3. كيف تسهم الثقافة التنظيمية في دعم أو إعاقه سياسات تطوير الموارد البشرية وتنميتها؟
4. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز استبقاء المواهب الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات الليبية؟
5. ما أبرز التوصيات التي يمكن أن تحقق تكاملاً بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية بما يسهم في استبقاء المواهب بالجامعات الليبية؟

فروض البحث:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات السائدة للثقافة التنظيمية في الجامعات الليبية وممارسات تخطيط الموارد البشرية
2. تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي في فعالية استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الليبية.
3. تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات تطوير وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الليبية.
4. توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية في استبقاء المواهب الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات الليبية
5. يسهم التكامل بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية في رفع مستوى استبقاء المواهب داخل الجامعات الليبية

أهداف البحث:

1. التعرف على ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الليبية.
2. تحليل آليات تخطيط الموارد البشرية المطبقة في الجامعات الليبية.
3. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على استقطاب وتنمية واستبقاء الكفاءات.
4. تحديد العلاقة بين ممارسات الثقافة التنظيمية ودرجة استقرار الكوادر الأكاديمية والإدارية.
5. تقديم مقترحات عملية لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في تحسين إدارة الموارد البشرية واستبقاء المواهب.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: يثري الأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي، ويضيف بُعدًا جديدًا للبحوث العربية في هذا المجال. الأهمية التطبيقية: يوفر للجامعات الليبية إطارًا عمليًا يساعدها على تطوير استراتيجياتها في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها من خلال تحسين ثقافتها التنظيمية.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: يقتصر البحث على جامعة الزاوية في ليبيا
- الحدود الزمانية: يركز البحث على الفترة من 2023-2025 باعتبارها مرحلة تتسم بتحديات تحول مؤسسي.
- الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية واستبقاء المواهب دون التطرق إلى جوانب إدارية أخرى كالتنميط أو السياسات التعليمية.
- الحدود البشرية: يستهدف البحث عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والموظفين بجامعة الزاوية

الدراسات السابقة:

- أولاً: دراسات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.
- ثانياً: دراسات تناولت دور الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب واستبقاؤها
- ثالثاً: دراسات تناولت إدارة المواهب والاحتفاظ بها في الجامعات
- أولاً- دراسات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية: هدفت دراسة Yusof وآخرون (2024) إلى استكشاف دور الثقافة التنظيمية كوسيط بين الابتكار وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات. واعتمدت على المنهج التحليلي المفاهيمي بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات. وتضمنت الأدوات دراسة نظرية استندت إلى مراجعة الأدبيات المتخصصة في الابتكار والثقافة وإدارة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تُعد حلقة وصل محورية بين الابتكار وممارسات الموارد البشرية، وأنها عامل أساسي لتعزيز الأداء التنظيمي. وهدفت دراسة زواشة (2024) إلى معرفة واكتشاف تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ما زونة بولاية غليزان، حيث تم

استقصاء عينة عشوائية. وبعد تحليل وتفسير النتائج اتضح أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية و أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية قدرت بحوالي 68.4% مع التأكد من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

وهدف دراسة (Goet & Kharel (2023 إلى قياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (المسافة السلطوية، الجماعية، الذكورية، تجنب الغموض) على ممارسات الموارد البشرية في البنوك التجارية النيبالية. واستخدمت المنهج الوصفي – والمقارن السببي. وتمثلت الأدوات في استبيان وُزِعَ على موظفي 24 بنكاً، واستُرجع 390 استبياناً. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين معظم الأبعاد الثقافية وممارسات الموارد البشرية، باستثناء بعد "الميول طويلة الأجل" الذي لم يظهر تأثيراً.

هدفت دراسة إبراهيم (2023) إلى التعرف على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة صلاح الدين والتعرف على تطبيق الرضا الوظيفي للعاملين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتقييم دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بتوسيط الثقافة التنظيمية، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في دائرة صحة صلاح الدين وتم اختيار عينة عشوائية متمثلة بـ (90) شخص من العاملين في الدائرة المبحوثة.

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة وكان أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتمثل بـ (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير) على الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

استهدفت دراسة العدوان (2022) تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية في بيئة اقتصادية سريعة التغير، تتميز باتجاهات مثل، العولمة، تزايد طلبات المستثمرين والعملاء، إلى جانب زيادة المنتجات في السوق تحاول المؤسسات الحكومية بشكل مستمر النهوض بأدائها من خلال تقليل المصاريف وتجديد المنتجات والإجراءات وتحسين الجودة من أجل المنافسة والاستمرار في البيئة حيث أن الأداء الوظيفي تم قياسه من خلال الجمع بين أداء المهام وسلوك المواطن التنظيمي في هذا البحث سوف نبحث كيفية تأثير تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء المنظمة من حيث الابتكار، ورضا العملاء، ووقت التسويق، والسرعة عمليات التكيف

والموارد البشرية سيؤكد البحث الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية؛ ويعطي توصيات للشركات بتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ضمن نطاق المنظمات والاستثمار حيث أن لها تأثيراً عالياً في زيادة الأداء التنظيمي والكفاءة.

وهدف دراسة زيغمي (2021) إلى التعرف على توجهات الموارد البشرية للديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط نحو الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى أدائهم، وتكونت الدراسة من عينة دراسية تمثلت في 85 عاملاً، وقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لوصف عينة الدراسة والتحقق من ثبات وحدة أداة الدراسة اعتماداً على SPSS19.0. وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة، مما يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، حيث أثبتت هذه الدراسة صحة الفرضية التي تنطوي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري.

هدفت دراسة نهار (2021) إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية في قطاعي صناعة الأدوية والألبان في العراق وتحديداً (شركة أدوية سامراء- شركة أدوية نينوي- شركة أدوية بغداد) أما فيما يخص قطاع الألبان فقد اختار الباحث (شركة ألبان أبو غريب- شركة ألبان الديوانية- شركة ألبان الموصل)، سعت الدراسة لتقديم إطار ميداني ليكون دليلاً استرشادي يربط بين متغيرات الدراسة، وقد قام الباحث بصياغة فرضيتان رئيسيتان يتفرع منهما عدد من الفروض الفرعية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة أنه لا يتم العمل من قبل الشركات بالشكل الكافي على اكتساب العاملين لمهارات نوعية متقدمة، وأن إدارة الشركات لا تهتم بتحديد الأهداف التدريبية والتطويرية طويلة الأجل لتوفير برامج تدريبية متخصصة لاكتساب الأفراد مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة.

هدفت دراسة صديق (2020) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية في مكتبات جامعة أسيوط، والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية لمكتبات جامعة أسيوط. وجاءت العينة على العاملين بمكتبات جامعة أسيوط (335) من العاملين في (26) مكتبة بجامعة أسيوط. واعتمدت الدراسة على المنهج الميداني.

وتمثلت الأدوات في عمل استبيان، المقابلة المقننة، الملاحظة. واختتمت الدراسة بأهم النتائج، مستويات الثقافة التنظيمية المتبعة في المكتبة وأبعاده الفرعية لدى العاملين بمكتبات جامعة أسبوط، وجود اختلافات جوهرية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومتغير النوع في اتجاه الإناث على بعدي القيم والاقتراضات. وجاءت التوصيات موضحة أثر الثقافة التنظيمية المتبعة في المكتبات في تبني الإدارة للابتكارات الجديدة وتشجيع الإبداع في المكتبات الجامعية المصرية

ثانياً- دراسات تناولت دور الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب واستبقاؤها :

هدفت دراسة (Krishnakumar & Vasu (2024 إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية على مكونات إدارة المواهب (التوظيف، الاحتفاظ، التدريب والتطوير). واستخدمت المنهج الكمي الوصفي. وتمثلت الأدوات في استبيانات وُزعت على موظفين في قطاعات تقنية وتصنيعية وتجارية، وبلغت العينة 212 مشاركاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة بين الثقافة التنظيمية وكل من عمليات التوظيف والاحتفاظ والتدريب، بما يؤكد أثر الثقافة المباشر على نجاح إدارة المواهب.

وهدفت دراسة (Merabti & Boussena (2024 إلى فحص أثر ضعف الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المواهب في مؤسسة حكومية جزائرية (وكالة اتصالات). واستخدمت المنهج الوصفي بالاعتماد على استبيان. وتضمنت العينة 36 موظفاً في وكالة "الخروب" للاتصالات الجزائرية. وأظهرت النتائج أن ضعف الثقافة التنظيمية يقابله انخفاض في فعالية إدارة المواهب، مما يوضح العلاقة المباشرة بين قوة الثقافة والتنفيذ الفعال لسياسات المواهب.

وهدفت دراسة وشوش (2024) إلى تحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على رأس المال الفكري، من خلال دراسة تطبيقية على (115) عضو هيئة تدريس بكليتي الاقتصاد والعلوم السياسية، والاقتصاد والإدارة بجامعة طرابلس. انطلقت الإشكالية من تساؤل حول مدى دعم الثقافة

التنظيمية السائدة بالجامعة لتبني مفهوم رأس المال الفكري، واعتمدت على فرضية رئيسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الأبعاد الستة للثقافة التنظيمية (الخصائص المهنية، القيادة، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، ومعيار النجاح) ورأس المال الفكري. وأظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات الفرعية بنسبة تأثير بلغت (32.88%)، فيما بلغت النسبة المكملة (67.12%). وأوصت الدراسة بضرورة تشخيص الثقافة التنظيمية لتحديد الفجوات، والتهيئة للتغيير نحو ثقافة

إبداعية تدعم رأس المال الفكري، مع التوسع في تطبيق الأداة البحثية داخل الجامعات الليبية لتحقيق نتائج قابلة للتعميم.

وسعت دراسة مرابطي(2023) إلى تحليل لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالوكالة التجارية للاتصالات الخروب-قسنطينة. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. عبر توزيع استبيان على مجموعة من العاملين داخل هذه الوكالة. تم استرجاع 36 إجابة. تضمن الاستبيان على محور يقيس أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية ومحور يقيس إدارة المواهب. وتم معالجة بيانات الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. تمثلت أهمها في ضعف الثقافة التنظيمية في الوكالة التجارية للاتصالات، إلى جانب ضعف إدارة المواهب بها. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن ضعف الثقافة التنظيمية في الوكالة زاد من ضعف إدارة المواهب بها.

وهدف دراسة طالب(2023) إلى التعرف على أنواع أبعاد إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مجتمع البحث. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع البحث من مجموعة من العاملين في الإدارة العامة لمصرف الرافدين والبالغ عددهم (55) عاماً وتم توزيع الاستمارات على كل أفراد العينة، وتم تصميم استبانة البحث استناداً إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المسح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل الباحث إلى وجود ارتباط وتأثير بين أبعاد إدارة المواهب وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين وخلص البحث على اعتبار أن إدارة المواهب من المتغيرات المهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

وهدف دراسة بوزيدي (2020) إلى اختبار أثر أنماط الثقافة التنظيمية وفق نموذج Harrison (ثقافة القوة، ثقافة الأفراد، ثقافة المهمة، ثقافة الدور) على إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، تطويرها، تخطيط الخلافة، والاحتفاظ بها)، وذلك في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. اعتمدت الدراسة على استبيان وزع على (60) موظفاً، استرجع منها (49) استمارة صالحة للتحليل، بالإضافة إلى المقابلة لدعم النتائج. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية

وإدارة المواهب بالمؤسسة كان متوسطاً، مع وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على إدارة المواهب يُعزى أساساً إلى ثقافة الدور وثقافة المهمة، بينما كان لثقافة القوة أثر سلبي، ولم يظهر لثقافة الأفراد أثر يذكر. كما تبين أن أثر ثقافة الدور هو الأقوى

مقارنة ببقية الأبعاد، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتطوير الثقافة التنظيمية بما يدعم إدارة المواهب.

ثالثاً- دراسات تناولت إدارة المواهب والاحتفاظ بها في الجامعات:

هدفت دراسة (Luo (2025 إلى تطوير إطار شامل لتحسين الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة الصينية، من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية وتطوير الوظائف ونظم التعويض. واستخدمت المنهج الكمي التحليلي بالاعتماد على الاستبيانات. وشملت الأدوات قياس قيم المؤسسات والتواصل الداخلي وأسلوب القيادة، حيث جمعت البيانات من موظفين يعملون في الجامعات الخاصة. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الجيدة، وفرص التطوير الوظيفي، وأنظمة التعويض العادلة تُعزز الانتماء والولاء، وتقلل من الدوران الوظيفي.

وهدف دراسة (Chear & Muhammad (2025 إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب (تنمية المهنة) والالتزام التنظيمي بين الأكاديميين في مؤسسة تعليم عالٍ خاصة. واستخدمت المنهج الكمي الاستطلاعي. وتمثلت الأدوات في استبيانات وُزعت على أعضاء هيئة التدريس، مع اختبار ثبات داخلي مرتفع للأداة ($\alpha > 0.8$). وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين تطوير المهنة، وممارسات إدارة المواهب، ومستوى الالتزام التنظيمي، مما يبرز أهمية هذه الممارسات في دعم الاستقرار والفعالية داخل الجامعات.

واستهدفت دراسة وهبة (2024) بناء تصور مقترح لإدارة المواهب بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من أجل التعرف إلى الأطر النظرية لإدارة المواهب داخل جامعة الأزهر، ورصد خبرات الجامعات الأجنبية في هذا المجال. كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها (375) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بهدف تحديد واقع إدارة المواهب والمعوقات التي تواجهها. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على واقع إدارة المواهب بجامعة الأزهر جاءت ضعيفة بمتوسط حسابي (1.57)، في حين بلغت درجة الموافقة على تأثير المعوقات مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.37). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات: المنصب الإداري (لصالح من شغلوا منصباً سابقاً)، الدرجة الوظيفية (لصالح الأساتذة)، والكلية (لصالح الكليات العملية). وبالمثل، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.01) في درجة تأثير معوقات إدارة المواهب وفقاً لمتغير المنصب الإداري (لصالح من شغلوا منصباً سابقاً)، والدرجة الوظيفية (لصالح فئة الأساتذة والأساتذة المساعدين)، والكلية (لصالح الكليات العملية).

وهدفنا دراسة جهلول (2024) إلى التعرف على دور إدارة الموهبة في تحقيق الأداء العالي في المؤسسات التعليمية، في ظل التطورات التي تشهدها البيئة والتسارع في الابتكارات، تم قياس متغير إدارة الموهبة من خلال (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة) بالاعتماد على (Phillips, 2009: 10)، كما تم قياس بعد الأداء العالي من خلال (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) بالاعتماد على (DeWell, 2012: 7). طبق البحث في جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد من خلال عينة قصدية بلغت ١٣٠ تدريسي، وتم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات مع إجراء عدد من المقابلات مع التدريسيين، تم توزيع ١٣٥ استمارة استبيان، استرجعت منها ١٣٢ استمارة، كانت الاستمارات الصالحة للتحليل بلغت ١٣٠ استمارة. ومن أبرز نتائج الدراسة هي وجود دور كبير لأبعاد إدارة الموهبة في تحقيق الأداء العالي، كما أوصينه بضرورة اهتمام الكلية باستقطاب واختيار العناصر الموهوبة للعمل ضمن تشكيلاتها لتحقيق الأداء العالي لتحقيق الميزة التنافسية.

وهدفنا دراسة وهبة (2023) إلى التعرف على إدارة مواهب الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الخاصة، واعتمدت المنهج الوصفي مستخدمة أداة الاستبانة التي وزعت على عينة قصدية (376) مشاركاً، استجاب منهم (310). أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المواهب جاء متوسطاً (3.13) في جميع المجالات، حيث بلغ مجال الاستقطاب (3.35)، والتنمية المهنية (3.17)، والاكتشاف (3.09)، والاحتفاظ بالمواهب (2.93). كما بينت نتائج السؤال المفتوح أن أبرز المقترحات لتعزيز فاعلية إدارة المواهب هي إنشاء إدارة رسمية منظمة للمواهب (54.2%)، في حين كان أقلها تبادل التجارب مع الجامعات الرائدة (1.39%). وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المواهب، وتخصيص موارد مالية مناسبة، وإشراك الموهوبين في تطوير الأداء، إضافة إلى استثمار المواهب الأكاديمية النادرة عبر الإعارة للجامعات الناشئة.

وسعت دراسة رضوان (2022) إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المواهب لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، والكشف عن الفروق وفق متغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، إضافة إلى علاقة الخبرة بدرجة الممارسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة من (70) عضو هيئة تدريس من أصل (213). اعتمدت أداة الاستبيان المكونة من (26) فقرة موزعة على مجالات: جذب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. بعد تحليل البيانات باستخدام SPSS، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة المواهب كانت مرتفعة، ولم تُسجل فروق دالة وفق النوع أو المؤهل العلمي، بينما ظهرت علاقة ارتباطية موجبة لكنها ضعيفة بين الممارسة والخبرة المهنية.

أما دراسة قريشي (2020) هدفت إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توفر إدارة المواهب في جامعة بسكرة. اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (99) عاملاً، واستخدمت اختبارات إحصائية مثل (One Sample T-test) إضافة إلى مقاييس الإحصاء الوصفي. أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الجامعة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها جاء متوسطاً، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (2.83). وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد طرق موضوعية في اختيار الأفراد، وتعزيز المنافسة بين العاملين، وتعيين أصحاب الكفاءات في المناصب القيادية، إضافة إلى تشجيع النقاشات بين المهنيين لاستثمار طاقاتهم وتعزيز ولائهم للجامعة.

تعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً واضحاً في أهدافها ومنهجياتها وأدواتها البحثية، حيث ركز بعضها على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية والإدارية مثل دراسات بن زاوشة (2024) وإبراهيم (2023) والعدوان (2022)، التي اعتمدت مناهج وصفية تحليلية واستبانة كأداة أساسية لقياس أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي والرضا المهني. كما اهتمت دراسات أخرى مثل دراسة زيغمي (2021) ونهار (2021) وصديق (2020) بدراسة الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية وممارساتها داخل مؤسسات إنتاجية وخدمية، معتمدة على المسوح الميدانية والتحليل الإحصائي. من جهة ثانية، تناولت مجموعة من البحوث أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب مثل دراسات وشوش (2024) ومرابطي (2023) وطالب (2023) وبوزيدي (2020)، حيث تنوعت في عينة الدراسة بين الجامعات، والوكالات التجارية، والمؤسسات

الخدمية، وركزت على قياس أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى انعكاسها على تبني سياسات جذب وتنمية واحتفاظ بالمواهب. أما في مجال الجامعات فقد اهتمت دراسات وهبة (2024، 2023)، جهلول (2024)، رضوان (2022)، وقريشي (2020) بتشخيص واقع إدارة المواهب الأكاديمية وتحديد المعوقات التي تحد من فاعليتها، مع استخدام أدوات كمية مثل الاستبانات والتحليل الإحصائي لاستخلاص نتائج مرتبطة بدرجة ممارسة هذه الإدارة في بيئات جامعية عربية مختلفة.

ورغم هذا التنوع في الأهداف والمناهج والأدوات البحثية، تكشف المراجعة النقدية لهذه الدراسات عن فجوة بحثية جوهرية، إذ لم تتناول أي منها العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية واستبقاء المواهب في الجامعات الليبية على وجه التحديد. فمعظم الدراسات ركزت على جانب واحد من هذه المتغيرات سواء في المؤسسات الصحية أو التجارية أو التعليمية، دون الدمج بين الثقافة التنظيمية كبيئة حاضنة، وتخطيط الموارد البشرية كآلية إدارية، واستبقاء المواهب كغاية استراتيجية في الجامعات الليبية. ومن هنا تتضح أهمية البحث الحالي في سد هذه الفجوة من خلال دراسة تكاملية تربط بين هذه المتغيرات في سياق التعليم العالي الليبي.

منهجية البحث وأداته:

منهجية البحث:

- المنهج: المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- الأدوات: استبانة مقننة لقياس الثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية واستبقاء المواهب.

عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من 120 مشاركاً من جامعة الزاوية بليبيا، ضمت كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل مختلف الأقسام والتخصصات داخل الجامعة، مع مراعاة التوازن بين الفئتين الوظيفيتين. ضمت العينة الإداريين بمختلف المستويات الوظيفية، وأعضاء هيئة التدريس من تخصصات مختلفة، بهدف الحصول على تقييم شامل لممارسات الثقافة التنظيمية، وتخطيط الموارد البشرية، واستراتيجيات استبقاء المواهب في الجامعة.

أداة البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على استبيان مقنن تم إعداده خصيصاً لقياس تأثير الثقافة التنظيمية على تخطيط الموارد البشرية واستبقاء المواهب في الجامعات الليبية. وقد

صُمم الاستبيان وفق المقياس الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - معارض - معارض بشدة) لتسهيل التعبير عن درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة. وتضمن الاستبيان ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية ويشتمل على عشرة عبارات، والبعد الثاني يركز على تخطيط الموارد البشرية ويحتوي على اثني عشر عبارة، أما البعد الثالث فيعنى باستبقاء المواهب ويشمل إحدى عشرة عبارة. كما احتوى الاستبيان على قسم للبيانات الديموغرافية لجمع معلومات حول الجنس، العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي للمستجيبين، بما يتيح الربط بين خصائص الأفراد ونتائج الاستبيان.

الصدق والثبات أداة البحث:

تم التحقق من صدق استبانة الدراسة من خلال التحكيم من قبل خبراء في مجال إدارة الأعمال وبلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) 0.92.

نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً- اختبار فروض البحث:

الفرض الأول:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات السائدة للثقافة التنظيمية في الجامعات الليبية وممارسات تخطيط الموارد البشرية." "

"جدول (1): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية"

المتغيران	معامل الارتباط (r)	قيمة (p)	الدلالة
الثقافة التنظيمية × تخطيط الموارد البشرية	0.556	0.000	دال عند $\alpha \leq 0.05$

يظهر الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية ($r = 0.556$ ، $p < 0.05$). وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية الإيجابية في الجامعة ينعكس مباشرة في تحسين ممارسات تخطيط الموارد البشرية، مما يؤكد صحة الفرض الأول.

الفرض الثاني:

"تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي في فعالية استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الليبية." "

"جدول (2): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية واستبقاء المواهب"

المتغيران	معامل الارتباط (r)	قيمة (p)	الدلالة
الثقافة التنظيمية × استبقاء المواهب	0.489	0.000	دال عند $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الثقافة التنظيمية واستبقاء المواهب ($r = 0.489$ ، $p < 0.05$). هذه النتيجة تدل على أن الثقافة التنظيمية الداعمة (القيم، العدالة، القيادة المرنة) تسهم في تعزيز استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، وهو ما يدعم الفرض الثاني.

الفرض الثالث:

"تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات تطوير وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الليبية."

"جدول (3): ارتباط الثقافة التنظيمية ببرامج التطوير والتدريب"

المتغيران	معامل الارتباط (r)	قيمة (p)	الدلالة
الثقافة التنظيمية × تنمية الموارد البشرية	0.521	0.000	دال عند $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ($r = 0.521$ ، $p < 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وبرامج تنمية الموارد البشرية. هذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية المرنة والمنفتحة تعزز من فرص التدريب وتطوير الكفاءات، مما يدعم الفرض الثالث.

الفرض الرابع:

"توجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية في استبقاء المواهب الأكاديمية والإدارية داخل الجامعات الليبية."

"جدول (4): ارتباط الثقافة التنظيمية باستراتيجيات استبقاء المواهب"

المتغيران	معامل الارتباط (r)	قيمة (p)	الدلالة
الثقافة التنظيمية × استراتيجيات استبقاء المواهب	0.507	0.000	دال عند $\alpha \leq 0.05$

يبين الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة ($r = 0.507$ ، $p < 0.05$) بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات استبقاء المواهب. مما يدل على أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة يعزز استقرار الكوادر الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، وهو ما يؤكد صحة الفرض الرابع.

الفرض الخامس:

"يسهم التكامل بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية في رفع مستوى استبقاء المواهب داخل الجامعات الليبية."

"جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (التنبؤ باستبقاء المواهب من الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة (t)	قيمة (p)	الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.330	4.215	0.000	دال
تخطيط الموارد البشرية	0.437	5.072	0.000	دال
"R ² "	"0.319"			

يوضح الجدول السابق أن كلاً من الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية يؤثران بشكل إيجابي ودال إحصائياً في استبقاء المواهب، حيث بلغت قيمة $\beta = 0.330$ للثقافة التنظيمية و $\beta = 0.437$ لتخطيط الموارد البشرية. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.319$) يشير إلى أن المتغيرين يفسران نحو 32% من التباين في استبقاء المواهب. وبالتالي فإن التكامل بين البعدين يُعزز قدرة الجامعة على الحفاظ على كوادرها، مما يدعم الفرض الخامس.

ملخص النتائج:

1. توجد علاقة إيجابية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية.
2. تسهم الثقافة التنظيمية في استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية والحفاظ عليها.
3. الثقافة التنظيمية الداعمة تعزز من برامج تطوير وتنمية الموارد البشرية.
4. هناك ارتباط واضح بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات استبقاء المواهب.
5. التكامل بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية يفسر ما نسبته 32% من التباين في استبقاء المواهب.

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية واستبقاء المواهب في الجامعات الليبية، وهو ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار الحاضن والبيئة الأساسية التي تُسهم في نجاح استراتيجيات الموارد البشرية وزيادة فرص الاحتفاظ بالمواهب الأكاديمية والإدارية. تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Yusof وآخرون (2024) التي أبرزت دور الثقافة التنظيمية كحلقة وصل محورية بين الابتكار وممارسات الموارد البشرية،

وكذلك مع دراسة إبراهيم (2023) التي أثبتت أن استراتيجيات الموارد البشرية تؤثر بصورة دالة على الرضا الوظيفي بوساطة الثقافة التنظيمية. وبالمثل، تتقاطع نتائج الدراسة مع ما جاء في دراسة زواشة (2024) التي أكدت على العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية بنسبة ترابط بلغت 68.4%. كما تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (Goet & Kharel 2023)** من أن الأبعاد الثقافية (الجماعية، الذكورية، تجنب الغموض) تؤثر بشكل مباشر على ممارسات الموارد البشرية في البنوك التجارية.

وفي جانب استبقاء المواهب، دعمت نتائج البحث الحالي ما توصلت إليه دراسات (Krishnakumar & Vasu 2024) و (Merabti & Boussena 2024) ووشوش (2024) التي أبرزت أن الثقافة التنظيمية القوية تعزز عمليات إدارة المواهب والاحتفاظ بها، بينما ضعفها يؤدي إلى انخفاض فعالية هذه الإدارة. كما تتسجم النتائج مع ما أظهرته دراسة (Luo 2025) التي بينت أن الثقافة التنظيمية الجيدة تسهم في تقليل الدوران الوظيفي وتعزيز الولاء الوظيفي في الجامعات.

ورغم هذا الاتفاق العام، كشفت نتائج الدراسة الحالية عن اختلاف جوهري يتمثل في تركيزها على التكامل بين المتغيرات الثلاثة (الثقافة التنظيمية، تخطيط الموارد البشرية، واستبقاء المواهب) داخل الجامعات الليبية في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت أحد هذه الجوانب بشكل منفصل أو في سياقات مؤسساتية مختلفة (الصحة، البنوك، الشركات الصناعية أو الحكومية). فمثلاً، ركزت دراسة نهار (2021) على القدرات الاستراتيجية للموارد البشرية دون الربط المباشر باستبقاء المواهب، في حين سلطت دراسة وهبة (2024، 2023) الضوء على واقع إدارة المواهب في الجامعات دون أن تتناول دور تخطيط الموارد البشرية كمتغير وسيط.

كذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة عن بعض الدراسات مثل بوزيدي (2020) التي أشارت إلى وجود تأثير سلبي لثقافة القوة على إدارة المواهب، بينما لم تُظهر الدراسة الحالية أثراً سلبياً واضحاً لأي بُعد ثقافي على تخطيط الموارد البشرية أو استبقاء المواهب. ويُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات البحثية، حيث أن الدراسة الحالية أجريت في الجامعات الليبية التي قد تتسم بخصائص تنظيمية وأكاديمية مغايرة للبيئات الإدارية والصناعية التي تناولتها تلك الدراسات.

وبذلك يمكن القول إن نتائج البحث الحالي لم تقتصر على تأكيد ما ورد في الدراسات السابقة حول الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الموارد البشرية أو المواهب، وإنما

أضافت قيمة علمية من خلال إثبات العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات الثلاثة في البيئة الجامعية الليبية، مما يسد فجوة بحثية لم تُغطَّها الدراسات السابقة بشكل مباشر.

ثالثاً- التوصيات:

1. العمل على ترسيخ قيم العدالة، والشفافية، وروح الفريق داخل الجامعات الليبية لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.
 2. تطوير خطط استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تراعي المواءمة بين الثقافة التنظيمية واحتياجات الكفاءات.
 3. تفعيل برامج تدريب وتطوير مستمرة تستند إلى ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم والابتكار.
 4. تعزيز استراتيجيات استبقاء المواهب من خلال حوافز عادلة وبيئة عمل مرنة تشجع على الاستقرار.
 5. ضرورة دمج البعدين (الثقافة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية) في السياسات الجامعية لزيادة كفاءة استقطاب الكفاءات واستبقائها.
- ### رابعاً- مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستبقاء المواهب.
2. بحث أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في استقطاب الكفاءات في بيئة التعليم الإلكتروني.
3. إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الليبية والجامعات في دول أخرى لقياس الفروق الثقافية وأثرها على استراتيجيات الموارد البشرية.
4. التوسع في دراسة العوامل الوسيطة (مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستبقاء المواهب.
5. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء البحث العلمي والإبداع الأكاديمي في الجامعات الليبية.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع والمصادر:

أولاً- المراجع العربية

1. إبراهيم، مقداد فاضل. (2023). دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بتوسيط الثقافة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة صلاح الدين. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19*(64)، 303-325. جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد.
2. أحمد أسامة (2016) أثر ناظم دعم القرار على تخطيط الموارد البشرية بالتطبيق على بنك التنمية الاجتماعية من الفترة 2009- 2015 م. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الزعيم الأزهرى. كلية الدراسات العليا، السودان.
3. آيت، خولة، (2015). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز: دراسة حالة مؤسسة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة – أم البواقي(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم البواقي، الجزائر.
4. البحراني، غزوان والهنداوي، زينب(2022)، تأثير إدارة المواهب في القصور الذاتي الإدراكي دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في كلية الفنون الجميلة جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 14 (2)، 1-14.
5. بن زاوشة، فتحي. (2024). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية في الجزائر: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ما زونة في ولاية غليزان. *مجلة دفاتر البحوث العلمية، 12*(1)، 545-565. المركز الجامعي مرسللي عبدالله بتيبازة.
6. البواردي، فيصل بن عبدالله محمد. (2021). تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات. *مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية*، 29(2)، 167-1
7. بوزيدي، شهرزاد. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. *مجلة العلوم الإنسانية، 20*(1)، 229-248. جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. الثبتي، خالد. (2015). استراتيجية إدارة المواهب القيادية في المؤسسات الحكومية. منتدى الإدارة والأعمال السادس. الخبر- المملكة العربية السعودية في 3-5 مارس 2015.
9. الجحدي، غادة. (2013). واقع إسهام إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
10. الجراح، صالح وأبو دلة، جمال. (2015). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11، العدد 2.

11. جهلول، إيمان هاتو. (2024). دور إدارة المواهب في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسي جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة الدراسات المستدامة، 6*(ملحق)، 562-589. الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة.
12. الحميدي، محمد؛ والطيب، الهادي. (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة. المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب. أبو ظبي-الإمارات العربية المتحدة في 10-12 أكتوبر 2011.
13. الخفاجي، رشا، (2019)، تأثير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الاحتفاظ بالمواهب دراسة استطلاعية في مستشفى الفحاء التعليمي في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، 40، 17-41.
14. رشيد، بلال كامل عودة. (2021). إسهامات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية في القطاع التربوي العراقي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(3)، 190-205.
15. رضوان، عبير أنور عقيلة. (2022). درجة ممارسة إدارة المواهب في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة المنارة العلمية*، 5(5)، 112-125. جامعة بنغازي - كلية التربية قمينس.
16. الرميدي، بسام سمير عبد الحميد. (2024). هل تساهم العلامة التجارية لصاحب العمل في استبقاء المواهب والفاعلية التنظيمية لشركات السياحة: الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية المشتركة والتوافق بين الفرد والمنظمة. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 8(1)، 1-26.
17. زيغمي، مسعودة. (2021). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط. *مجلة مجاميع المعرفة*، 7*(عدد خاص)، 255-269. المركز الجامعي علي كافي بتندوف.
18. السبيعي، خالد (2013)، دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض أطروحة (ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
19. السليحات، طالب والصوالحة، أيوب، (2022)، أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 67، 297-345.
20. صديق، هبة الله سيد عبدالرحيم. (2020). الثقافة التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية في مكتبات جامعة أسبوط. *مجلة كلية الآداب*، * (2/55)، 445-486. جامعة سوهاج - كلية الآداب.
21. صيام، عزيزة. (2013). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية. فلسطين.
22. ضاحي، كريم جابر (2020)، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق القيادة الاستراتيجية، مجلة كلية الكوت الجامعية، المجلد (1)، العدد (5).
23. طالب، مصطفى سعدى. (2022). أبعاد إدارة المواهب وأثرها في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية في الإدارة العامة لمصرف الرافدين - العراق. *مجلة المستنصرية

- للدراسات العربية والدولية،* (78)، 220-244. الجامعة المستنصرية - مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية.
24. الطائي، رعد عبد الله وجواد، عادل ياسين (2014)، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (79).
25. طييب، أحمد. (2021). المنظور الإستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية: مقترح نظري. مجلة المفكر، 16(1)، 185-201.
26. عبد الرزاق، خالدية وآخرون. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 151 - 178.
27. عبد العالي، نشوان. (2018). الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ثقافة الانحرافات الستة Sigma 6 بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، 37(119)، 113 - 135.
28. العتيبي، خالد (2010)، تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
29. العدوان، يوسف عودة بركات. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات،* (74)، 105-120. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح.
30. عقيلي، عمر (2015)، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، المصرية.
31. العقيلي، هند، (2022)، أثر الاحتفاظ بالمواهب في البراعة التنظيمية في هيئة الطاقة الذرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alferaih, A., Sarwar, S., and Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, 6(2), 166-186. Emerald Publishing Limited.
2. Alwahshi, A. (2016) Human resource planning practice in the Omani public sector: An explanatory study in the Ministry of Education in sultanate of Oman.
3. Alzbaidi, M., and Madi, A. (2023). Talent retention challenges among non-family talented individuals: multiple case studies of family SMEs in Jordan, Employee Relations: The International Journal, 45 (6), 1415- 1436.

4. Barkhuizen, E., & Masale, R. (2022). Leadership talent mindset as a catalyst for talent management and talent retention: The case of a Botswana local government institution, SA Journal of Human Resource Management, 20, 1914.
5. Behrstock, E. (2010). Talent Management in the Private and Education Sectors: A Literature Review, Learning Point Associates. 1120 East Diehl Road. Suite 2000. Naperville. IL 60563-1486.