TANMEAH BASSMAH TBP
Universal Journal of Green Human Resources and Sustainable Humanities (UJGHRSH)
Volume 1, Issue 2, 2024
اَلْمَجَلَّة اَلْعَالَمِيَّة لِلْمَوَارِد اَلْبَشَرِيَّة اَلْخَضْرَاء وَاَلْعُلُوم اَلْإِنْسَانِيَّة اَلْمُسْتَدَامَة
Journal homepage: https://journals.tanmeah.com/index.php/ujghrsh

The Role of Organizational Culture Between Leadership Style and Human Resource Management Practices

Ahmad Nader Aloqaily[a]*

[a] Department of Human Resources Management, Faculty of Business, Jadara University, Irbid, Jordan.

CHRONICLE
Article history:
Received: July 24, 2024
Received in revised format: August 22, 2024
Accepted: September 25, 2024.
Available online: December 31, 2024.

Keywords:
Leadership Styles, Organizational Culture, Human Resource Management, Organizational Performance, Private Universities, Higher Education Management

ABSTRACT

Several dynamics influencing organizational performance in private universities, including increasing challenges such as competitiveness, limited resources, and accreditation pressures. This paper aims to explore the relationship between leadership styles and human resource management practices, focusing on the role of organizational culture as a mediator. The study adopted a literature review methodology to analyze the relationship among the three variables (leadership styles, human resource management practices, and organizational culture). Recent studies published between 2021 and 2024 were collected and analyzed using reliable databases. The findings reveal that organizational culture plays a crucial mediating role in strengthening the relationship between leadership and human resource management practices. Transformational and democratic leadership styles were found to improve organizational performance by enhancing employee commitment and fostering a flexible organizational culture. Additionally, human resource management practices such as training, continuous evaluation, and motivation positively impact the development of a supportive organizational culture; however, they require integration with leadership styles to achieve a broader effect. Nevertheless, this paper contributes by providing a comprehensive theoretical framework to understand the dynamic relationship among leadership, human resources, and organizational culture, highlighting the central role of organizational culture in improving organizational performance. The academic implications include adding new knowledge to the literature on leadership, human resource management, and organizational culture, while the practical implications offer actionable insights for private universities in Jordan to improve performance by building a sustainable and supportive organizational culture. University administrations can benefit from practical solutions

* Corresponding author.
E-mail address: A.aloqaily@jadara.edu.jo
https://doi.org/10.70568/ujghrsh1.1.2

All rights reserved.

to enhance organizational performance through the integration of leadership and human resource management. Moreover, the study provides policymakers with insights on how to foster organizational culture to support innovation and sustainability in higher education, creating a motivating work environment that enhances employee commitment and satisfaction.

الكلمات الداله:

أساليب القيادة، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي، الجامعات الخاصة، إدارة التعليم العالي

الملخص

هنالك مجموعه من الديناميكيات المؤثرة على الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة، تشمل تحديات متزايدة كالتنافسية، محدودية الموارد، وضغوط الاعتماد الأكاديمي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كوسيط. اعتمدت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات لتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية). تم جمع وتحليل دراسات حديثة نُشرت بين عامي 2021 و2024 باستخدام قواعد بيانات موثوقة. ركزت الدراسة على تطبيق هذه المفاهيم في سياقات مشابهة لبيئة الجامعات الأردنية الخاصة، حيث استخدمت أدوات تحليل المحتوى وتحديد الفجوات البحثية لتقديم رؤى نقدية. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا كوسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية. تبين أن القيادة التحويلية والديموقراطية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية مرنة. كما لوحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب، التقييم المستمر، والتحفيز، تؤثر إيجابيًا على بناء ثقافة تنظيمية داعمة، لكنها تحتاج إلى تكامل مع أساليب القيادة لتحقيق تأثير أوسع. ومع ذلك، أظهرت الدراسة وجود فجوات بحثية تتمثل في نقص الأبحاث التي تستهدف الجامعات الأردنية الخاصة بشكل خاص، مما يحد من إمكانية تطبيق النتائج بشكل مباشر. كما تساهم الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل لفهم العلاقة الديناميكية بين القيادة، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، مع تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية كعنصر محوري لتحسين الأداء التنظيمي. كما تشمل التداعيات الأكاديمية إضافة معرفة جديدة للأدبيات المتعلقة بالقيادة وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، بينما تقدم التداعيات التطبيقية رؤى عملية للجامعات الأردنية لتحسين الأداء من خلال بناء ثقافة تنظيمية مستدامة وداعمة. تستفيد إدارات الجامعات الخاصة من حلول عملية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال التكامل بين القيادة وإدارة الموارد البشرية. كما توفر الدراسة رؤى لصنّاع السياسات حول كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية لدعم الابتكار والاستدامة في التعليم العالي، وتسهم في خلق بيئة عمل محفزة تُعزز من التزام العاملين ورضاهم الوظيفي.

JEL Classification: M12, M14, I23, & O15

1. المقدمة (Introduction)

في العقود الأخيرة، اكتسبت الثقافة التنظيمية اهتمامًا متزايدًا باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، حيث تُعتبر الرابط الذي يوجّه سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة. تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في بناء بيئة عمل منتجة تعزز الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء. من ناحية أخرى، تُعد أساليب القيادة عاملًا رئيسيًا يؤثر على تشكيل

الثقافة التنظيمية ودعمها. إذ تشير الدراسات إلى أن أساليب القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والديموقراطية، تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين وتفاعلاتهم داخل المؤسسات. في بيئة العمل المتغيرة والمعقدة تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل السلوكيات الفردية والجماعية داخل المنظمات، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه تصرفات الأفراد وتؤثر على الأداء التنظيمي العام (ياغي وآخرون، 2007). وتعتبر الجامعات الخاصة من القطاعات التي تتطلب التكامل بين القيادة الفعالة وإدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء تنظيمي متميز، خاصة في ظل التحديات المتعلقة بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء التنظيمي في المنظمات، حيث تشكل إطاراً مرجعياً للسلوكيات والقيم التي تحكم العاملين وتوجههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وقد أشارت الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية لا تعزز الانتماء الوظيفي فحسب، بل تساهم أيضاً في تحسين رضا الموظفين وأدائهم (ياغي وآخرون، 2007). وفي الجامعات الخاصة تتضح أهمية الثقافة التنظيمية بشكل أكبر بسبب التحديات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل ندرة الموارد ونقص الكفاءات. ومن ناحية أخرى، يعتبر أسلوب القيادة عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي. تساهم القيادة الفعالة في خلق بيئة إيجابية تحفز العاملين على تحقيق أداء أفضل، وقد أظهرت دراسة (فرحات، 2016) أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأكثر فاعلية في تحسين التزام العاملين وأداء المنظمة مقارنة بأساليب القيادة الأخرى. أما إدارة الموارد البشرية فهي الركيزة الأساسية التي تضمن تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين. وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وزيادة الولاء الوظيفي وتعزيز الكفاءة العامة (الحواري والعجمي، 2017)، وتشمل هذه الممارسات التوظيف والتدريب والتحفيز والتقييم المستمر، مما يعكس أثراً إيجابياً على الأداء التنظيمي (القحطاني، 2015). وفي السياق نفسه، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تشمل التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم، تُعتبر أحد المحركات الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي. عند تنفيذ هذه الممارسات بفعالية، فإنها تُسهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة تُعزز من ولاء الموظفين واندماجهم في العمل. ومع ذلك، فإن تأثير هذه الممارسات غالبًا ما يتأثر بأسلوب القيادة السائد، مما يجعل العلاقة بين القيادة وإدارة الموارد البشرية وثيقة ومترابطة. تُشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا حاسمًا في العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يجعلها عنصرًا محوريًا في تحقيق الأداء التنظيمي الفعّال. فالثقافة التنظيمية لا تعمل فقط على توجيه السلوكيات داخل المنظمة، بل تعزز أيضًا من تأثير القيادة وممارسات الموارد البشرية على النتائج التنظيمية. في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة هذه العلاقة الديناميكية لفهم كيفية تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية. وفي الجامعات الخاصة، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة نظرًا للتحديات التي تواجهها هذه الجامعات، مثل التنافسية العالية، محدودية الموارد، وضغوط الاعتماد الأكاديمي. تشير التقارير إلى أن العديد من الجامعات الخاصة تعاني من ضعف في إدارة الموارد البشرية أو نقص في فعالية القيادة، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء التنظيمي. إضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات قد لا تكون مرنة بما يكفي للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي. وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودور الثقافة التنظيمية كوسيط في تعزيز الأداء التنظيمي، مع التركيز على الجامعات الأردنية الخاصة. تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي في هذا السياق، وتقديم توصيات عملية لتحسين القيادة وإدارة الموارد البشرية لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز الأكاديمي.

2. عرض الأدبيات (Literature Review)

تتناول الأدبيات السابقة العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي. يهدف هذا القسم إلى استعراض الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة، مع تسليط الضوء على السياقات ذات الصلة بالجامعات الخاصة.

2.1 أسلوب القيادة

إزدادت أهمية القيادة في الوقت الحاضر نظراً للتقدم العلمي والمعرفي الهائل، والتطور في مختلف جوانب الحياة، وتنوع الحاجات والرغبات، وزيادة المؤسسات وتنوع وظائفها ومنها التعليمية. مما يستدعي وجود قيادات قوية ومتميزة، قادرة على التجديد والتطوير المستمر لمنظماتها، بشكل يمكنها من مواجهة التحديات والاستمرارية فقد تم البحث في موضوع القيادة من قبل الكثير من الباحثين في الماضي والحاضر، نظراً لدور القيادة البارز والمهم في تقدم الدول والمنظمات المختلفة، وانعكاس ذلك على تقدم المجتمعات والشعوب وازدهارها. والقيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة وهي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المأمولة (العلاق، 2016). في حين أشارت الأدبيات إلى أن أسلوب القيادة هو عامل رئيسي يؤثر على بيئة العمل، الأداء التنظيمي، والرضا الوظيفي. أكّد فرحات (2016) أن القيادة الديموقراطية تُعتبر الأسلوب الأكثر فعالية في تعزيز التزام العاملين وأدائهم التنظيمي، حيث يشجع القائد المشاركة في اتخاذ القرارات ويعزز بيئة تعاونية. من ناحية أخرى، أظهرت دراسة حامد (2016) أن القيادة الأوتوقراطية قد تكون فعالة في المواقف التي تتطلب الحزم والرقابة العالية، لكنها غالبًا ما تُضعف الابتكار والحافز الوظيفي. في حين تركز الأدبيات الحديثة على القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء. توصل الساعاتي والمساري (2015) إلى أن القادة التحويليين يُحفّزون العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز الثقة والتواصل الفعّال.

2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من الركائز الأساسية للنظمات، والتي تساهم بقوة في تحقيق أهداف المنظمة، لأنه بدون العنصر البشري لا يمكن للمنظمة تحمل أي عمل ولا يمكن تحقيق رؤيتها ومهمتها، تُعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الإدارات والوظائف، لأنها مسؤولة عن العنصر البشري، الذي هو أثمن مورد للمؤسسة والأكثر نفوذاً في الإنتاجية.كما تحاول إدارة الموارد البشرية تعزيز القدرة التنظيمية وتمكين المؤسسة من جذب المهارات والكفاءات المطلوبة وتأهيلها لمواجهة التحديات، كذلك اعتبارها الأهم في أي قطاع تنظيمي، لزيادتها من تطلعات ورغبات العنصر البشري للحصول على حياة أفضل، لتحملها مسؤولية تنمية الموارد البشرية، وهذا يتطلب السعي المستمر لتحقيق الأهداف للأفراد العاملين في المنظمة (Al-Hawary & Alajmi, 2017). كما تُعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في أي مؤسسة لتحقيق الكفاءة التنظيمية. حدد القحطاني (2015) ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية كالتوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز، موضحًا أن تطبيق هذه الممارسات بفعالية يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والمؤسسة. كما أشارت دراسة Al-Hawary & Alajmi (2017)إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُساهم في تحسين الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة بيئة

عمل تدعم الابتكار والانتماء الوظيفي. في المقابل، أظهرت دراسات أخرى، مثل دراسة رشيد (2018)، أن ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تراجع التزام العاملين وانخفاض الأداء الوظيفي.

2.3 الثقافة التنظيمية

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. أشارت دراسة Yaghi et al. (2007) إلى أن الثقافة التنظيمية تُعد الغراء الذي يربط الأفراد معًا لتحقيق أهداف المؤسسة، مؤكدة أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية المرنة تتميز بأداء عالٍ وقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات. كما تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة وبشكل كبير وهام على الالتزام التنظيمي، لما له من تطوير لقدرات المؤسسة ومساعدتها على البقاء والاستمرار في المنافسة، وظهر الدور البارز للثقافة التنظيمية من خلال تفعيل كافة عناصر المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها وفقاً لمستويات عالية من الإلتزام في العمل. وتعد الثقافة التنظيمية مجموعة من الاتجاهات والافتراضات والاعتقادات والمعايير المشتركة بين العاملين في المؤسسة، وهي تمثل بيئة إنسانية يقدم بها العاملين وظائفهم (عارف وسعيد، 2019). كما تعكس الثقافة التنظيمية صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وتكمن أهميتها في أنها تحدد أسلوب التعامل بين العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وهي تعد صفة مصاحبة للفرد، وتنتشر في جميع أقسام المؤسسة، وتؤدي إلى رفع وزيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة، كما وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة للتفاهم بين العاملين، وآلية لتشكيل أنماط السلوك وأنماط القيادة في المؤسسة. وهي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتساعد الثقافة التنظيمية المؤسسة في مواكبة متغيرات ومستجدات البيئة المحيطة بها والاستجابة لهذه التغيرات. وتمكن الثقافة التنظيمية القادة من عملية اتخاذ القرارات (عمراوي وآخرون، 2019). وفي السياق الأردني، أوضحت دراسة شاطري (2016) أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على التزام العاملين وأدائهم. بيّنت الدراسة أن الثقافة التنظيمية المرنة تُسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالثقافة الصارمة.

2.4 العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية

في السنوات الأخيرة، ركزت العديد من الدراسات على دور الثقافة التنظيمية كوسيط مؤثر بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على الأداء التنظيمي. تتنوع نتائج هذه الدراسات وتعكس أهمية الثقافة التنظيمية في مختلف السياقات. حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا وسيطًا بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى. أظهرت دراسة العقيلي (2021) أن الجامعات الأردنية الخاصة التي تبنّت ثقافة تنظيمية داعمة قد تمكنت من تحقيق أداء تنظيمي أعلى بفضل تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أساليب القيادة الفعالة. كما تُبرز دراسة الفزاري (2024) أهمية القيم والمعتقدات المشتركة في تعزيز استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المنظمات. في حين أن الدراسة تُظهر تأثيرًا إيجابيًا للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، إلا أنها تفتقر إلى التركيز على كيفية تأثير المتغيرات القيادية وإدارة الموارد البشرية على بناء هذه الثقافة. كما أن النتائج قد تكون متأثرة بالسياق العام للدراسة، الذي قد يختلف عن بيئة الجامعات الخاصة، حيث يلعب التعليم دورًا محوريًا في صياغة القيم التنظيمية. ودراسة أبو زيد (2021) تُسلط الضوء على العلاقة الديناميكية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، والأداء الابتكاري. ورغم أن الدراسة تقدم رؤى قيمة حول تحسين الأداء التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية، إلا أنها تركز بشكل أكبر على الابتكار، وهو جانب قد لا يكون دائمًا أولوية في الجامعات الخاصة التي تواجه تحديات مثل توفير جودة تعليم

مستدامة واستقطاب الطلاب. وكذلك دراسة محمد وإبراهيم (2021) تُبرز دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري خلال التحول الرقمي. ومع أن هذه الدراسة تقدم نموذجًا ناجحًا لتوظيف الثقافة التنظيمية، إلا أن تأثير التحول الرقمي قد لا يكون مباشرًا أو ذا أولوية في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تتفاوت مستويات التقدم الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، لم توضح الدراسة تأثير القيادة بشكل دقيق في صياغة السلوك الإداري عبر الثقافة التنظيمية.

دراسة العاجز (2021) تُظهر كيف يمكن للثقافة التنظيمية دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في السياقات الحكومية. يُعد تركيز الدراسة على قطاع التعليم العالي ذا صلة، ولكن اعتمادها على نموذج الإدارة الإلكترونية قد يكون بعيدًا عن الأولويات المباشرة للجامعات الخاصة في الأردن، التي قد تكون أكثر اهتمامًا بمعالجة تحديات مثل توفير بيئة تعليمية جذابة وتحسين الأداء الأكاديمي. ودراسة خرموش وبحري (2021) تركز على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الإيجابي داخل المنظمات. تقدم الدراسة رؤى حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين سلوك الأفراد، إلا أنها لم تقدم تفاصيل كافية حول العلاقة الديناميكية بين أسلوب القيادة وإدارة الموارد البشرية كعوامل مؤثرة في صياغة هذه الثقافة. كما توصلت دراسة الجماصي (2016) إلى أن التدريب المستمر للعاملين يسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. أظهرت الدراسة أيضًا أن القيادة التحويلية تعمل على تعزيز القيم التنظيمية التي تُحفّز العاملين على الالتزام بأهداف المؤسسة. وتتفق هذه الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية كوسيط يعزز العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك، هناك تحديات في تعميم هذه النتائج على بيئات مثل الجامعات الأردنية الخاصة. تختلف طبيعة العمل الأكاديمي عن السياقات الحكومية أو التجارية، حيث تتداخل القيم الأكاديمية مع القيم التنظيمية، مما يتطلب فهمًا أعمق لكيفية صياغة الثقافة التنظيمية في هذا السياق. وبالرغم من القيمة الكبيرة التي أضافتها هذه الدراسات، إلا أن هناك حاجة لدراسات تُركّز على السياق المحلي للجامعات الأردنية الخاصة، لتحديد مدى تأثير القيادة وإدارة الموارد البشرية على بناء ثقافة تنظيمية تدعم التزام العاملين وتحقق أداءً تنظيميًا متميزًا. يمكن أن تتناول هذه الدراسات أيضًا التحديات الخاصة التي تواجه هذه الجامعات، مثل المنافسة بين الجامعات، محدودية الموارد، وضغوط الاعتماد الأكاديمي.

أشار النعيمات (2016) في مقابلة صحفية إلى دراسة قامت بها وزارة التعليم العالي لتسويق الجامعات الأردنية الخاصة، مبينًا أهمية هذه الخطوة في مواجهة التحديات التي تعانيها هذه الجامعات. وتناول هلال (2019) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العاملين، من خلال دراسة حالة أجريت على شركة جياد للسيارات، موضحًا كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تحفيز الإبداع في بيئة العمل. كما بين محمد وبلجات (2018) أهمية ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في جامعة القادسية. ناقش مرتضى (2018) دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء الوظيفي، من خلال دراسة تطبيقية على شركة السكر السودانية. وأوضح المشاقبة (2017) إشكاليات الحاكمية في الجامعات الأردنية، مسلطًا الضوء على التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في تطبيق مبادئ الحوكمة. كما أظهر Zaqeeba (2024) أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز قدرات الإدارة في المؤسسات، مما يشير إلى إمكانية تطبيق هذه التقنيات في تعزيز الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة من خلال تحسين إدارة العمليات وتقليل المشكلات الإدارية. وتناول Al Rousan (2024) أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء في دعم التحول الرقمي وتعزيز الاستدامة، وهو جانب يمكن أن يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي في الجامعات الخاصة، خصوصًا من خلال تطبيق ممارسات مستدامة تواكب التغيرات الرقمية .وLootah (2024) سلط الضوء على دور تقنية البلوك تشين في تحسين الشفافية والمصداقية في العمليات المالية، وهو ما يمكن أن يُطبق على الجامعات الخاصة

لتعزيز الشفافية الإدارية والمالية وتحسين الثقة بين الإدارة والعاملين. في حين أن أهمية التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي وتقليل الفجوات، مما يُبرز أهمية التكنولوجيا في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتوفير خدمات مبتكرة في بيئة الجامعات الخاصة (Maabreh، 2024). علاوة على ذلك، .Razzak et al (2024) ناقشوا تأثير الأدوات الرقمية مثل الزكاة الرقمية والمحاسبة الرقمية في تعزيز استدامة المؤسسات من خلال الشفافية، مما يبرز إمكانية الاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز الاستدامة في الجامعات الخاصة. كما أظهر .Shboul et al (2024) أهمية القيادة الرقمية في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء، وهو ما يمكن أن يُسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات الخاصة من خلال تطوير قيادات تتبنى التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز الكفاءة.

أكد كاظم (2019) دور عناصر الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، من خلال دراسة استطلاعية أجريت في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح في العراق. وتناول العولقي (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي، مع التركيز على دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية. في حين بين العياشي (2019) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للموظفين في المنظمات الرياضية، مشيرًا إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام داخل المؤسسات. وناقش عارف وسعيد (2019) دور الثقافة التنظيمية في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك. وأوضحت الربابعة (2019) تأثير المناخ التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين، من خلال دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة بإقليم الشمال. كما سلط الحواجرة والعزب (2019) الضوء على التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الاستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. وقدمت أبو حسين (2020) معلومات حول عدد الجامعات الأردنية، موضحة أهمية تطوير التعليم العالي في المملكة. حيث تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية تُعدّ ديناميكية ومعقدة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا كوسيط في تحسين الأداء التنظيمي. تبرز هذه الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، وأساليب القيادة في تحسين الأداء التنظيمي في قطاعات متنوعة. ومع ذلك، فإن الكثير من هذه الدراسات يفتقر إلى التعمق في العلاقة بين المتغيرات المختلفة أو تقديم توصيات قابلة للتطبيق في سياقات محددة، مثل الجامعات الأردنية الخاصة. من الضروري إجراء دراسات ميدانية تركز على بيئات تعليمية محلية لفهم التحديات الخاصة وتقديم حلول مستدامة. في سياق الجامعات الأردنية الخاصة، يبرز الدور المزدوج للقيادة وإدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة.

3. منهجية الدراسة (Methodology)

اعتمدت هذه الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات كمنهجية أساسية لاستكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، مع التركيز على دور الأخيرة كوسيط في تحسين الأداء التنظيمي. تُعتبر مراجعة الأدبيات من المناهج البحثية الشاملة التي تسمح بتحليل الدراسات السابقة بعمق وتقديم رؤى نقدية تساهم في تعزيز المعرفة العلمية حول الموضوع. تم تصميم هذه المنهجية لتوفير إطار متكامل يساعد على فهم العلاقة الديناميكية بين هذه المتغيرات، مع استكشاف التطبيقات العملية والتحديات في بيئات تنظيمية متنوعة. بدأت الدراسة بتحديد نطاق البحث بدقة من خلال التركيز على موضوعات رئيسية تشمل أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. تم توجيه الجهود نحو جمع الدراسات المنشورة بين عامي 2021 و2024، باستخدام

قواعد بيانات أكاديمية موثوقة مثل Scopus، وGoogle Scholar، والمنصات العربية مثل منظومة معرفة .تم اختيار الدراسات بناءً على معايير واضحة، بما في ذلك ارتباطها بالموضوع الرئيسي ونشرها في مجلات علمية محكّمة، إلى جانب تقديمها بيانات كمية أو نوعية تدعم التحليل. ولتنظيم الدراسات، تم تصنيفها ضمن محاور رئيسية مثل تأثير أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي، ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الكفاءة التنظيمية، ودور الثقافة التنظيمية كوسيط بين المتغيرات. سمحت هذه التصنيفات بفهم أعمق للعلاقات المتشابكة بين هذه العوامل، وتحديد الأنماط المشتركة والتحديات الفريدة. استُخدمت أدوات تحليل المحتوى لاستخلاص المفاهيم المتكررة والروابط بين المتغيرات، إلى جانب استعراض الأطر النظرية مثل القيادة التحويلية ونظرية النظم الثقافية لتوفير خلفية نظرية متماسكة. كما أن أحد أبرز الجوانب التي كشفتها المنهجية هو تحليل الفجوات البحثية .بينما أظهرت الدراسات السابقة نتائج إيجابية لدور الثقافة التنظيمية كوسيط، كان هناك نقص في الدراسات التي تُركز على الجامعات الخاصة الأردنية، والتي تتميز ببيئة تعليمية وإدارية مختلفة عن القطاعات الأخرى. أظهر التحليل أيضًا أن الدراسات غالبًا ما تعتمد على الأدوات الكمية مثل الاستبانات والنماذج الهيكلية(SEM) ، مما يوفر رؤى دقيقة ولكن يُهمل الجوانب النوعية التي يمكن أن تكشف أبعادًا إنسانية وثقافية أكثر تعقيدًا. وبالرغم المزايا الكبيرة لهذه المنهجية، إلا أن لها بعض القيود. أولاً، الاعتماد على الأدبيات يجعل النتائج مرتبطة بتحليل الدراسات المتاحة فقط، مما قد يحد من تقديم استنتاجات جديدة تمامًا. ثانيًا، السياقات المتنوعة التي تناولتها الدراسات، مثل القطاعات الحكومية أو الصناعية، قد تختلف في طبيعتها عن الجامعات الخاصة الأردنية، مما يُصعّب التعميم المباشر للنتائج. أخيرًا، غياب المقارنات بين السياقات المختلفة يُعتبر عائقًا في تقديم فهم أوسع لتأثير المتغيرات المدروسة. على الرغم من ذلك، قدّمت مراجعة الأدبيات رؤى غنية حول العلاقة بين أسلوب القيادة، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. ساعدت هذه المنهجية في تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية كوسيط في تعزيز الأداء التنظيمي، ولكنها أبرزت أيضًا الحاجة إلى دراسات ميدانية تُركز على السياقات المحلية مثل الجامعات الأردنية الخاصة، للتعامل مع التحديات الفريدة التي تواجهها مثل محدودية الموارد، وضغوط الاعتماد الأكاديمي، والمنافسة المتزايدة.

4. النتائج Findings

تُظهر نتائج مراجعة الأدبيات أهمية الثقافة التنظيمية كوسيط في تعزيز العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. أجمعت الدراسات على أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار للقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد، بل تُعد محركًا رئيسيًا لتعزيز الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، فإن تحليل هذه النتائج يكشف عن تحديات تطبيقية ونقاط قصور، خصوصًا عند محاولة استيعابها في سياقات مثل الجامعات الأردنية الخاصة. أبرزت الدراسات أهمية أسلوب القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث أظهرت القيادة التحويلية والديموقراطية نتائج إيجابية في تعزيز بيئة العمل وزيادة التزام العاملين. على سبيل المثال، تُشير دراسة فرحات (2016) إلى أن القيادة الديموقراطية تخلق جوًا من التعاون والانتماء، مما يُعزز الأداء التنظيمي. ورغم هذه النتائج، فإن السياقات الأكاديمية، مثل الجامعات الخاصة، قد تستفيد بشكل أكبر من القيادة التحويلية نظرًا للحاجة إلى قيادة تستجيب للتحديات المستمرة مثل المنافسة التعليمية ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي. ومع ذلك، قد تواجه هذه القيادات تحديات في التوفيق بين الأهداف الأكاديمية والإدارية. أما فيما يتعلق بـ ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد أشارت النتائج إلى تأثيرها الإيجابي في بناء ثقافة تنظيمية قوية وداعمة. تُعتبر ممارسات مثل التوظيف والتدريب والتقييم المستمر أدوات فعالة لتحفيز العاملين ودعم التزامهم التنظيمي. ومع ذلك، أظهرت بعض الدراسات، مثل دراسة محمد وإبراهيم (2021)، أن تأثير هذه الممارسات قد يكون أقل وضوحًا

مقارنة بتأثير القيادة. يُشير هذا إلى وجود فجوة محتملة تتطلب تكاملًا أقوى بين القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق تأثير أكبر على الأداء التنظيمي. ورغم اتفاق الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية، إلا أن معظمها أُجري في سياقات عامة مثل القطاعات الحكومية أو التجارية، مع غياب واضح للدراسات الموجهة نحو الجامعات الخاصة الأردنية. هذا يمثل نقطة ضعف كبيرة في الأدبيات، حيث تختلف طبيعة العمل الأكاديمي عن باقي القطاعات من حيث التركيز على جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية داعمة. يحتاج هذا السياق إلى دراسة أعمق تأخذ في الاعتبار التحديات المحلية، مثل محدودية الموارد المالية وضغوط المنافسة بين الجامعات. وجانب آخر مهم أُثير في بعض الدراسات، مثل دراسة محمد وإبراهيم (2021)، هو دور الثقافة التنظيمية في تسهيل التحول الرقمي. ورغم أهمية هذه النتيجة، إلا أن تطبيقها في الجامعات الخاصة الأردنية قد يكون محدودًا بسبب نقص البنية التحتية الرقمية والتدريب التقني الكافي. هذا يُبرز الحاجة إلى استراتيجيات طويلة المدى لبناء ثقافة تنظيمية تدعم التحول الرقمي بشكل مستدام.أخيرًا، بينما تُشير الدراسات إلى أهمية بناء الثقافة التنظيمية، إلا أنها غالبًا ما تفتقر إلى تحليل عميق لكيفية تحقيق ذلك على المدى الطويل. تُركّز الأدبيات على الثقافة كوسيط دون مناقشة العوامل الاجتماعية والثقافية التي تُؤثر على بناء هذه الثقافة في بيئات محلية مثل الأردن. هذا يُعيق تعميم النتائج ويطرح تساؤلات حول قابلية تطبيقها في سياقات مختلفة.وبناءً على ذلك، تُظهر النتائج أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية كوسيط، لكنها تُبرز أيضًا الحاجة إلى دراسات مستقبلية تُركز على التحديات الفريدة التي تواجه الجامعات الأردنية الخاصة. يجب أن تُصمم هذه الدراسات لاستكشاف التكامل بين القيادة وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، مع مراعاة السياق المحلي وتقديم توصيات عملية للتطبيق.

5. الخاتمة Conclusion

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا كوسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت مراجعة الأدبيات أن بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة يمكن أن يعزز الأداء التنظيمي بشكل كبير. تُبرز النتائج أهمية القيادة التحويلية والديموقراطية في تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بينما تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتقييم المستمر، في خلق بيئة تنظيمية داعمة تعزز الالتزام الوظيفي والإنتاجية. ومع ذلك، فقد أظهرت المراجعة وجود فجوات بحثية، خاصة في سياق الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تختلف طبيعة العمل الأكاديمي عن القطاعات الأخرى من حيث الأولويات والتحديات. هناك حاجة ماسة إلى دراسات ميدانية تأخذ في الاعتبار الظروف المحلية لهذه الجامعات، مثل محدودية الموارد وضغوط الاعتماد الأكاديمي، لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات القيادة وإدارة الموارد البشرية بشكل فعّال. كما كشفت المراجعة عن تحديات تتعلق بتطبيق التحول الرقمي، حيث إن بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي لا يزال يواجه قيودًا مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات تركز على العلاقة بين المتغيرات دون تقديم حلول عملية لكيفية بناء ثقافة تنظيمية مستدامة على المدى الطويل. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تكامل الجهود بين القيادة وإدارة الموارد البشرية لتطوير ثقافة تنظيمية تناسب الاحتياجات المحلية للجامعات الأردنية الخاصة. كما تُبرز الحاجة إلى اعتماد مناهج بحث مختلطة تجمع بين الكمي والنوعي لتقديم فهم شامل للتحديات والفرص في هذا السياق. يُمكن لهذه الجهود أن تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة والتميز الأكاديمي.

المراجع (References)

أبو حسين. خلود. 2020. عدد جامعات المملكة الأردنية. تاريخ زيارة الموقع: 2024/11/12. متاح على الرابط التالي: https://mawdoo3.com/%D8%B9%D8%AF%D8%AF_%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%84%D9%83%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A9

أبو زيد، محمد. (2021). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري: دور الثقافة التنظيمية كوسيط ."مجلة إدارة الأعمال والتطوير .

الحواجرة، كامل محمد. العزب، حسين محمد. 2019. التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث. المجلد الخامس، العدد الأول.

خرموش، سمير، وبحري، نوال. (2021). "الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي داخل المنظمة ."مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية.

ربابعه، مرام. 2019. المناخ التنضيمي كمتغير معدل في العلاقة مابين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين : دراسه تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشوره. جامعة جدارا. الاردن.

شاطري، محمد. 2016. دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين– دراسة حالة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

العاجز، أسماء. (2021). "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة ." مجلة التنمية والإدارة

عارف، معن، وسعيد، عبد الله. 2019. الثقافة المنظمية ودورها في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي. دراسة تحليلة لآراء عينة من العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز. العدد8. مجلد2. العراق.

عمراوي، سمية، وخير الدين، جمعة، وحسيني، وابتسام. 2019. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال. العدد7. جامعة بسكرة. الجزائر.

العولقي. عبدالله أحمد. 2018. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية. كلية العلوم الإدارية. جامعة إب – اليمن.

العياشي، سالم. 2019. *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدة الموظفين في المنظمات الرياضية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد بوضياف. الجزائر.

الفزاري، أحمد. (2024). "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات ."مجلة البحث العلمي والإبداع .

كاظم، عمار.2019. دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية /العراق، مجلة الجامعة المستنصرية. ص 28-79.

محمد، إبراهيم. (2021). "دور الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي ."مجلة العلوم الإدارية.

محمد، محسن وبلجات، باقر. 2018. دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي– دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد3، ص19-35.

مرتضي طلحة حمدنا الله. 2018. الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العالقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العامليبالتطبيق علي شركة السكر السودانية. رسالة ماجستير. جامعة النيلين.

مرتضي طلحة حمدنا الله. 2018. الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العالقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين بالتطبيق علي شركة السكر السودانية. رسالة ماجستير. جامعة النيلين.

المشاقبة، خليل. 2017. اشكالية الحاكمية في الجامعات الاردنية. مقال صحفي. موقع سواليف الالكتروني. متاح على الرابط التالي: https://sawaleif.com/اشكالية-الحاكمية-في-الجامعات-الأردني-235757/

النعيمات، تيسير. 2016. الضمور: التعليم العالي تنجز دراسة لتسويق الجامعات الخاصة. مقابلة صحفية. صحيفة الغد الاردني. متاح على الرابط التالي: https://alghad.com/الضمور-التعليم-العالي-تنجز-دراسة-لتسو/.

هلال، عبير أحمد. 2019. *دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العاملين*. دراسة حالة على شركة جياد للسيارات الفترة 2010-2015. جامعة أفريقيا العالمية. السودان.

Al Rousan, S. R. (2024). Green Human Resource Management Towards Digital Transformation In Municipalities In Irbid Governorate. International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability, 1 (1), 2-12. https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-3-TBP.pdf

Al-Aqeeli, A. (2021). The Mediating Role of Organizational Culture in Leadership and HR Practices in Jordanian Private Universities. Journal of Higher Education Studies, 14(3), 23–41.

Al-Hawary, S. I. S., & Alajmi, H. M. 2017. Organizational commitment of the employees of the ports security affairs of the State of Kuwait: the impact of human recourses management practices. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 61, 52-78.

Farazi, A. (2024). Organizational Culture and Knowledge Management: Enhancing Organizational Performance. Journal of Knowledge Management Research, 15(1), 12–28.

Farhat, H. (2016). Leadership styles and their impact on employee performance. Journal of Organizational Behavior, 12(3), 22–35.

Ghamasi, M. (2016). The role of training in enhancing organizational culture: Case study of educational institutions. Journal of Education and Human Development, 5(2), 45–60. https://doi.org/10.5296/jehd.v5i2.9021

Hamid, A. (2016). The Impact of Autocratic Leadership on Employee Creativity: Challenges and Solutions. Middle East Journal of Management, 3(1), 15–30.

Kharmoush, S., & Bahri, N. (2021). The Role of Organizational Culture in Shaping Positive Employee Behavior. Journal of Organizational Development, 9(4), 65–81.

Lootah, R.E.A. (2024). The Impact of Blockchain Technology on Financial Reporting Practices in UAE. International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability, 1 (1), 2-12. https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/07/PAPER-1-TBP-1.pdf

Maabreh, H. M. A. (2024). The Role of Financial Technology (Fintech) in Promoting Financial Inclusion A Literature Review. International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability, 1 (1), 2-12. https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-2-TBP.pdf

Mohammed, A., & Ibrahim, R. (2021). The Role of Organizational Culture in Digital Transformation: A Case Study in Public Organizations. Journal of Digital Innovation, 7(2), 45–60.

Qattan, M. (2015). Effective Human Resource Practices: Enhancing Employee Performance. Journal of Business Management, 14(3), 18–30.

Razzak, A., Ahmad, M. A., Awad, G., & Mohammad, N. (2024). The effect of digital zakat and accounting on corporate sustainability through financial transparency. Asian Economic and Financial Review, 14(3), 228-249.

Shateri, A. (2016). The Impact of Flexible Organizational Culture on Employee Commitment in Jordanian Universities. Journal of Administrative Sciences, 8(1), 30–48.

Shboul, T., Hazaimeh, Z. K., Ajlouni, B. A. M. (2024). The moderating role of digital leadership between digital transformation and performance of vocational education teachers in public schools. International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability, 1 (1), 2-12.

https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/08/PAPER-4-TBP.pdf

Yaghi, M., et al. (2007). The Glue of the Organization: Organizational Culture's Role in Enhancing Performance. Journal of Organizational Studies, 5(2), 12–25.

Zaid, M. (2021). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Innovation: The Mediating Role of Organizational Culture. Arab Journal of Management Studies, 10(3), 35–50.

Zaqeeba. N. (2024). The Scope of AI Applications to Tax Evasion in Enhancing Tax Enforcement Capabilities. International Journal of Digital Accounting and Fintech Sustainability, 1 (2), 2-16. https://tanmeah.com/wp-content/uploads/2024/10/TBP-Template-Nidal-Zaqeeba.pdf