

تحليل ثقافة المنظمة ودورها في جذب واستقطاب الكفاءات

إعداد الباحث:

عبد المحسن بن سلمان الهويدي

إشراف:

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م

في عالم تتسارع فيه وتيرة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، تبرز أهمية ثقافة المنظمة كعامل حاسم في تحديد مسارات النجاح والتميز. تعد ثقافة المنظمة القوة الخفية التي تشكل سلوكيات الأفراد وتوجه قراراتهم وتحفزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

تُعتبر ثقافة المنظمة بمثابة الإطار الذي يُحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة وكيف يُمكن لهذه الثقافة أن تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. إنها تُشكل البيئة التي تُنمى فيها الابتكار والتعاون وتُعزز الالتزام والولاء للمنظمة. وبالتالي، فإن فهم ثقافة المنظمة وتطويرها يُعد أمرًا حيويًا لنجاح أي منظمة واستدامتها. تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في جميع المؤسسات نظرًا لتأثيرها المباشر على هوية المؤسسة وطرق تنفيذ المهام. حيث تساهم في تطوير الخطط التي تبين كيفية العمل داخل المؤسسات، وتمكنها من تقديم معلومات تساعد في تمييزها عن غيرها. يتأثر أداء المؤسسات والمسؤولين عن العمل فيها وإبداعهم بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية. وبالتالي، يمكن القول إن ثقافة المؤسسة لها تأثير كبير على سلوك الموظفين وأخلاقيات العمل وفقًا لقوة وطبيعة وتنوع الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة. وتكمن خطورة الجانب الثقافي في الاختلافات في القيم والسلوكيات التي قد تكون مخفية ولا تظهر إلا بعد فترة من الزمن، مما قد يسبب أضرارًا متزايدة للمؤسسة (Mcshane & von Glinow, 2010).

يُعد الاستقطاب عملية حيوية تتجاوز مجرد الإعلان عن الوظائف الشاغرة؛ إنه يشمل بناء صورة إيجابية وجذابة للمنظمة في أذهان المرشحين المحتملين. يتطلب ذلك تواصلًا فعالاً ومستمرًا مع سوق العمل وتطوير استراتيجيات تسويقية تعكس قيم وأهداف المنظمة. من خلال هذه الجهود، تستطيع المنظمات تعزيز سمعتها كأماكن عمل مرغوبة، مما يساعد في جذب مجموعة واسعة من المواهب (حنفي، ٢٠٠٢).

تؤثر الثقافة التنظيمية على جاذبية المنظمة وقدرتها على استقطاب الأفراد المتميزين والمحافظة عليهم. ومن هنا تبرز أهمية ثقافة المنظمة وكيف يمكن لها أن تصبح أداة استراتيجية للتأثير في السوق المهني وجذب الكفاءات العالية. إن الفهم الدقيق لثقافة المنظمة وتأثيرها على جذب الكفاءات يمكن أن يوفر للقادة وصناع القرار أدوات قيمة لبناء استراتيجيات فعالة تسهم في تحقيق التميز التنظيمي.

مشكلة الدراسة

في ظل التنافسية الشديدة بين المؤسسات في السوق العالمي، تبرز أهمية تحليل الثقافة التنظيمية ودورها في جذب واستقطاب الكفاءات كعامل حاسم للنجاح والتميز. تواجه العديد من المؤسسات تحديًا كبيرًا في إيجاد والحفاظ على مواهب عالية الجودة تتماشى مع قيم وأهداف المؤسسة. يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية، بما تحمله من قيم ومعتقدات وممارسات دورًا محوريًا في تشكيل الانطباع الأول للمرشحين المحتملين وتأثيرها على قراراتهم بالانضمام للمؤسسة. ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات صعوبات في تحديد الجوانب الثقافية التي تعزز الجاذبية للكفاءات وكيفية تعزيزها أو تعديلها لتحقيق هذا الهدف. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة المنظمة ودورها في جذب واستقطاب الكفاءات، وتقييم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على استقطاب المواهب والحفاظ عليها، واستكشاف الطرق التي يمكن من خلالها للمؤسسات تحسين ثقافتها لتصبح أكثر جاذبية للمواهب الرائدة في مجالها.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية للدراسة

تكتسب الدراسة أهمية بالغة في البحث العلمي والممارسة الإدارية، حيث تُعد ثقافة المنظمة عنصرًا جوهريًا يُشكل هوية المنظمة ويُحدد مسارها الاستراتيجي. ستسلط هذه الدراسة الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة المنظمات على جذب الأفراد الموهوبين والمحترفين، والذين يُعتبرون رأس المال البشري الأساسي لأي مؤسسة تسعى للتميز والابتكار. من خلال تحليل دقيق ومنهجي، ستقدم الدراسة فهم عميق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وجاذبيتها للكفاءات، وتقديم توصيات استراتيجية للمنظمات لتعزيز هذا الجانب الحيوي. وبالتالي، تُعد هذه الدراسة مساهمة قيمة في تطوير المعرفة الإدارية وتحسين الممارسات التنظيمية لضمان استقطاب واستبقاء أفضل العناصر البشرية.

الأهمية التطبيقية للدراسة

تلعب ثقافة المنظمة دورًا حيويًا في جذب واستقطاب الكفاءات، حيث تُعد البيئة العامة والقيم والمبادئ التي تُطبق داخل المنظمة. تؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر على سلوك الموظفين

وقراراتهم، وتساهم في تحديد مدى جاذبية المنظمة للمواهب الجديدة. تكمن في الأهمية التطبيقية لدراسة ثقافة المنظمة في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث تساعد ثقافة المنظمة الإيجابية في توحيد الأفراد العاملين وتقوية شعورهم بالانتماء، مما يساهم في استقرارهم الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي. كما تشجع ثقافة المنظمة الموجهة نحو الابتكار الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة، مما يعزز من قدرة المنظمة على التميز والتنافس. وأخيراً تُركز الثقافة الجيدة على الاستثمار في الموظفين من خلال التدريب والتطوير، مما يعزز من مهاراتهم ويساهم في نمو المنظمة.

بالتالي، تُعتبر دراسة ثقافة المنظمة وتحليلها خطوة أساسية لضمان جذب الكفاءات والحفاظ عليها، ولتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

أهداف الدراسة

١. التعرف على مدى أهمية ثقافة المنظمة لدى المؤسسة محل الدراسة.
٢. تحليل دور ثقافة المنظمة في جذب واستقطاب الكفاءات.
٣. تحديد العناصر الأساسية لثقافة المنظمة التي تُعزز من جذب واستقطاب الكفاءات.
٤. دراسة تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة من قبل الموظفين.

أسئلة الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة، يمكن صياغة أسئلة الدراسة بالشكل التالي:

١. ما مدى أهمية ثقافة المنظمة في المؤسسة محل الدراسة وكيف يُمكن قياسها؟
٢. كيف تساهم ثقافة المنظمة في جذب واستقطاب الكفاءات؟ وما هي الآليات التي تُفعل هذا الدور؟
٣. ما هي العناصر الأساسية لثقافة المنظمة التي تُعتبر حاسمة في تعزيز جذب واستقطاب الكفاءات؟ ما هو تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة من قبل الموظفين؟

الدراسات السابقة والإطار النظري

دراسات سابقة تتعلق بمحور ثقافة المنظمة

دراسة بومدين وبوفطيمة (٢٠١٩) بعنوان "ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز".

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المتميز داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع التركيز على تحليل النسق الثقافي داخل المؤسسات وأهميته في تبني القيم الاستراتيجية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأداء المتميز وتساهم في ترسيخ قيم ومبادئ التخطيط الاستراتيجي. كما وجدت الدراسة أن ثقافة المؤسسة لها تأثير حاسم على نتائجها الاقتصادية، فالمنظمة التي تعطي مكانة مرجحة للعنصر البشري (الزبائن والمساهمين والموظفين) على جميع المستويات تظهر نتائج أحسن من المنظمات التي تعطي أهمية أقل لهذه الجوانب. أوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة استراتيجية داعمة للتوجه العام للمؤسسة، وتشجيع القيادات على استباق التغيير وقيادته لتحقيق ميزة تنافسية.

دراسة عبد الحسين (٢٠١٩) بعنوان: "تأثير ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي" دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات العراقية"

هدف البحث الى معرفة مدى وجود ثقافة تنظيمية في مؤسسات التعليم العالي واعتمادها لمعايير وقيم تتسجم مع التغيرات في المجتمع لدى أعضاء هيئة التدريس لعدد من الكليات في الجامعات العراقية. كما هدف لتحديد نوع وقوة العلاقة بين ثقافة المؤسسات (الجامعة والكليات) وتأثيرها في سلوك أعضاء هيئة التدريس الذي يساهم في تعزيز ولاءهم للجامعة والكليات التي يعملون فيها ثقافة تنظيمية في هذه الجامعات وأهميتها في تقوية الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية أتجاه جامعاتهم وكلياتهم. واخيراً التركيز على ثقافة المنظمة في استقطاب الكفاءات والمهارات من الموارد البشرية للارتقاء بمستوى اداء الجامعات. لتحقيق اهداف البحث تم استخدام منهج وصفي تحليلي باعتماد استبانة مكونه من ٢٠ فقرة للثقافة التنظيمية وأبعادها و ١٥ فقرة للولاء التنظيمي وابعاده، اخذت عينة عشوائية مكونه من ٨٠ عضو هيئة تدريسية في ٤ جامعات في بغداد.

خلصت نتائج البحث لوجود وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وكذلك وجود تأثير للثقافة التنظيمية وأبعاده (ثقافة العلاقات، وثقافة الرقابة، وثقافة الاستجابة، وثقافة الاداء) على الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات موضوعة البحث وابعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري). كما أشارت النتائج ان أثر ثقافة الاداء وثقافة الرقابة وثقافة العلاقات غير معنوية على الولاء المعياري وهذا يشير ان ثقافة المنظمة لم تؤثر بشكل واضح على اعضاء الهيئة التدريسية في جوانب الولاء للوظيفة وتفضيل المصلحة الشخصية على مصلحة الكلية او الجامعة. أهم توصيات الدراسة، إن موضوع الثقافة التنظيمية مرتبط بوجود القيم والمعايير والتقاليد التي تحدد إطار عمل بيئة الجامعات والكليات في الجوانب العلمية والتربوية والاخلاقية والثقافية لتشكل هذه الثقافة تقاليد جامعية رصينة تساهم في زيادة الولاء للجامعة والكلية التي يعمل بها اعضاء هيئات التدريس. كما أوصت بضرورة الالتزام بقيم وثقافة تنظيمية تحافظ على السمعة والمكانة العلمية للجامعات بالإضافة للجوانب الاخلاقية والتربوية المستمدة من قيم الاسلام والمجتمع العراقي وهذه المكانة المرموقة تدعو للفخر والاعتزاز بالانتماء والولاء للجامعة والكلية من قبل اعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة.

دراسة النداي و الزهيري (٢٠٢٠) بعنوان: " دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي ."

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية دعم تطوير ثقافة المنظمة لعملية التحول الرقمي وتأثيرها على نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة. وتحديد الآليات التي يمكن من خلالها تفعيل التحول الرقمي على مستوى ثقافة منظمات الاعمال. كما هدفت الدراسة للتعرف على طرق تقليل مخاطر التحويل الرقمي من خلال دراسة حالة شركة كليمان لصناعة المصاعد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد طبيعة دور الثقافة التنظيمية ومفهومها وآلياتها في دعم التحول الرقمي، فضلاً عن استخدام الاسلوب الاستقرائي من خلال استقراء وتحليل الدراسات التي تعرضت لمتغيرات البحث. تشير نتائج الدراسة إلى أن تطوير ثقافة المنظمة يلعب دوراً مهماً في دعم التحول الرقمي ويساعد على تحقيق النجاح في العمليات التجارية والحفاظ على الأصول في بيئة تنافسية. وأكدت الدراسة على ضرورة اتخاذ موقف استباقي ثقافي يدعم اعتماد هذه العملية للتحول الرقمي ليتم بنجاح وبسرعة في المنظمات حيث يمكن للمنظمات تحويل هويات الثقافة الرقمية الخاصة بها

إلى ميزة تنافسية كبيرة إذا خططت مبكراً. وأخيراً بينت نتائج الدراسة أن الحاجة إلى التكيف مع البيئة الرقمية أمر لا مفر منه، وهذا التغيير يوفر ميزة تنافسية مهمة للغاية للمنظمة لذلك، من الضروري التحقيق في كيفية إدارة مثل هذه العملية بنجاح في بيئة تنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة الرقمية داخل المنظمة وتوعية العاملين بأهمية التحول الرقمي، وإنشاء ثقافة رقمية تتكيف مع التغيرات الجديدة لضمان مشاركة الموظفين بأقل مقاومة واستمرار القيم الأساسية للمنظمة.

دراسة نبيل (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر ثقافة المنظمة على الولاء تجاه التغيير: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالبنوك بولاية البليدة"

هدفت هذه الدراسة لتقييم وجهات نظر الموظفين في بنوك مدينة البليدة بشأن الأبعاد المختلفة لثقافة المؤسسة الحاكمة، ومستويات الإخلاص نحو التغيير، بالإضافة إلى تأثير ثقافة المؤسسة على مستوى هذا الإخلاص. لتحقيق أهدافها، صمم الباحث استبياناً من ثلاثة أقسام، حيث يركز القسم الأول على التعرف على خصائص العينة المدروسة، والقسم الثاني على تقييم الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة)، والقسم الثالث على قياس الولاء نحو التغيير كمتغير تابع. وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج رئيسية أهمها، تتباين درجات تأثير أبعاد ثقافة المؤسسة في بيئة العمل بالبنوك الجزائرية، حيث تبين أن الثقافة البيروقراطية هي الأكثر سيادة بدرجة عالية، تليها الثقافة الإبداعية بدرجة عالية أيضاً، وأخيراً الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج أن الولاء نحو التغيير في البنوك الجزائرية بجميع أبعاده ولكن بمستويات مختلفة، حيث يرتبط أعلى مستوى من الولاء العاطفي بالتغيير بدرجة عالية، يتبعه الولاء المعياري بدرجة عالية، ثم الولاء المستمر بدرجة متوسطة. أيضاً بينت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المؤسسة والولاء نحو التغيير وأبعاده. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير ثقافة المؤسسة على مستوى الولاء نحو التغيير بناءً على متغيرات مثل العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي، بينما لم تُظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغير الجنس. أهم توصيات الدراسة، العمل على تبني النمط القيادي الذي يساهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات الثقافية للمنظمة، وإيضاً التخلص من النظرة التقليدية للموظفين تقتضيها آليات التسيير الحديثة وتتجلى صورها من خلال منح المرؤوسين

صلاحيات أوسع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والسماح لهم بتقديم اقتراحاتهم التي يرونها وبكل حرية، مما يعمل على الرفع من مستوى الولاء تجاه التغيير.

دراسة أبو النيل ومحمد (٢٠٢٣) بعنوان: "لعلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري".

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي لبيان أثر العالقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري، كمحاولة للسعي لمعرفة ما هي العالقة والتأثير المباشر لثقافة المنظمة على التميز المؤسسي وكذلك العالقة والتأثير في حالة وجود رأس المال الفكري بعناصره كوسيط في تلك العلاقة للوصول إلى التميز المؤسسي. بغية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها، وجود عالقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية قوية بين ثقافة المنظمة ورأس المال الفكري والتميز المؤسسي. كما وجدت الدراسة أن ثقافة المنظمة لها تأثير تفاعلي جوهري على التميز المؤسسي حيث تعتبر ثقافة المنظمة متغير مستقل له تأثير معنوي جوهري على التميز المؤسسي كمتغير تابع. أهم ما أوصت به الدراسة، زيادة درجة الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة حيث أن الاهتمام بهذا المجال يساهم في تنمية وتطوير التميز المؤسسي. أيضاً أوصت بضرورة بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري، ونشرها وتعزيزها لما يمثله من قيمة للمؤسسة. وأخيراً أوصت أيضاً بالعمل على خلق ثقافة إيجابية محفزة وداعمة للتميز بالمؤسسة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الاهتمام بتوفير بيئة عمل تتلاءم مع كافة العاملين.

دراسة عبد المنعم (٢٠٢٣) بعنوان: "دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة دراسة حالة صندوق التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء" CASNOS

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة في مؤسسة صندوق التأمينات الاجتماعية. المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي الأجراء التحليلي لعرض الخلفية النظرية للموضوع من خلال توزيع استبيان على ٣١ موظف إداري بمختلف مستوياتهم. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بحيث أن أبعاد الثقافة

التنظيمية لها دور أساسي في صياغة استراتيجية المنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور أساسي في المنظمة. حيث أنه كلما التزم الموظفون بتطبيق القيم التنظيمية والأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية، تم تحقيق غاية وأهداف المنظمة. اقترحت الدراسة، ضرورة أن تولى المؤسسة اهتماما خاصا بتوفير عناصر الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيرا هاما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وبالتالي الزيادة في الفعالية. وأيضا أوصت بضرورة اهتمام المؤسسة بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد؛ وأيضاً ضرورة الاهتمام بتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي حتى يتماشى مع الطبيعة القانونية الجديدة للشركة ومتغيرات البيئة.

دراسات سابقة تتعلق بمحور جذب واستقطاب الكفاءات

دراسة المجروب (٢٠١٣) بعنوان: "أثر استراتيجيات استقطاب الكفاءات الإدارية العليا في أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية"

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات جذب الكفاءات الإدارية الرفيعة على أداء الموظفين في القطاع المصرفي التجاري بالكويت. شملت عينة البحث جميع المديرين في تسعة بنوك كويتية، واستند الباحث في جمع البيانات على مصادر أولية وثانوية، مستخدماً الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير معتبر إحصائياً لعملية جذب الكفاءات الإدارية الرفيعة على أداء الموظفين. كما كشفت الدراسة عن تأثير ملموس لخطط جذب هذه الكفاءات، بالإضافة إلى تأثير المعرفة بمصادر الجذب على الأداء الوظيفي. استناداً إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة التركيز على تطوير مهارات المديرين في مجال جذب الكفاءات الإدارية الرفيعة من خلال برامج تدريبية متخصصة والاستعانة بخبراء ومستشارين. وأكدت على أهمية الاعتماد على معايير موضوعية في اختيار الكفاءات الإدارية الرفيعة وتقييم مدى تناسبها مع الظروف الراهنة، لضمان تأثير إيجابي على أداء الموظفين في البنوك التجارية.

دراسة زبوج (٢٠٢١) بعنوان: " دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة Sonelgaz بسطيف"

هدفت الدراسة لتحديد تأثير الحوافز على جذب الكفاءات في الشركة المذكورة. كما هدفت الدراسة للتعرف على دور السياسات التحفيزية ودرجة استقطابها لأفضل الكفاءات. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج وصفي تحليلي، حيث صممت استمارة استبيان تضمنت ٢٧ فقرة لجمع المعلومات من عينة مكونة من ٢٠ مفردة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، مع الاستعانة بأدوات إحصائية مثل المتوسط الحسابي، النسبة المئوية، واختبار كاي مربع. أسفرت الدراسة عن نتائج تشير إلى أن إدارة المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة على سياسة استقطاب فعالة، كذلك بينت النتائج أن اهتمام الشركة كان ضعيفاً فيما يخص سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي هذا الاهتمام الضعيف سيكون له تأثير على استقطاب الكفاءات. حيث أن الاهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة فيما يخص استقطاب الكفاءات البشرية من المؤسسات المنافسة. وأن الحوافز لها دور مهم في استقطاب الكفاءات. وعلى ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الحوافز لتعزيز استقطاب الكفاءات بشكل أكثر فعالية. ومن الضروري أيضاً اهتمام المنظمة بثقافة جذب واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها. وأوصت الدراسة أن تعمل المؤسسة على تقديم الأجر على أساس الكفاءة، وعدم الاكتفاء فقط بتقديمه على أساس المؤهل العلمي حتى ترفع قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية.

طلحاي وبولغيتي (٢٠٢١): "سياسة استقطاب إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق استمرارية المؤسسة دراسة حالة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ولاية أدرار"

هدفت الدراسة لمعرفة كيفية استقطاب والحصول على الموارد البشرية. إضافة لذلك هدفت لإبراز القيمة الحقيقية للموارد البشرية، ودورها في تحقيق النجاح، والبقاء في المؤسسة. كما هفت إلى إبراز طرق سياسة الاستقطاب التي تعتمد عليها المؤسسة، وكيفية الحصول عليها. اعتمد في دراسة على المنهج الوصفي. أشارت نتائج الدراسة لمواجهة هذه المؤسسة العديد من المشاكل الخاصة بالاستقطاب وتوظيف اليد العاملة، والتي تنتج عنها ضغوط داخلية وخارجية وكذلك مشاكل في إطار العلاقة بين الصندوق ومكتب اليد العاملة. كما بينت النتائج إلى أنه فيما يتعلق بقرار

الاستقطاب والتوظيف، فإن إدارة الموارد البشرية لا تتخذ هذا القرار إلا بعد الرجوع إلى المديرية المركزية بالعاصمة. أوصت الدراسة بالعمل على إتباع أسلوب الجذب الداخلي وخارجي معا كون كل منهما يكمل الآخر لأن الاستقطاب الداخلي يعطي فرصة للموظفين المؤسسة، للتقدم والترقية، في حين إن الاستقطاب الخارجي يزود المؤسسة بكفاءة، وخبرات جديدة مما يضيف على المؤسسة طابع التجديد. كما أوصت بإعادة النظر في كيفية توظيف اليد العاملة داخل للحصول على أحسن مورد. أخيرا أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري لأنه مورد ثمين وذلك عن طريق استقطابه وترقيته وتنميته وفقا لما يتماشى واستراتيجيات المؤسسة.

دراسة الغامدي (٢٠٢٣) بعنوان: " دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى تأثير عوامل مثل الاستقطاب، الحوافز، والاحتفاظ بالكفاءات على التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم تطوير استبيان خاص لجمع البيانات من عينة مكونة من ١٩١ عضواً من هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة، من أصل ٣٨٠ عضواً. أظهرت النتائج أن دور الاستقطاب في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة كبيرة. كما أشارت الاستقطاب والحوافز والاحتفاظ بالكفاءات لها دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي، مع تباين في درجة تأثير كل عامل. وقد أكدت الدراسة على أهمية متابعة الرضا الوظيفي للكفاءات البشرية بشكل منتظم. أوصت الدراسة أن تتابع الجامعة الرضا الوظيفي لدى الكفاءات البشرية بصورة منتظمة من خلال الاستطلاعات. تم اقترحت الدراسة توصيات في ضوء هذه النتائج، تشمل تطوير استراتيجيات متكاملة للحوافز تتناسب مع احتياجات وتطلعات الكفاءات البشرية، وتعزيز آليات الاحتفاظ بالمواهب من خلال برامج تطوير مهني مستمر وفرص للنمو الوظيفي. كما يُنصح بإجراء دراسات متابعة لقياس تأثير هذه الاستراتيجيات على التميز المؤسسي على المدى الطويل.

دراسة المالكي (٢٠٢٣) بعنوان: "دراسة بحثية حول دور القيادة في استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات الخاصة، والحفاظ عليها في المؤسسات الحكومية بدولة قطر: جهاز التخطيط والإحصاء حالة دراسية"

هدفت الدراسة إلى تقييم حجم وكفاءة القوى العاملة والموارد البشرية المتخصصة في مجال الإحصاء، ومدى تلبيتها لمتطلبات سوق العمل، خاصةً في جهاز التخطيط والإحصاء. ولتحديد حجم ومهارات القوى العاملة المتخصصة في الإحصاء. كما هدفت لتحليل الفجوات بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل. وأخيراً هدفت الدراسة لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل. استُخدمت في الدراسة منهجية تحليلية لفحص الفجوات بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق، بالإضافة إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في جذب والحفاظ على الموظفين، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. توصلت الدراسة إلى وجود استراتيجيات تنظيمية متكاملة في جهاز التخطيط والإحصاء. كم أظهرت النتائج تحديات في تنفيذ الإجراءات العملية لاستقطاب والحفاظ على الكفاءات. وكشفت النتائج عن ضرورة بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاستراتيجيات وتنفيذها بفعالية. أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات لجذب الكفاءات والحفاظ عليها. وبناء بيئة عمل إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ورضا الموظفين. كما اقترحت تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة

تُعدّ ثقافة المنظمة عنصراً جوهرياً في تحقيق التميز التنظيمي وجذب الكفاءات، وقد أجمعت الدراسات المُقدمة على أهميتها البالغة. تُشير الأبحاث إلى أن الثقافة التنظيمية تُسهم في تشكيل الأداء العام للمؤسسة وتُعزز من قدرتها على استقطاب المواهب الواعدة والحفاظ عليها. كما تُبرز الدراسات دور القيادة الفعّال في تنمية وترسيخ ثقافة مؤسسية قوية تُساعد في تنفيذ استراتيجيات الاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات.

تُعطي الدراسات أهمية كبيرة للحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الانضمام والبقاء ضمن المنظمة. وتُشدد على ضرورة وجود سياسة استقطاب

مُحكمة تُمكن المؤسسة من جذب الكفاءات المناسبة وتُعزز من رأس المال البشري الذي يُعدّ من أهم مقومات النجاح المؤسسي.

من ناحية أخرى، تُظهر الدراسات اختلافات في التركيز على جوانب معينة من ثقافة المنظمة، مثل العلاقات الداخلية، وآليات الرقابة، وسرعة الاستجابة، ومعايير الأداء. كما تُبين الأبحاث تنوعًا في المنهجيات المستخدمة، مثل الوصفي التحليلي، والاستقرائي، والمسحي، وتختلف في عينات البحث التي تشمل موظفين في القطاعات المالية، والأكاديمية، والحكومية.

تُسهم هذه الدراسات في تعميق الفهم لثقافة المنظمة وتُحدد العوامل المؤثرة في جذب الكفاءات، مثل الثقافة التنظيمية لتحقيق بيئة عمل جاذبة ومحفزة للموظفين.

من الملاحظات الهامة أن الدراسات المُقدمة تُعالج موضوع ثقافة المنظمة من زوايا متعددة، وتُسلط الضوء على أهمية التنوع في الأبحاث لفهم أعمق للموضوع. ومع ذلك، يُشير الباحثون إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة التي تُركز على جوانب محددة مثل تأثير ثقافة المنظمة على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي.

من الضروري الإشارة إلى أن الدراسات المُقدمة تُمثل حالات محددة وقد لا تكون نتائجها قابلة للتعميم على كافة المنظمات. لذا، يجب التعامل مع النتائج بحذر واعتبارها نقطة انطلاق للبحث وليس نهاية المطاف.

خلاصة القول، تُؤكد الدراسات المُقدمة على الدور الحيوي لثقافة المنظمة في تحقيق الأداء المتميز وفي جذب واستقطاب الكفاءات. وتُعطي الأبحاث أهمية كبيرة للقيادة، الحوافز، سياسات الاستقطاب، ورأس المال البشري كعناصر أساسية في تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها. وتُقدم هذه الدراسات إضافة قيمة للمعرفة في هذا المجال وتُساهم في تطوير استراتيجيات فعّالة للمؤسسات الراغبة في تحسين ثقافتها التنظيمية وتعزيز قدرتها التنافسية.

مفاهيم الدراسة

ثقافة المنظمة: تُعرف بأنها مجموعة معقدة ومتداخلة من العناصر التي تُشكل الهوية الجماعية للمنظمة وتؤثر على سلوكيات أعضائها. يُمكن تلخيص المفاهيم المذكورة كالتالي:

حسب Hofstede ثقافة المنظمة هي:

"-النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري" الذي يُميز مجموعة من البشر عن غيرها.

-تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية مع محيطها.

وفقاً ل Schein ، ثقافة المنظمة هي:

-نموذج من الافتراضات الأساسية التي تمكّن الجماعة من الابتكار والاكتشاف والتطور.

- تعلم التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

الاستقطاب: هو عملية استراتيجية تهدف إلى البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في المنظمة، وليس فقط جذبهم بل أيضاً اختيار الأفضل من بينهم. يتطلب الاستقطاب فهماً دقيقاً للمتطلبات الوظيفية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وذلك للحصول على الأفراد المطلوبين بالنوع والكم والوقت المناسب. يعتمد الاستقطاب بشكل كامل على الخطوات السابقة لإدارة الموارد البشرية مثل التحليل والتصميم والتخطيط. في هذه المرحلة، يتم تعريف المجتمع وطالبي العمل بالمنظمة وأهدافها وميزاتها، لخلق موائمة بين رغبات ومواصفات طالبي العمل وبين أهداف المنظمة وتطلعاتها.

الكفاءات: هي الأساس الذي تقوم عليه المنظمات في تحقيق أهدافها والتفوق في مجالاتها. وتشمل هذه الكفاءات مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد والتي تسهم في نجاح المنظمة. ولذلك، تسعى المنظمات جاهدة لتطوير استراتيجيات جذب الكفاءات التي تتضمن الأساليب والطرق التي تستخدمها لاستقطاب الأفراد المؤهلين والموهوبين.

استقطاب الكفاءات لا يقتصر فقط على جذب الأفراد، بل يشمل أيضاً عملية اختيارهم وتوظيفهم بما يتناسب مع احتياجات وثقافة المنظمة. وهنا يأتي دور التنوع الثقافي، الذي يعتبر

من المفاهيم الهامة في البيئة التنظيمية المعاصرة. فالتنوع يعزز من الإبداع والابتكار داخل المنظمات، ويتطلب إدارة فعالة للتأكد من أن جميع الأفراد يشعرون بالانتماء والتقدير.

التطوير المهني: البرامج والفرص التي تقدمها المنظمة لتحسين مهارات وقدرات موظفيها.

الأمان الوظيفي: يعد من المفاهيم الهامة التي تؤثر على قرارات الأفراد بالانضمام للمنظمة. الإحساس بالاستقرار والأمان في الوظيفة يعطي الموظفين الثقة للتركيز على أدائهم والإبداع في عملهم، بدلاً من القلق حول مستقبلهم الوظيفي.

السمعة التنظيمية: تلعب دوراً محورياً في جذب الكفاءات. الانطباع العام عن المنظمة ومدى تقديرها لموظفيها والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يؤثر بشكل كبير على جذب الأفراد الموهوبين. المنظمات ذات السمعة الطيبة تجذب الكفاءات.

المنطلقات النظرية للدراسة

١. استقطاب الكفاءات:

- استقطاب الكفاءات هو استراتيجية توظيف طويلة الأجل تهدف إلى جذب الموظفين ذوي الكفاءة والثقافة المتوافقة مع ثقافة الشركة.
- يتضمن استقطاب الكفاءات البحث عن موظفين يمتلكون المهارات والقيم التي تعزز أهداف المنظمة.

٢. أهمية استقطاب الكفاءات:

- يساهم في تحسين أداء الأعمال وتوفير ميزة تنافسية للشركة.
 - يقلل من معدل دوران الموظفين ويقلل من تكاليف التوظيف.
٣. تحليل ثقافة المنظمة:
- يتطلب تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام أدوات مثل OCAI لتحديد معالم وسمات الثقافة في المؤسسة.
 - يساعد في فهم القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تؤثر على أداء الموظفين.

٤. التوافق بين ثقافة المنظمة والكفاءات:

- يجب أن يكون استقطاب الكفاءات متناغماً مع ثقافة المنظمة.
- يساعد في تحديد الموظفين الذين يمتلكون القيم والروح العامة المطلوبة للعمل في الشركة.
- ٥. نظرية الثقافة التنظيمية:
- تركز على فهم القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل ثقافة المنظمة.
- يمكن استخدام أدوات مثل OCAI (أداة تقييم الثقافة التنظيمية) لتحليل الأبعاد المختلفة للثقافة.
- ٦. نظرية استقطاب الكفاءات:
- تركز على كيفية جذب الموظفين المؤهلين والتميزين إلى المنظمة.
- يمكن الاستفادة من أبحاث حول استراتيجيات استقطاب الكفاءات ومعايير اختيار الموظفين.
- ٧. نظرية الميزة التنافسية:
- تتناول كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال استقطاب الكفاءات وتطوير ثقافة المنظمة.
- يمكن البحث عن دراسات حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين الخدمات الجامعية واستثمار الموارد البشرية.

منهجية وطرق البحث

ستستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية المستخدمة في البحوث، ويتميز بتقديم وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة معينة أو موضوع محدد.

مجتمع البحث

سيكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في منظمات مختلفة ولديها سياسات متباينة فيما يتعلق بثقافة المنظمة واستقطاب الكفاءات. يمكن أن يشمل ذلك مؤسسات حكومية، شركات خاصة، منظمات غير ربحية، وغيرها من الكيانات التي تسعى لاستقطاب والحفاظ على المواهب، في المملكة العربية السعودية.

عينة البحث: سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المنظمات في المملكة العربية السعودية

أدوات الدراسة

سيتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة. سيتكون الاستبيان من مجموعة محاور وسيستخدم أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي وهذه المحاور هي:

- الجزء الأول: محور تحليل ثقافة المنظمة
- الجزء الثاني: محور استقطاب الكفاءات.
- الجزء الثالث: خاص بجمع المعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي اسم المنظمة التي يعملون بها والجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

حدود الدراسة (موضوعية مكانية زمانية)

- المجال المكاني: المنظمات في المملكة العربية السعودية.
- المجال الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.
- المجال البشري: ستعتمد الدراسة على جمع بيانات من مجموعة من الموظفين الإداريين في منظمات مختلفة بمختلف الوظائف والأعمار والخبرة الوظيفية.

المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترح استخدامها

- في هذه الدراسة، سيتم استعمال برنامجي Excel و SPSS لتنفيذ التحليلات الإحصائية على البيانات المجمعة. الأساليب الإحصائية التي سستخدم لاستخلاص النتائج تشمل:
- معامل الارتباط بيرسون: لتقييم صحة الاتساق الداخلي للاستبيان.
 - معامل ألفا كرونباخ: لقياس موثوقية الاستبيان.
 - المتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية: لتلخيص البيانات وتقدير تباينها.
 - التكرارات والنسب المئوية: لوصف توزيع البيانات.
 - اختبارات العلاقة والفروق: لاستكشاف العلاقات أو الاختلافات بين المتغيرات.

- اختبار الانحدار الخطي: لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

المراجع العربية

حنفي، عبد الغفار. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة للنشر. الإسكندرية.

زبوج، أميرة (٢٠٢١). دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة Sonelgaz بسطيف. الابتكار والتنمية الصناعية، ٤(٢)، ١٩-١.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/183355>

طلحاوي، مريم؛ بولغيتي، وهيبة. (٢٠٢١). سياسة استقطاب إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق استمرارية المؤسسة دراسة حالة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ولاية أدرار. (أطروحة ماجستير). جامعة أحمد دراية أدرار. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5283>

الغامدي، فوزية علي صالح. (٢٠٢٢). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، ٨٨(٤). ٨٥٠ - ٨٨٧. Doi: MKMGT.2023.178156.1415/10.21608

المالكي، حصّه عليّ عبدالرحمن. (٢٠٢٣). دراسة بحثية حول دور القيادة في استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات الخاصة، والحفاظ عليها في المؤسسات الحكومية بدولة قطر: جهاز التخطيط والإحصاء حالة دراسية. (أطروحة ماجستير) كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة قطر.

عبدالحسين، أم د صفاء جواد. (٢٠١٩). تأثير ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي " دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات العراقية ". ECONOMICS and ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ) (Formerly AL-DANANEER JOURNAL), 1(17), 289-328.

<https://www.iasj.net/iasj/article/184383>

بومدين، فؤاد؛ بوفطيمة، بلخير (٢٠١٣) ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/3001>

نبيل ولد محي الدين، نبيل. (٢٠٢٢). أثر ثقافة المنظمة على الولاء تجاه التغيير: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالبنوك بولاية البليدة. مجلة أفاق وأفكار، ١٠(٤)، ٣٢٥-٣٥٠. <https://doi.org/2170-144X>

النداوي، محمد صالح ؛ الزهيري، مصطفى محمد. (٢٠٢٠). دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي. <http://www.dspace.zu.edu.ly/handle/1/860>

أحمد محمد عبد العزيز أبو النيل، & محمد سعد محمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري. *Al-Mağallaṭ Al-Akādīmiyyaṭ Lil Buḥūt Al-Tiğāriyyaṭ Al-Mu‘āširaṭ*, 3(2), 134-160. <https://doi.org/10.21608/ajcjc.2023.304702>

عبد المنعم، عمير. (٢٠٢٣). دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة دراسة حالة صندوق التأمينات الاجتماعية لغير الأجراء *CASNOS*. In dspace.univ-ghardaia.edu.dz

المراجع الأجنبية

McShane, S.L. & Von Glinow, M. 2010. Organizational behaviour: emerging knowledge and practice for the real world. 5th ed. Irwin: McGraw-Hill.

