



جامعة ميدأوشن

كلية إدارة أعمال

تحليل ثقافة المنظمة ودورها في جذب واستقطاب الكفاءات

إعداد الباحث:

عبد المحسن سلمان الهويدي

(241000071)

إشراف:

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

1445هـ – 2024 م

فصل فی شرح

الشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة ميد أوشن لما قدمته من دعم وتسهيلات طوال فترة إعداد هذه الرسالة.
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى المشرفين الفاضلين:

-الأستاذ الدكتور عبد الحميد الفيصل

-الأستاذ الدكتور فايز جراد

لما بذله من جهد كبير ووقت ثمين في توجيهي وإرشادي طوال مراحل إعداد هذه الرسالة، وما قدمه لي من نصائح وتوجيهات علمية قيمة أسهمت في إثراء هذا البحث. فلهما مني كل الشكر والتقدير والامتنان.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني وأسهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، وأخص بالذكر أستاذي الكريم لما قدمه لي من دعم ومساندة طوال فترة الدراسة.

أخيراً، أسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الإسلام والمسلمين. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

عبد الحسنى سلمان الهويدي

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع:

لـي روح والدي الطاهرة، رحمه الله تعالى ويسكنه فسيح جناته، فقد كان خير معين لي، وأنا في الطريق بتوجيهاته السديدة وحكمته البالغة. أسأل الله أن يرحمه ويغفر له ويسكنه فسيح جناته.

لـي والدي الحنون، أظال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية، فقد كانت سندي ومعيني طوال مراحل حياتي، وما أنا إلا ثمرة من ثمار تربيتها الحكيمة وصبرها الجميل. أسأل الله أن يشفيها ويمتدّها بالصحة والعافية.

لـي زوجتي الغالية، التي كانت خير سند ومساند لي في هذه الرحلة، وما كان لي أن أصل إلى ما وصلت إليه لولا دعمها المتواصل وصبرها الجميل. أسأل الله أن يبارك في عمرها ويرزقنا الذرية الصالحة.

لـي أبنائي الأعراء، نور عيني وقرّة قلبي، وأسأل الله أن يجعلهم ذخرا لي في الدنيا والآخرة، وأن يرزقني برهم وطاعتهم.

لـي كل من ساهم في مسيرتي العلمية، من أستاذة وزملاء وأصدقاء، فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

عبد المحسن سلمان الهويدي

فهرس المحتويات

المستخلص.....	ح
ABSTRACT.....	ط
1 الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة.....	2
1.2 مشكلة الدراسة.....	3
1.3 أهمية الدراسة.....	3
1.4 أهداف الدراسة.....	4
1.5 أسئلة الدراسة.....	4
1.6 فروض الدراسة.....	5
1.7 مفاهيم الدراسة.....	5
1.8 المنطلقات النظرية للدراسة.....	6
2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	9
2.1 الدراسات السابقة.....	10
2.1.1 دراسات سابقة تتعلق بمحور ثقافة المنظمة.....	10
2.1.2 دراسات سابقة تتعلق بمحور جذب واستقطاب الكفاءات.....	16
2.1.3 التعقيب على الدراسات السابقة.....	21
2.2 الإطار النظري.....	23
2.2.1 المحور الأول: ثقافة المنظمة.....	23
2.2.2 المحور الثاني: جذب واستقطاب الكفاءات.....	30
3 الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	41
3.1 الإطار المنهجي للدراسة.....	42
3.2 منهج الدراسة:.....	42
3.3 أدوات الدراسة.....	49
3.4 صدق وثبات الاستبانة.....	50
3.5 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة.....	52
4 الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج	53
4.1 نتائج تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها.....	54
4.2 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	58

61	 4.3 توصيات الدراسة
63	 قائمة المراجع
68	 5 الملاحق

فهرس الجداول

42.....	جدول 1: توزع أفراد العينة وفق الجنس
43.....	جدول 2: توزع أفراد العينة وفق العمر
45.....	جدول 3: توزع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي
46.....	جدول 4: توزع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي
48.....	جدول 5: توزع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة
50.....	جدول 6: معاملات الاتساق الداخلي (بيرسون) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتهي إليه
51.....	جدول 7: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة
54.....	جدول 8: نتائج تحليل محور تحليل ثقافة المنظمة
56.....	جدول 9: نتائج تحليل محور استقطاب الكفاءات
58.....	جدول 10: اختبارات مدى توفر ثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة
59.....	جدول 11: اختبارات مدى توفر آليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة
60.....	جدول 12: الارتباط بين بين ثقافة المنظمة وجذب واستقطاب الكفاءات

فهرس الأشكال

- شكل 1: توزع العينة وفق الجنس 43
- شكل 2: توزع العينة وفق العمر 45
- شكل 3: توزع العينة وفق المستوى الوظيفي 46
- شكل 4: توزع العينة وفق المستوى التعليمي 48
- شكل 5: توزع العينة وفق عدد سنوات الخبرة 49

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ثقافة المنظمة ودورها في جذب واستقطاب الكفاءات، مع التركيز على منظمات مختلفة في المملكة العربية السعودية. تسعى الدراسة إلى فهم أهمية ثقافة المنظمة، وتحليل دورها في جذب واستقطاب الكفاءات، وتحديد العناصر الأساسية التي تعزز من هذه العملية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تم جمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين في منظمات متنوعة تتبنى سياسات مختلفة بشأن ثقافة المنظمة واستقطاب الكفاءات، بما في ذلك مؤسسات حكومية وشركات خاصة ومنظمات غير ربحية. يتكون الاستبيان من محورين رئيسيين يستخدمان مقياس ليكرت الخماسي: تحليل ثقافة المنظمة واستقطاب الكفاءات. أظهرت نتائج تحليل ثقافة المنظمة متوسطاً عاماً قدره 3.67 (انحراف معياري 0.72)، مما يشير إلى وجود عناصر قوية لثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة. حصل عنصر توافق قيم المنظمة مع القيم الشخصية للموظفين على أعلى متوسط (3.96)، يليه وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة (3.95). كما أظهرت النتائج وجود بيئة عمل إيجابية تتمثل في سياسة الباب المفتوح، والثقة المتبادلة، وتشجيع العمل الجماعي. ومع ذلك، كانت هناك مجالات تحتاج إلى تحسين، مثل الابتكار وتطوير المهارات وشفافية اتخاذ القرارات. أما بالنسبة لمحور استقطاب الكفاءات، فقد أظهرت النتائج مستوى متوسطاً من الفعالية، حيث بلغ المتوسط العام 3.38 (انحراف معياري 0.86). برزت سمعة المنظمة كأقوى عامل لجذب الكفاءات، تليها حزمة التعويضات. كما أظهرت النتائج ضرورة تطوير فرص التطور الوظيفي، واستخدام تقنيات حديثة في عمليات التوظيف، وتعزيز التعاون مع الجامعات. تشير الدراسة إلى أهمية مراجعة وتحديث استراتيجيات التوظيف باستمرار لمواكبة التطورات التقنية والاتجاهات الجديدة في استقطاب المواهب. كما توصي بزيادة الاستثمارات في تقنيات التوظيف المبتكرة وتعزيز العلامة التجارية للمنظمة كجهة عمل، بالإضافة إلى تطوير سياسات توظيف أكثر شمولية وتحسين الشفافية في عملية التوظيف.

Abstract

This study aims to analyze organizational culture and its role in attracting and recruiting talent, focusing on various organizations in Saudi Arabia. The research seeks to understand the importance of organizational culture, analyze its role in talent attraction and recruitment, and identify key cultural elements that enhance talent acquisition. The study employed a descriptive analytical methodology, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. Data was collected from a sample of administrative employees in various organizations with diverse policies regarding organizational culture and talent recruitment, including government institutions, private companies, and non-profit organizations in Saudi Arabia. The questionnaire consisted of two main sections using a five-point Likert scale: organizational culture analysis and talent recruitment. Data analysis was conducted using statistical software. Results from the organizational culture analysis revealed a high overall mean of 3.67 (SD = 0.72), indicating a strong presence of organizational culture elements in the studied institutions. The alignment of organizational values with employees' personal values scored highest (M = 3.96), followed by the organization having a clear and defined vision (M = 3.95). Elements such as open-door policy, mutual trust and respect, and teamwork encouragement also scored high, reflecting a positive work environment. However, aspects related to innovation, employee skill development, and performance rewards showed room for improvement. The talent recruitment analysis showed a moderate level of effectiveness in attracting and recruiting talent, with an overall mean of 3.38 (SD = 0.86). The organization's reputation emerged as the strongest factor in attracting talent, followed by the compensation package. Career development opportunities and the use of modern technologies in recruitment processes scored moderately, indicating areas for improvement. The study revealed moderate levels of collaboration with universities and participation in job fairs, suggesting opportunities to enhance relationships with academic institutions. The transparency of the recruitment process and focus on workforce diversity also showed room for improvement. The research recommends continuously reviewing and updating recruitment strategies to keep pace with technological developments and new talent acquisition trends. It also suggests increasing investments in innovative recruitment techniques and enhancing the organization's employer brand to ensure effective talent attraction and retention. Additionally, the study emphasizes the importance of developing more inclusive hiring policies and improving transparency in the recruitment process.

1 الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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 تُساهم 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، 2002).

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.

1.2 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.

1.3 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية للدراسة

تكتسب الدراسة أهمية بالغة في البحث العلمي والممارسة الإدارية، حيث تُعد ثقافة المنظمة عنصراً جوهرياً 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 دوراً حيوياً في جذب واستقطاب الكفاءات، حيث تُعدّ البيئة العامة والقيم والمبادئ التي تُطبق داخل المنظمة. تؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر على سلوك الموظفين وقراراتهم، ويُساهم في تحديد مدى جاذبية المنظمة للمواهب الجديدة. تكمن في الأهمية التطبيقية لدراسة ثقافة المنظمة في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث تُساعد ثقافة المنظمة الإيجابية في توحيد الأفراد العاملين وتقوية شعورهم بالانتماء، مما يُساهم في استقرارهم الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي. كما تُشجع ثقافة المنظمة الموجهة نحو الابتكار الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة، مما يُعزز من قدرة المنظمة على التميز والتنافس. وأخيراً تُركز الثقافة الجيدة على الاستثمار في الموظفين من خلال التدريب والتطوير، مما يُعزز من مهاراتهم ويُساهم في نمو المنظمة.

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

1.4 أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى أهمية ثقافة المنظمة لدى المؤسسة محل الدراسة.
2. تحليل دور ثقافة المنظمة في جذب واستقطاب الكفاءات.
3. تحديد العناصر الأساسية لثقافة المنظمة التي تُعزز من جذب واستقطاب الكفاءات.

1.5 أسئلة الدراسة

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

1. ما مدى توفر عناصر ثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة؟
2. ما مستوى آليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة؟

1.6 فروض الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة جرى اختبار الفرضيات التالية عند مستوى دلالة 0.05 :

الفرضية الأولى: تتوفر ثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة.

الفرضية الثانية: تتوفر آليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة موجبة بين ثقافة المنظمة وجذب واستقطاب الكفاءات.

1.7 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:

- "الناتج 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.

وفقًا لـ 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 أيضًا اختيار الأفضل من بينهم. يتطلب الاستقطاب فهمًا دقيقًا 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 أيضًا 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 دورًا محوريًا 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.

1.8 المنطلقات النظرية للدراسة

1. 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.

2. أهمية استقطاب الكفاءات:

— يساهم في تحسين أداء الأعمال وتوفير ميزة تنافسية للشركة.

— يقلل من معدل دوران الموظفين ويقلل من تكاليف التوظيف.

3. تحليل ثقافة المنظمة:

— تطلب تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام أدوات مثلOCAI لتحديد معالم وسمات الثقافة في المؤسسة.

— يساعد في فهم القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تؤثر على أداء الموظفين.

4. التوافق بين ثقافة المنظمة والكفاءات:

— يجب أن يكون استقطاب الكفاءات متناغمًا مع ثقافة المنظمة.

— يساعد في تحديد الموظفين الذين يمتلكون القيم والروح العامة المطلوبة للعمل في الشركة.

5. 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.

6. نظرية استقطاب الكفاءات:

- تركز على كيفية جذب الموظفين المؤهلين والمتميزين إلى المنظمة.
- يمكن الاستفادة من أبحاث حول استراتيجيات استقطاب الكفاءات ومعايير اختيار الموظفين.

7. 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.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الدراسات السابقة

2.1.1 دراسات سابقة تتعلق بمحور ثقافة المنظمة

دراسة (2012) Janićijević بعنوان "The Influence of Organizational Culture on

"Organizational Preferences Towards the Choice of Organizational Change Strategy" أو "تأثير

الثقافة التنظيمية على تفضيلات المنظمة تجاه اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي" تتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير التنظيمي. تُظهر الدراسة كيف أن الثقافة التنظيمية، من خلال افتراضاتها وقيمتها ومعاييرها ورموزها، تؤثر على كيفية إدراك أعضاء المنظمة للواقع داخل وخارج المنظمة وكيفية تصرفهم في هذا السياق. تُفترض الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على طريقة تغيير المنظمة، وأن مطابقة الثقافة التنظيمية مع استراتيجية التغيير يمكن أن تحسن من كفاءة عملية التغيير. تم تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية وفقاً لتصنيفات هاندي وتروينارز، بينما تم تصنيف استراتيجيات التغيير التنظيمي بناءً على عمل تشين وبيني، مع إضافة استراتيجية جديدة. تستند تصنيفات الثقافات التنظيمية واستراتيجيات التغيير التنظيمي إلى نفس معايير التمايز: توزيع السلطة في المنظمة والتوجه نحو العلاقات أو المهام. بناءً على ذلك، تم صياغة ثمانية فرضيات تربط بين استراتيجيات تغيير معينة وأنواع محددة من الثقافة التنظيمية، مما يساهم في تحسين كفاءة عملية التغيير من خلال مطابقة الثقافة التنظيمية مع استراتيجية التغيير المناسبة.

دراسة بومدين وبوفطيمة (2019) 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 (2019) 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 تنسجم مع التغيرات في المجتمع لدى أعضاء هيئة التدريس لعدد من الكليات في الجامعات العراقية. كما هدف لتحديد نوع وقوة العلاقة بين ثقافة المؤسسات (الجامعة والكليّة) وتأثيرها في سلوك أعضاء هيئة التدريس الذي يساهم في تعزيز ولاءهم للجامعة والكليّة 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 أداء الجامعات. لتحقيق اهداف البحث تم استخدام منهج وصفي تحليلي باعتماد استبانة مكونه من 20 فقرة للثقافة التنظيمية وأبعادها و15 فقرة للولاء التنظيمي وابعاده، اخذت عينة عشوائية مكونه من 80 عضو هيئة تدريسية في 4 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 لتشكّل هذه الثقافة تقاليد جامعية رصينة تساهم في زيادة الولاء للجامعة والكليّة 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 (2019) Ma and Allen بعنوان "Recruiting across Cultures: A Value-Based Model of Recruitment"

"of Recruitment" أو "التوظيف عبر الثقافات: نموذج قائم على القيم للتوظيف" تناولت أهمية فهم الفروق الثقافية في عمليات التوظيف نتيجة لتزايد العولمة. سلطت الدراسة الضوء على التحديات التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات في جذب المواهب الدولية، وافتقار الأبحاث الشاملة حول ممارسات التوظيف عبر الثقافات المختلفة، حيث أجريت معظم الدراسات في الولايات المتحدة. اقترح الباحثون إطاراً نظرياً يستكشف كيف تؤثر القيم الثقافية على فعالية ممارسات التوظيف في سياقات ثقافية متنوعة. جادلوا بأن القيم الثقافية قد تعدل العلاقة بين ممارسات التوظيف ونتائجها عبر جميع مراحل عملية التوظيف. دمجت الدراسة أبعاد هوفستيد الثقافية مع نموذج عملية التوظيف لباربر لتطوير نموذج توظيف قائم على القيم. أشار هذا النموذج إلى أن القيم الثقافية تؤثر بشكل كبير على كيفية استجابة المتقدمين لممارسات التوظيف. أكد الباحثون على أهمية فهم هذه التأثيرات الثقافية لتحسين فعالية التوظيف، واقترحوا توجهات للبحث المستقبلي في هذا المجال.

دراسة النداي و الزهيري (2020) 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 الأسلوب 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 (2022) 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. أيضا 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 يسهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات الثقافية للمنظمة، وايضاً 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 Qawasmeh and Esraa (2023) بعنوان "Towards A Holistic Approach to

Organizational Culture أو "نحو نهج شامل للثقافة التنظيمية" هدفت إلى تقديم إطار ثقافي لتقييم أداء الثقافات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. لتحقيق هذا الهدف، قام الباحثون بتطوير استبيان مكون من 30 بنداً موزعة على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، المعايير، والتوقعات) بالإضافة إلى الأداء التنظيمي. شملت عينة الدراسة 233 موظفاً، مثلوا 36% من إجمالي الموظفين في البنوك التجارية الأردنية في المنطقة الشمالية، والبالغ عددهم حوالي 650 موظفاً. جمع الباحثون البيانات وحللوها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية ارتبطت بشكل قوي وإيجابي بالأداء التنظيمي، حيث سجلت الأبعاد العامة للثقافة التنظيمية معدلاً مرتفعاً بمتوسط 3.93 على مقياس ليكرت من خمس نقاط، بينما سجل الأداء التنظيمي معدلاً مرتفعاً بلغ 4.04 على نفس المقياس. أوصت الدراسة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال تحسين نظام البيئة، وتوفير جو مريح للعمل، وإقامة علاقات جيدة مع الزملاء، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز الشخصي والتميز.

دراسة أبو النيل ومحمد (2023) 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 العالقة 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 (2023) 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 31 موظف إداري بمختلف مستوياتهم. أظهرت النتائج وجود عالقة 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 تولي المؤسسة اهتماما خاصا بتوفير عناصر الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيرا هاما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وبالتالي الزيادة في الفعالية. وأيضاً أوصت بضرورة اهتمام المؤسسة بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد؛ وأيضاً ضرورة الاهتمام بتوفير المرونة في الهيكل التنظيمي حتى يتماشى مع الطبيعة القانونية الجديدة للشركة ومتغيرات البيئة.

2.1.2 دراسات سابقة تتعلق بمحور جذب واستقطاب الكفاءات

دراسة المجروب (2013) 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 Ekwoaba وآخرون (2015) بعنوان "The Impact of Recruitment and Selection

Criteria on Organizational Performance"

دراسة "تأثير معايير التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي" إلى التحقيق في تأثير معايير التوظيف والاختيار على الأداء التنظيمي، مستخدمة بنك فيديليتي في لاغوس، نيجيريا كنقطة تركيز. اعتمدت الدراسة على منهجية جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة عشوائية من المستجيبين، حيث تم تحليل 130 استجابة صالحة. أظهرت النتائج أن معايير التوظيف والاختيار لها تأثير كبير على أداء المنظمة، حيث كانت النتائج الإحصائية. ($X^2 = 35.723$; $df = 3$; $p < 0.05$) كما تبين أن كلما كانت معايير التوظيف والاختيار أكثر موضوعية، كان أداء المنظمة أفضل. ($X^2 = 20.007$; $df = 4$; $p < 0.05$) بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تطبيق معايير توظيف واختيار موضوعية لتعزيز الأداء التنظيمي، مما يؤكد أهمية التدقيق في عملية التوظيف لضمان تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المنظمة.

دراسة Catanzaro وآخرون (2015) بعنوان "The Impact of Organizational Culture on

Attraction and Recruitment of Job Applicants" أو "تأثير الثقافة التنظيمية على جذب وتوظيف المتقدمين للوظائف" هدفت إلى فحص كيفية تأثير معتقدات المتقدمين للوظائف حول ثقافة المنظمة على قراراتهم في متابعة الوظيفة والتقديم عليها. استخدمت الدراسة تصميمًا تجريبيًا حيث استجاب المشاركون لأسئلة تتعلق بنوايا متابعة الوظيفة وتفضيل المنظمة واختيار المنظمة لاثنتين من المنظمات الافتراضية، التي تم تصويرها في كتيبات التوظيف كمنظمات ذات ثقافة تنافسية ("ذكورية") أو داعمة ("أنثوية") في تصميم متكرر 2×2 . أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تتفاعل مع النوع الاجتماعي لتؤثر على جذب المتقدمين. كان الرجال أكثر احتمالًا من النساء للنسبة في متابعة وظيفة في المنظمة التنافسية؛ ومع ذلك، أعربت الغالبية من كلا الجنسين

عن اهتمام أقوى بالعمل في المنظمة الداعمة، حتى وإن كان الراتب أقل. أشارت الدراسة إلى أهمية دمج القيم الداعمة "الأنثوية" في الثقافة التنظيمية وتبسيط الضوء عليها في أدبيات التوظيف. تلعب الثقافة التنظيمية المدركة دورًا كبيرًا في اتخاذ قرارات المتقدمين، وأظهر كل من المتقدمين الذكور والإناث استعدادًا لقبول راتب أقل مقابل ثقافة تنظيمية داعمة. هذا الأمر له أهمية خاصة للمنظمات التي تسعى لجذب متقدمين ذوي جودة عالية ولكن تعويضاتها المباشرة أقل من تلك التي تقدمها المنافسون. تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تستخدم تصميمًا تجريبيًا لمعالجة تأثير الثقافة التنظيمية وتبادل الرواتب على جذب المتقدمين.

دراسة زبوج (2021) 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 27 فقرة لجمع المعلومات من عينة مكونة من 20 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 (2021): "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 (2023) 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 191 عضوًا من هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة، من أصل 380 عضوًا. 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 اقتراح 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 (2023) 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 تلبية متطلبات سوق العمل، خاصة 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. استخدمت 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.

هدفت دراسة Akor وآخرون (2024) بعنوان "Effect of Talent Management Practices on

Employee Performance in Selected Commercial Banks in Nigeria" أو "تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين في بعض البنوك التجارية في نيجيريا" تناولت تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء الموظفين في البنوك التجارية النيجيرية. ركزت الدراسة على ثلاثة ممارسات رئيسية لإدارة المواهب: التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء. كما فحصت الدور الوسيط لرضا الوظيفة في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة طريقة العينة العشوائية المتناسبة، وشملت 13 بنكاً تجارياً مدرجاً في البورصة النيجيرية. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المسار PLS-SEM. صاغت الدراسة ست فرضيات، والتي تم دعمها جميعاً بالنتائج. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وأداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن رضا الوظيفة يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وأداء الموظفين. أوصت الدراسة بأن يتبنى مديري البنوك عملية توظيف واختيار صديقة للبيئة لتقليل المحاباة والتأثير. كما أكدت على أهمية التركيز على إدارة الأداء، التدريب والتطوير، وتعزيز رضا الوظيفة لتحقيق تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي على المدى الطويل.

2.1.3 التعقيب على الدراسات السابقة

تُعدّ ثقافة المنظمة عنصراً جوهرياً في تحقيق التميز التنظيمي وجذب الكفاءات، وقد أجمعت الدراسات المقدمة 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 تنوعاً في المنهجيات المُستخدمة، 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 المقدمة 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 المقدمة 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، تؤكد الدراسات المقدمة 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. وتقدم هذه الدراسات إضافة قيمة للمعرفة في هذا المجال وتُساهم في تطوير استراتيجيات فعّالة للمؤسسات الراغبة في تحسين ثقافتها التنظيمية وتعزيز قدرتها التنافسية.

2.2 الإطار النظري

2.2.1 المحور الأول: ثقافة المنظمة

الثقافة هي نظام اتصال شامل يشمل السلوكيات البيولوجية والتقنية للإنسان بطريقة لفظية أو شفوية وغير لفظية أو مكتوبة، كما تعني مجموع أسلوب الحياة الذي يشمل أشياء مثل السلوك المتوقع والمعتقدات والقيم واللغة وممارسات الحياة التي يشاركها أعضاء المجتمع، كذلك هي مجموع القيم أو الخصائص أو السلوكيات التي يتقاسمها الناس في المنطقة، أيضاً هي نمط من الافتراضات الأساسية التي يتم تدريسها ونقلها إلى أعضاء جدد في المجموعة لخلق أفكار ومشاعر وتصورات ومواقف مماثلة تجاه نفس النوع من الموقف، يقوم المدرء بتعليم الثقافة الجديدة لأعضاء المنظمة من خلال سلوكهم واسلوبهم الخاص أو تطوير الثقافة الحالية.

2.2.1.1 تعريف الثقافة التنظيمية:

عموما يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة، حيث عرفها (Schein, 1992) بأنها مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن

(تعلم) للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل سابقة الذكر.

كما عرفت الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها المنظمة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها، حيث يقصد بالمبادئ الأساسية (Türkoğlu, 2019):

- احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.
 - القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد.
- إن المفهوم المتعارف عليه للثقافة التنظيمية في نظرية المنظمة يتعلق عادة بالحياة الداخلية للمنظمة ذاتها: نمط الحياة والنشاط، التفكير، الأفعال، السلوك، الوجود أو البقاء، على سبيل المثال، يمكن لمفهوم الثقافة التنظيمية أن يقرر سياقات اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن المرجعيات المؤسسية المتبناة في صياغة استراتيجية تطوير منظومة المؤسسة، أو الكيفية التي يجري بموجها التعامل مع قيم النقد والحريات من قبل القيادات (Janićijević, 2012)

2.2.1.2 وظائف الثقافة التنظيمية.

أن للثقافة أربع وظائف أساسية هي (Martin, 2013):

- تستخدم كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- تعتبر كأداة للتعبير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- تستخدم كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتنمية أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

— تستخدم كأداة للحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

إذاً ثقافة الشركة و التي تحدد للعاملين المهام المشتركة والمعايير والقيم التي تميز شركتهم عن غيرها (مثل: الإنسان العامل، العمل، الإنتاج، الإنتاجية، الوقت، الثقة، المحبة، الألفة...) تتكون بتأثير عوامل عديدة في مقدمتها فلسفة المؤسسين والقادة المدراء الذين لعبوا دوراً مؤثراً في نشأتها، وتطور الشركة وطبيعة الظروف التي مرت على عملها.

2.2.1.3 العناصر المكونة لثقافة المنظمة:

لغرض معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر سلوك الرؤساء والمؤوسين داخل المنظمات، تعتمد الشركات على خبراء ومختصين استشاريين لدراسة وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها. وقد حدد (MAURICE THEVENET خمسة عناصر أساسية إقترح من خلالها طرق تحليل مفصلة :)(14

1. الأدوات الأساسية: المؤسسون، المعطيات الشخصية، الأصل الاجتماعي، التحدي (رهانات، القرارات الأصلية)، المبادئ الأساسية.

2. تاريخ المؤسسة: الأشخاص، الهياكل (القانونية، الداخلية)، التواريخ الكبرى، المحيط.

3. الحرفة / المهنة: (مدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط)

4. المهنة المكتسبة - المهنة الظاهرة - مهنة مرتبطة بالنشاط.....

5. القيم: ما تعتبره المؤسسة الأحسن / الأفضل، القيم المصرح بها، القيم الظاهرة، القيم العملية

6. العلامات والرموز:

— العلامات (بالنسبة للخارج) استقبال واتصال، اللغة، اللباس، الفضاء (التهيئة، الألوان)، تسيير الوقت

— الرموز (الطقوس، التواريخ، الشعارات).

2.2.1.4 الانتماء والولاء للمنظمة:

كلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، بمعنى أن التفاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاءً للمنظمة ما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميز. هذا ما يجعلنا نتساءل عن الثقافة القوية والعوامل المحددة لها من جهة، وكيف يمكن ان تحقق الولاء من جهة أخرى؟ باختصار يمكن تعريف الثقافة القوية بأنها " تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع افراد المنظمة) الذين (يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية. أي أن الثقافة القوية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية وبالتالي إشراك الأفراد فيها وبناء سلوكياتهم أو طرق أدائهم للأعمال انطلاقاً من أهداف وطموحات منظماتهم (أبو بكر، 2003).

2.2.1.5 تغيير الثقافة التنظيمية.

بات من الصعب أن نجد شخصاً لم يتأثر بالتغيير، ومع ذلك فإن مجرد التفكير في إحداث تغيير هو شيء يمكن أن يقدم مشاعر الخوف والرغبة في جميع أنحاء المنظمة التي غالباً ما تحفز المقاومة، حيث أن أغلب الناس يقاومون التغيير غريزياً بالإضافة إلى ذلك، هناك ثلاثة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير: (لا أفهم ذلك، لا يعجبني، أنا لا أحبه)، في الوقت نفسه يعتبر التغيير عملية مثيرة وحيوية تمنع المنظمات من أن تصبح قديمة، كما ان المنظمة مدفوعة بدورتين للتغيير (Flanning, 2001).

— الرغبة أو الفلسفة في أن تكون على أعلى مستوى من الجودة أو الأفضل أو الرائدة في الصناعة.

— ظروف مؤلمة مثل ارتفاع معدل دوران، وفقدان الإيرادات، وفقدان مكانة الصناعة.

كثير من الأفراد يكون لديهم قليل من الدافع الحقيقي للتغيير، لأن أحد أهم عناصر التغيير هو الرغبة في به، لخلق الرغبة في ذلك يستوجب أولاً خلق الوعي، لن يغير معظم الناس وجهات نظرهم أو عاداتهم أو

سلوكهم ما لم يكن لديهم الحافز للقيام بذلك، وقد لاحظ عدد من الباحثين أن هناك بعض الاستراتيجيات لتطوير الوعي منها (Hathaway, 2000):

1. تطوير رسالة إخبارية استباقية للمنظمة تناقش القضايا ذات الصلة بمستقبلها.
 2. بدء جلسات حوار الإدارة مع المديرين والمشرفين والموظفين الآخرين.
 3. إجراء دورات تدريبية تتناول الحاجة إلى التغيير.
 4. استخدام دراسات الحالة التي توضح ما يحدث عندما لا تستجيب المؤسسات للتغيرات في صناعتها أو بيئتها: مثل شركات GM، و Sars، و IBM، و Xerox في أوائل الثمانينات)، وغيرها.
 5. اسأل الناس (ربما في شكل مجموعة صغيرة) "ماذا سيحدث إذا لم نغير؟"
 6. ضرب أمثلة لمنتجات المنافس وناقش الآثار المترتبة عليها.
 7. وضع لوحة النشرات الرئيسية في منطقة مركزية وادع الموظفين لنشر مقالات عن الصناعة والمنافسين والتحديات وما إلى ذلك.
 8. تشجيع كبار المديرين على "التجول" بشكل متكرر في جميع أنحاء المنظمة لطرح الأسئلة المناسبة فيما يتعلق بالحاجة إلى التغيير.
 9. القيام بتغيير أنظمة المكافآت لتتماشى مع تلك السلوكيات التي تريد المنظمة توسيعها.
- وفيما يلي مفاتيح لإزالة الحواجز التي من شأنها أن تعوق التعديلات التنظيمية الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في المستقبل وهذه الأساسيات لابد أن تتعزز بالقيم، والقواعد السلوكية، وأن تصاحبها الرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، وتشمل استراتيجيات إحداث التغيير الثقافي (Schein, 1992):
- يجب أن تكون المنظمة استباقية، وليس مجرد رد فعل.
 - يجب أن تكون المؤسسة استباقية وليست تفاعلية فحسب.

- يتعين على المؤسسة أن تؤثر على البيئة وأن تدير هذه البيئة، وليس مجرد التكيف.
- يجب أن تكون المنظمة براغماتية وليست مثالية.
- يجب أن تكون المنظمة موجهة نحو المستقبل، وليس موجهة في الغالب إلى الحاضر/الماضي.
- يجب على المنظمة أن تتبنى التنوع، وليس التوحيد.
- يجب أن تكون المنظمة موجهة نحو العلاقات، وليس فقط موجهة نحو المهام.
- يجب على المنظمة تبني الاتصال الخارجي، وكذلك تعزيز التكامل الداخلي

2.2.1.6 التغيير الثقافي ومقاومة التغيير.

يواجه العديد من المدراء التنفيذيين مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة. وبتحديد أدق فإن المسح الذي أجري في أواسط التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية يبين أن ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة فشلت في تحقيق النتائج المرسومة. ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير، أي عدم استجابة ثقافة المؤسسة الراهنة /الحالية مع الثقافة الوافدة /الجديدة التي يحملها التغيير. لذلك على المنظمات إدارة مقاومة التغيير من خلال استعمال مجموعة من الأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تسمح لها بقبول التغيير. وسنتعرض في هذا المحور إلى تحديات التغيير، وأسباب مقاومة التغيير.

2.2.1.7 تحديات التغيير الثقافي داخل المنظمات:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي. وبالتالي إنجاح إدارة التغيير في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي حيث يبدو كلا من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد ارتبط بروابط قوية لا يمكن لأي الخلاص منها وتقع المناقشة السببية لهذه الرابطة في خط مستقيم مفرد الاتجاه وذلك يرجع للأسباب التالية:

أولاً: تربط الثقافة بالأداء التنظيمي برابطة قوية للغاية.

ثانياً: من أجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي ... فإنه لابد من الاهتمام أولاً بهيكل الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: إن المنشآت التي تتميز باللامركزية وتهتم بالأفراد هي تلك المنشآت التي يكتب لها النجاح والتميز.

لكن لا يمكن هكذا ببساطة أن نعتبر التغيير في ثقافة المنظمة أمراً بالغ السهولة فهو في الواقع صعب التنفيذ ، لأننا نتعامل فيه مع البشر ، فتغيير الآلات أو التجهيزات يمكن أن يكون سهلاً بالنسبة للشركات لكن تغيير القيم والسلوكيات لا يمكن أن يكون سهلاً لكنه ليس مستحيلاً ، حيث قد يتطلب تغيير الثقافة التي تكونت في مؤسسة ما عبر العديد السنوات وقتاً ماثلاً إن لم يكن أطول ، وعندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ والقيم بأخرى مخالفة فإن عنصر المخاطرة يتضاعف وفرص النجاح تتضاءل، ولهذا فإن الكثير من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والمنظمين دون المساس بالمبادئ والقيم موجودة لدى المؤسسة ، أو إلى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع القيم والمبادئ الموجودة لدى المؤسسة ، ومهما كان مستوى التغيير فإنه سيتطلب صياغة رؤية واضحة وقدر كبير من الاتصال بين قيادي المؤسسة وأفرادها. وكلما كانت دوافع التغيير قوية ومقبولة لدى أفراد المؤسسة مع الصبر والإصرار ، وكلما كانت التغيير تدريجياً كلما زادت فرص نجاحه. وعلى قادة المؤسسة بمختلف المستويات أن يكون لديهم الاستعداد لعكس التغيير الثقافي المطلوب على واقع سلوكهم وأفعالهم مؤكدين بذلك جديتهم في إحداث التغيير الثقافي ، ومن ثمة بصياغة توقعاتهم من موظفيهم على ضوء التغيير المستهدف ... فإذا كانت ثقافة المؤسسة متناغمة مع أهدافها ومساندة لها فهي ثقافة حسنة ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن ثقافات المؤسسات تختلف أيضاً في مدى قوتها أم وضعها ، والمقصود بالقوة والضعف هو ما مدى استحكام أم تأصيل الثقافة داخل المؤسسة " كما ذكرنا سابقاً " والذي يعيننا من الأمر هنا هو أن قوة الثقافة في المؤسسة ستتناسب طردياً مع صعوبة التغيير الثقافي وطول المدى المطلوب لتحقيقه وعادة ما يكون قوة الثقافة في المؤسسة نتيجة لقدم المؤسسة واحتفاظها بنسبة كبيرة من أفراد المؤسسة قادة وعاملين (ويلسن، 1999).

2.2.1.8 أسباب مقاومة التغيير:

نظرا لاشتداد المنافسة بين المؤسسات اليوم، أصبح نجاح أي مؤسسة مرتبط باختلاف أو تمايز العرض الذي تقدمه بالمقارنة مع عروض المنافسين، أي أن نجاحها أصبح مرتبط بامتلاكها لميزة تنافسية تجعلها مختلفة عن بقية المنافسين بالنسبة للزبون، ولكن المشكلة الأساسية اليوم هي أن أغلب المزايا التي تكتسبها المؤسسة ليست دائمة، فسرعان ما يتمكن المنافسون من تقليص الفجوة بينهم وبين هذه المؤسسة، لذلك يجب عليها أن تبحث باستمرار عن ميزة جديدة، حتى تبقى مختلفة عن بقية المنافسين في نظر الزبون، أي أن المؤسسة بحاجة إلى التغيير الدائم والمستمر حتى تستطيع البقاء في السوق لذلك فإن قدرة المؤسسة على التغيير تعتبر عاملا رئيسيا في نجاحها على المدى القريب والبعيد، فالمؤسسة التي تملك قدرة على التغيير بوتيرة أسرع من المنافسين هي التي ستحتل الريادة باستمرار في السوق. ولكن المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليست عملية سهلة، لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل (عبد الوهاب، 2000).

2.2.2 المحور الثاني: جذب واستقطاب الكفاءات

مفهوم الاستقطاب في الموارد البشرية يُعد من الركائز الأساسية التي يتعين على المديرين وأصحاب الأعمال إدراكها وتطبيقها بكفاءة وفعالية. يتمحور هذا المفهوم حول عملية جذب واستقطاب أفضل المواهب والكفاءات المتاحة في سوق العمل، بهدف ضمها إلى فريق العمل الذي يسعى جاهداً لتحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية. إن الاستقطاب الناجح للكفاءات يلعب دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من مواجهة تحديات الأسواق المتنامية بكفاءة عالية، حيث تظل الخبرة والكفاءة في صدارة أولويات أي شركة تتطلع للنمو والازدهار (حجرف، 2019).

في ظل المنافسة المحتدمة بين المؤسسات لاستقطاب أفضل المواهب، تبرز أهمية ثقافة المنظمة كعامل حاسم في جذب الكفاءات المتميزة. فالثقافة التنظيمية الإيجابية والمحفزة تشكل عنصر جذب قوي للمواهب

الطموحة التي تبحث عن بيئة عمل داعمة ومُلهمة. وعليه، فإن المؤسسات التي تنجح في بناء ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تتمتع بميزة تنافسية كبيرة في سوق العمل، مما يمكنها من استقطاب الكفاءات النادرة والاحتفاظ بها.

2.2.2.1 مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

يُعدّ الاستقطاب ركيزة أساسية في منظومة إدارة الموارد البشرية، حيث يمثل عملية استراتيجية تهدف إلى اكتشاف وجذب الكفاءات المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة. وتتجلى أهمية هذه العملية في كونها الخطوة الأولى نحو بناء قوة عاملة متميزة قادرة على دفع عجلة التقدم والإنجاز. يشمل الاستقطاب مجموعة من الإجراءات المنهجية، بدءًا من تحديد المواصفات الدقيقة للوظائف المطلوبة، مرورًا باختيار الوسائل الأنسب للترويج لهذه الفرص، وصولًا إلى تقييم وانتقاء أفضل المرشحين. وتكمن غاية الاستقطاب في استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات التي تتوافق مع احتياجات المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية. ولتحقيق هذه الغاية، تعتمد المؤسسات على مجموعة متنوعة من الأساليب والمصادر، كالإعلانات الموسعة والتواصل مع الجامعات والمعاهد المهنية، فضلًا عن الاستفادة من شبكات التواصل المهني. (الخليل ، 2015).

يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية بأنها عمليات البحث والدراسة والتجسس عن موارد بشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاءمة الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة (المغربي والعنقري، 2015).

يمكن النظر إلى الاستقطاب على أنه فن البحث عن المواهب الكامنة وتحفيزها للانضمام إلى صفوف المؤسسة، مما يتطلب مهارات تحليلية وإبداعية عالية من قبل القائمين على هذه العملية. وفي ظل التطورات المتسارعة في عالم الأعمال، أصبح من الضروري تطوير استراتيجيات الاستقطاب باستمرار، والاستفادة من التقنيات الحديثة لضمان الوصول إلى أوسع شريحة ممكنة من المواهب المحتملة (حسن، 1999).

2.2.2.2 أهداف استقطاب الموارد البشرية

تتجلى أهمية عملية استقطاب الموارد البشرية في كونها حجر الأساس لبناء قوة عاملة متميزة قادرة على دفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتمحور غايات هذه العملية الحيوية تبعاً لـ حمود والخرشة (2011) حول عدة محاور رئيسية:

أولاً: تسعى عملية الاستقطاب إلى تأمين العدد الأمثل من الكفاءات اللازمة لشغل المناصب الشاغرة، مع الحرص على تحقيق التوازن بين جودة المرشحين والتكلفة المالية للعملية. هذا النهج يضمن للمنظمة الحصول على أفضل المواهب دون إرهاق ميزانيتها.

ثانياً: تلعب هذه العملية دوراً محورياً في ترشيد الموارد من خلال تقليص عدد المرشحين غير المؤهلين، مما يؤدي إلى خفض التكاليف المرتبطة بعمليات الاختيار والتدريب اللاحقة. هذا الأمر يعزز الكفاءة التشغيلية للمنظمة ويحسن من استثمارها في مواردها البشرية.

ثالثاً، تؤكد عملية الاستقطاب على التزام المنظمة بمسؤولياتها القانونية والأخلاقية والاجتماعية. فمن خلال اتباع أساليب بحث شفافة ونزيهة، تضمن المنظمة تكافؤ الفرص وتعزز صورتها كجهة عمل مسؤولة ومحترمة. رابعاً: تساهم هذه العملية في تحقيق استقرار القوى العاملة على المدى الطويل. فجذب المواهب المناسبة وتوظيفها في المناصب الملائمة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين، مما يوفر للمنظمة بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

خامساً: يؤدي الاستقطاب الفعال إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في سوق العمل. فوجود كوادر مؤهلة وذات كفاءة عالية يمكن المنظمة من الابتكار والتطور ومواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

مما تقدم نجد أن عملية الاستقطاب تساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وتحسين صورة المنظمة. فالموظفون المؤهلون والمتحمسون يساهمون في رفع الروح المعنوية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما ينعكس

إيجاباً على سمعة المنظمة وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة. يمكن القول إن عملية استقطاب الموارد البشرية هي بمثابة البوصلة التي توجه المنظمة نحو تحقيق التميز والنجاح المستدام في عالم الأعمال المتغير باستمرار.

2.2.2.3 أهمية استقطاب الموارد البشرية

تكتسب عملية استقطاب الموارد البشرية أهمية بالغة في نجاح وتطور المنظمات، حيث تعد حجر الأساس في بناء قوة عاملة فعالة ومنتجة. وتتجلى أهمية هذه العملية في عدة جوانب رئيسية (عطوات وايمان، 2020):

أولاً، يفتح الاستقطاب الناجح آفاقاً واسعة أمام المنظمة لاختيار أفضل الكفاءات. فكلما اتسعت دائرة المتقدمين للعمل، زادت فرص المنظمة في انتقاء الأفراد الأكثر تأهيلاً وملاءمة لاحتياجاتها. هذا التنوع في الخيارات يمكن المنظمة من تعزيز قدراتها التنافسية من خلال ضم أفضل المواهب إلى صفوفها.

ثانياً، تعمل عملية الاستقطاب كقناة اتصال فعالة بين المنظمة والمرشحين المحتملين. فهي تتيح للمنظمة فرصة إيصال رسالتها وقيمها، وتقديم نفسها كبيئة عمل جاذبة تدعم التطور المهني وتحقيق الذات. هذا الأمر يساهم في جذب الكفاءات الطموحة التي تتوافق أهدافها مع رؤية المنظمة.

ثالثاً، يشكل الاستقطاب الفعال حجر الزاوية في بناء قوة عمل ذات كفاءة عالية. فنجاح هذه العملية يؤدي إلى استقطاب موظفين مؤهلين ومتحمسين، مما ينعكس إيجاباً على استقرار العمالة وزيادة إنتاجية المنظمة ككل. رابعاً، يساهم الاستقطاب الجيد في ترشيد عملية الاختيار وتحسين كفاءتها. فمن خلال التركيز على جذب المرشحين المناسبين، تقل نسبة الأفراد غير المؤهلين في مجموعة المتقدمين، مما يوفر الوقت والجهد في مراحل الاختيار اللاحقة.

يساعد الاستقطاب الفعال في تعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة في سوق العمل. فالمنظمات التي تتبنى استراتيجيات استقطاب متطورة وشفافة تكتسب سمعة طيبة كجهات عمل مفضلة، مما يزيد من قدرتها على

جذب أفضل المواهب في المستقبل. يمكن القول إن عملية استقطاب الموارد البشرية تمثل استثماراً استراتيجياً للمنظمة، يسهم في بناء أساس متين لنجاحها وتميزها على المدى الطويل.

2.2.2.4 مصادر وأساليب عملية استقطاب الموارد البشرية

تتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية بين المصادر الداخلية والخارجية (بلخيري، 2006؛ الغلايني، 2016)، مما يوفر للمنظمات مرونة في اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.

المصادر الداخلية:

تعتمد هذه الاستراتيجية على الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة. وتشمل آليات التوظيف الداخلي:

1. الترقيات: منح الموظفين الحاليين فرصاً لتولي مناصب أعلى.
2. النقل الوظيفي: تحريك الموظفين بين الأقسام لاكتساب خبرات متنوعة.
3. الإعلانات الداخلية: إتاحة الفرص الوظيفية للموظفين الحاليين أولاً.

مزايا المصادر الداخلية:

- سهولة تقييم أداء وقدرات المرشحين.
- فهم عميق لثقافة المنظمة وسياساتها.
- تعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل.
- خفض تكاليف التدريب والتأهيل.

تحديات المصادر الداخلية:

- محدودية الخبرات والمهارات الجديدة.

- احتمالية نشوء صراعات داخلية بين المرشحين.

- تقليل فرص جلب أفكار مبتكرة من الخارج.

المصادر الخارجية:

تلجأ المنظمات إلى هذه المصادر عند الحاجة إلى مهارات غير متوفرة داخلياً أو لتجديد الكفاءات.

وتشمل قنوات الاستقطاب الخارجي:

1. المنصات الرقمية: استخدام مواقع التوظيف الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي.

2. المؤسسات التعليمية: التعاون مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب الخريجين.

3. الشبكات المهنية: الاستفادة من العلاقات الشخصية والمهنية للموظفين.

4. الفعاليات المهنية: المشاركة في المؤتمرات والمعارض الوظيفية.

5. وسائل الإعلام التقليدية: نشر إعلانات في الصحف والمجلات.

6. وكالات التوظيف: الاستعانة بخدمات المكاتب المتخصصة في التوظيف.

مزايا المصادر الخارجية:

- جلب خبرات ومهارات جديدة للمنظمة.

- تعزيز التنوع وإثراء بيئة العمل بأفكار مبتكرة.

- سد الفجوات في المهارات غير المتوفرة داخلياً.

تحديات المصادر الخارجية:

- ارتفاع تكاليف عملية التوظيف والتدريب.

- استهلاك وقت وجهد أكبر في عملية البحث والاختيار.

- احتمالية مقاومة الموظفين الحاليين للوافدين الجدد.

لتحقيق أقصى استفادة، يتعين على المنظمات الموازنة بين المصادر الداخلية والخارجية وفقاً لاحتياجاتها الاستراتيجية وثقافتها التنظيمية. فالجمع بين المصدرين يساعد في بناء قوة عاملة متوازنة تجمع بين الاستمرارية والتجديد، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال.

2.2.2.5 فاعلية الاستقطاب وكيفية تقييمها

تعد فاعلية الاستقطاب ركيزة أساسية في منظومة إدارة الموارد البشرية الحديثة. فهي تمثل المعيار الذي يقيس مدى نجاح المنظمة في جذب وتوظيف الكفاءات المتميزة التي تحتاجها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتجلى أهمية تقييم فاعلية الاستقطاب في عدة جوانب يتبعاً لناصر (2010):

1. ضمان جودة التوظيف: يساعد التقييم المستمر في التأكد من أن عملية الاستقطاب تجلب فعلاً المواهب ذات الكفاءات العالية والخبرات المناسبة للوظائف الشاغرة.

2. تحسين الإجراءات: من خلال تحليل نتائج التقييم، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في عملية الاستقطاب وتطويرها بشكل مستمر.

3. ترشيد الموارد: يساهم التقييم الدقيق في توجيه الموارد نحو قنوات الاستقطاب الأكثر فاعلية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين العائد على الاستثمار.

4. تعزيز صورة المنظمة: الاستقطاب الفعال يعزز سمعة المنظمة كجهة عمل مفضلة، مما يجذب المزيد من المواهب المتميزة.

ولتقييم فاعلية الاستقطاب (تركي ، 2009)، يمكن اتباع عدة أساليب:

1. استطلاع آراء الموظفين الجدد: يوفر هذا الأسلوب رؤى قيمة حول تجربة المرشحين خلال عملية التوظيف وانطباعاتهم الأولية عن المنظمة.

2. تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية: مثل معدل الاحتفاظ بالموظفين الجدد، وسرعة ملء الوظائف الشاغرة، وجودة المرشحين.

3. تقييم كفاءة الموظفين الجدد: من خلال متابعة أدائهم خلال فترة التجربة وبعدها، يمكن تقييم مدى ملائمتهم للوظائف التي تم توظيفهم فيها.

تحليل تكلفة التوظيف: مقارنة تكاليف عملية الاستقطاب مع القيمة المضافة التي يجلبها الموظفون الجدد. إن التقييم المستمر لفاعلية الاستقطاب يمكّن المنظمات من تطوير استراتيجيات توظيف أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تحسين جودة القوى العاملة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في سوق العمل. كما أنه يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع والابتكار، وتعزز ولاء الموظفين وانتماءهم للمنظمة.

2.2.2.6 تقنيات الاستقطاب الحديثة

تشهد عملية استقطاب الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً مع ظهور تقنيات حديثة تساهم في تحسين كفاءة وفعالية هذه العملية الحيوية. وفيما يلي نظرة شاملة على أبرز هذه التقنيات وتأثيرها على عملية الاستقطاب تبعاً لـ السولية (2019):

1. توظيف وسائل التواصل الاجتماعي: تعد منصات التواصل الاجتماعي أداة قوية لجذب المواهب، حيث تتيح للمنظمات:

- نشر الإعلانات الوظيفية بشكل مستهدف.
- التواصل المباشر مع المرشحين المحتملين.
- بناء صورة إيجابية للعلامة التجارية كجهة عمل مفضلة.

2. تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: تساهم هذه التقنيات في:

- تحليل السير الذاتية بسرعة ودقة عالية.

- تصنيف المرشحين وفقاً لمعايير محددة.

- التنبؤ بمدى ملاءمة المرشح للوظيفة بناءً على بيانات تاريخية.

3. منصات التوظيف المتخصصة: توفر هذه المنصات:

- قواعد بيانات واسعة للمرشحين المحتملين.

- أدوات متطورة للبحث والتصفية.

- إمكانية التواصل المباشر مع المرشحين.

4. تقنيات التقييم الافتراضي: وتشمل:

- الاختبارات النفسية الإلكترونية.

- محاكاة بيئة العمل الافتراضية.

- الألعاب التقييمية التي تقيس المهارات والقدرات.

5. تقنيات المقابلات عن بعد: تتيح إجراء مقابلات فعالة عبر:

- منصات مؤتمرات الفيديو.

- تقنيات التسجيل الذاتي للإجابات.

6. تحليلات البيانات الضخمة: تساعد في:

- تحديد أفضل مصادر المواهب.

- تحسين استراتيجيات الاستقطاب بناءً على البيانات.

- قياس فعالية حملات التوظيف.

إن تبني هذه التقنيات الحديثة يوفر للمنظمات عدة مزايا:

- تسريع عملية الاستقطاب وتقليل الوقت اللازم لملء الوظائف الشاغرة.
- تحسين جودة المرشحين من خلال التقييم الدقيق والشامل.
- خفض تكاليف التوظيف عبر أتمتة العديد من المهام.
- توسيع نطاق الوصول إلى المواهب على المستوى العالمي.
- تعزيز تجربة المرشح، مما يساهم في بناء صورة إيجابية للمنظمة.

ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أن التقنيات الحديثة يجب أن تكون مكملة للعنصر البشري وليست بديلاً عنه. فالتفاعل الإنساني يظل عنصراً حاسماً في عملية الاستقطاب، خاصة في المراحل النهائية من اتخاذ قرار التوظيف. في الختام، يمكن القول إن الاستفادة الفعالة من تقنيات الاستقطاب الحديثة تمكن المنظمات من بناء قوة عاملة متميزة قادرة على دفع عجلة النمو والابتكار، مما يعزز قدرتها التنافسية في سوق العمل المتغير باستمرار.

2.2.2.7 المشكلات الشائعة في عملية الاستقطاب وكيفية التغلب عليها

تواجه الشركات عدة مشكلات في عملية الاستقطاب، منها عدم توفر المرشحين المناسبين للوظائف المطلوبة وعدم جذب الكفاءات العالية. كما يمكن أن تتعرض الشركات لمشكلة عدم تحديد المؤهلات والخبرات المطلوبة للمنصب، مما يؤدي إلى تقليل العدد الكافي من المتقدمين المؤهلين. لحل هذه المشكلات يمكن للشركات اللجوء إلى زيادة الجهود المبذولة في ترويج الوظائف المتاحة وجذب الكفاءات العالية، ويمكن أيضاً تحديد المهارات والخبرات المطلوبة بشكل أفضل. كما يُنصح باستخدام تقنيات العرض المرئي للوظائف والترقيات، وكذلك الاعتماد على شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع المرشحين المحتملين. من خلال تفادي هذه المشكلات يمكن للشركات تحسين عملية الاستقطاب وجذب عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين لتلبية احتياجات الشركة.

2.2.2.8 تحسين عملية الاستقطاب من خلال التعاون المستمر مع أقسام الموارد البشرية.

تعتبر عملية الاستقطاب من أهم العمليات التي يتوجب على أي منظمة الاهتمام بها. وللإسهام في تحسين عملية الاستقطاب وجذب الموارد البشرية المؤهلة، قد يتعاون مسؤولو قسم الموارد البشرية مع أقسام أخرى داخل المنظمة. إذ يعملون على تحديد المعايير المطلوبة للوظائف وعمل التحليل الوظيفي والمرحلة النهائية من العملية التي تُعد بتقديم العروض للمرشحين. كما يمكنهم العمل على تحسين أساليب الاستقطاب ومصادره. وهذا يعني ضمان توافر الكفاءات والموارد البشرية المطلوبة التي ستساعد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. يجب التنسيق والتعاون المستمر بين مسؤولو قسم الموارد البشرية والأقسام الأخرى لضمان تحسين عملية الاستقطاب وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة.

3 الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

3.1 الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهجية المتبعة في إجراء هذه الدراسة. كما تم تناول المنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات، وتوصيف عينة الدراسة من الموظفين والعملاء. بعد ذلك، تم عرض التحقق من صدق وثبات أداة الاستبيان قبل توزيعها على المشاركين. ونهاية جرى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3.2 منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة

يتكون 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 الدراسة

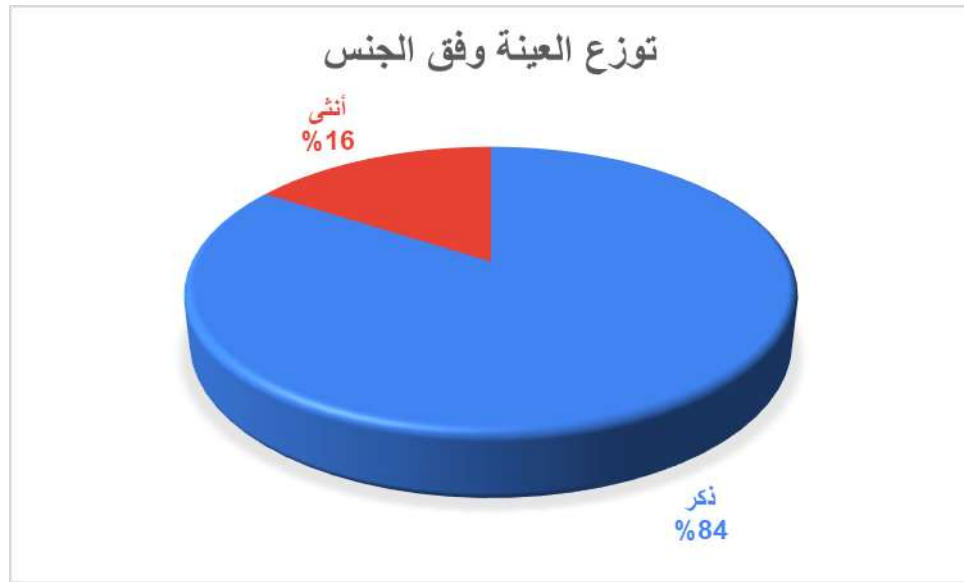
تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المنظمات في المملكة العربية السعودية وفيما يلي توصيف هذه العينة

جدول 1: توزيع أفراد العينة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	96	84.2
أنثى	18	15.8
الكلي	114	100

مجتمع الدراسة يتكون من العاملين الإداريين في منظمات متنوعة بالمملكة العربية السعودية، تشمل مؤسسات حكومية، شركات خاصة، ومنظمات غير ربحية. تتباين سياسات هذه المنظمات فيما يتعلق بثقافة المنظمة واستقطاب الكفاءات.

يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة هم من الذكور بنسبة 84.2%، بينما بلغت نسبة الإناث 15.8% فقط. هذا التوزيع قد يعكس بعض الاتجاهات الثقافية أو الهيكلية السائدة في هذه المنظمات فيما يتعلق بتوزيع الوظائف الإدارية بين الجنسين.



شكل 1: توزيع العينة وفق الجنس

جدول 2: توزيع أفراد العينة وفق العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0
من 25 إلى 35 سنة	24	21.1
من 36 إلى 45 سنة	58	50.9

22.8	26	من 46 إلى 55 سنة
5.3	6	55 سنة فأكثر
100	114	الكلي

يتضح من الجدول أن توزيع أفراد العينة وفق العمر يظهر تبايناً ملحوظاً في الفئات العمرية. حيث لا يوجد أي أفراد تحت سن 25 عاماً، مما قد يشير إلى أن هذه الفئة العمرية تفتقر إلى الفرص أو التوجهات للالتحاق بالوظائف الإدارية في المنظمات المدروسة.

تعتبر الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة هي الأكثر تمثيلاً، حيث تشكل 50.9% من إجمالي العينة، مما يدل على أن هذه الفئة تمتلك الخبرات والمهارات اللازمة التي تجعلها مؤهلة لشغل المناصب الإدارية.

أما الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، فقد شكلت 21.1%، مما يشير إلى وجود عدد معقول من الشباب الذين بدأوا حياتهم المهنية، بينما تمثل الفئة من 46 إلى 55 سنة 22.8%، مما يدل على وجود نسبة جيدة من الأفراد ذوي الخبرة المتقدمة.

أخيراً، تشكل الفئة العمرية 55 سنة فأكثر 5.3%، مما يعكس وجود عدد قليل من الأفراد في مرحلة التقاعد أو ما بعدها. هذه النتائج تؤكد أهمية فهم التوزيع العمري في سياق ثقافة المنظمة ودورها في استقطاب الكفاءات، حيث يمكن أن تؤثر هذه الديناميكيات على استراتيجيات التوظيف والتطوير المهني في المنظمات.



شكل 2: توزيع العينة وفق العمر

جدول 3: توزيع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
24.6	28	موظف
14	16	مشرف
50.9	58	مدير
10.5	12	إدارة عليا
100	114	الكل

يوضح جدول توزيع أفراد العينة وفق المستوى الوظيفي تبايناً في النسب يعكس الهيكل التنظيمي للمنظمات المدروسة. تشكل فئة الموظفين 24.6% من إجمالي العينة، مما يشير إلى وجود عدد ملحوظ من الأفراد في مستويات الدخول أو المبتدئين. أما فئة المشرفين فتمثل 14%، مما يدل على وجود عدد أقل من الأفراد في هذا المستوى، وقد يشير إلى هيكل تنظيمي يعتمد على عدد محدود من المشرفين. تُعتبر فئة المديرين الأكثر تمثيلاً،

حيث تشكل 50.9% من العينة، مما يشير إلى أن معظم المشاركين في الدراسة يشغلون مناصب إدارية، وهو ما يعكس تركيزاً على القيادة والإدارة في المنظمات. أما فئة الإدارة العليا فتشكل 10.5%، مما يدل على وجود عدد محدود من الأفراد في المناصب العليا، وهو ما قد يعكس الهيكل الهرمي للمنظمات. تشير هذه النتائج إلى أهمية التركيز على تطوير المهارات القيادية والإدارية في المنظمات، حيث أن وجود نسبة كبيرة من المديرين يمكن أن يسهم في تحسين ثقافة المنظمة وتعزيز استقطاب الكفاءات. كما أن التركيز على تطوير الموظفين والمشرفين قد يسهم في تعزيز فرصهم للترقية إلى المناصب الإدارية العليا.



شكل 3: توزيع العينة وفق المستوى الوظيفي

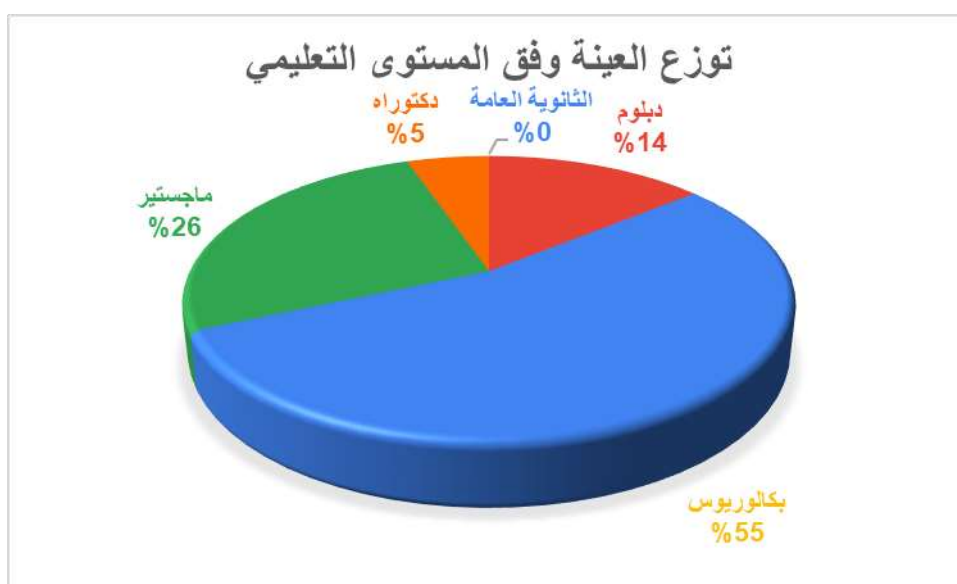
جدول 4: توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	الثانوية العامة
14	16	دبلوم
54.4	62	بكالوريوس

26.3	30	ماجستير
5.3	6	دكتوراه
100	114	الكل

يوضح جدول توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي تبايناً ملحوظاً في مستويات التعليم بين المشاركين. يتبين أنه لا يوجد أي فرد يحمل شهادة الثانوية العامة، مما يشير إلى أن جميع المشاركين قد حصلوا على تعليم أعلى.

تشكل فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس النسبة الأكبر، حيث بلغت 54.4% من إجمالي العينة، مما يدل على أن معظم المشاركين يمتلكون مؤهلات تعليمية جامعية. أما فئة الحاصلين على الدبلوم فتشكل 14%، مما يشير إلى وجود عدد قليل من الأفراد في هذا المستوى التعليمي. فيما يتعلق بالحاصلين على درجة الماجستير، فقد بلغت نسبتهم 26.3%، مما يعكس اهتماماً بالتعليم المتقدم وتطوير المهارات. أخيراً، تشكل فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه 5.3%، مما يدل على وجود عدد محدود من الأفراد ذوي المؤهلات العليا. تشير هذه النتائج إلى أهمية التعليم العالي في تعزيز فرص استقطاب الكفاءات في المنظمات، حيث أن وجود نسبة كبيرة من الأفراد ذوي المؤهلات الجامعية والمتقدمة يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير.



شكل 4: توزيع العينة وفق المستوى التعليمي

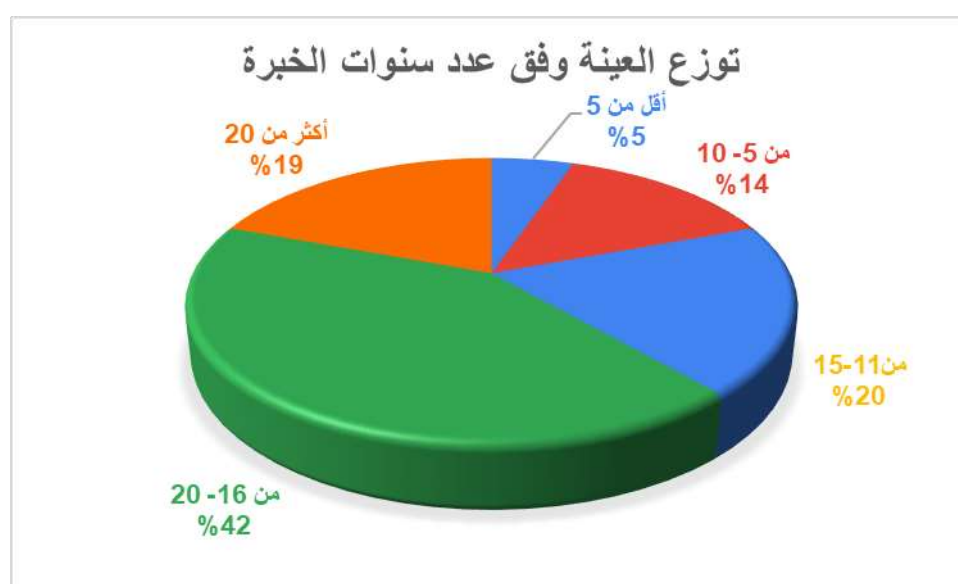
جدول 5: توزيع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	6	5.3
5-10	16	14
11-15	22	19.3
16-20	48	42.1
أكثر من 20	22	19.3
الكلي	114	100

يوضح جدول توزيع أفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة تركيز المشاركين في الفئات الأكثر خبرة. تشكل الفئة التي تمتلك خبرة من 16 إلى 20 سنة النسبة الأكبر بـ 42.1%، مما يدل على أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة طويلة

تؤهلهم لشغل مناصب إدارية أو قيادية. كما تشكل الفئتان التي تمتلك خبرة من 11 إلى 15 سنة وأكثر من 20 سنة نسبة 19.3% لكل منهما، مما يعكس وجود عدد جيد من الأفراد ذوي الخبرة المتقدمة.

في المقابل، تشكل الفئة التي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات نسبة ضئيلة بـ 5.3%، بينما تمثل الفئة التي تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات 14%. هذه النتائج تشير إلى أهمية الخبرة في تعزيز الأداء الوظيفي والقدرة على استقطاب الكفاءات، حيث أن وجود نسبة كبيرة من الأفراد ذوي الخبرة الطويلة يمكن أن يسهم في تحسين ثقافة المنظمة وتطوير استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية. كما قد يشير ضعف تمثيل الفئات الأقل خبرة إلى وجود تحديات في تطوير المواهب الشابة وتعزيز استمرارية الخبرات داخل المنظمات.



شكل 5: توزيع العينة وفق عدد سنوات الخبرة

3.3 أدوات الدراسة

تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة. يتكون الاستبيان من م محاورين ويستخدم أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والمحورين الأساسيين هما:

• الجزء الأول: محور تحليل ثقافة المنظمة

• الجزء الثاني: محور استقطاب الكفاءات.

أما الجزء الثالث فهو خاص بجمع المعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي اسم المنظمة التي يعملون بها والجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

3.4 صدق وثبات الاستبانة

الصدق والثبات هما مفهومان أساسيان في البحث العلمي يستخدمان لتقييم جودة أدوات البحث، مثل الاستبيانات. يشير الصدق إلى مدى دقة الأداة في قياس ما وضعت لقياسه. بمعنى آخر، إذا كانت الأداة تقيس فعلاً المفهوم أو الظاهرة التي تهدف إلى قياسها، فإنها تعتبر صادقة. هناك أنواع مختلفة من الصدق. أما الثبات فيشير إلى مدى اتساق الأداة في قياس نفس الشيء عبر الزمن أو عبر عينات مختلفة. بمعنى آخر، إذا أعطت الأداة نفس النتائج عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، فإنها تعتبر ثابتة.

جرى قياس صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتهي إليه

جدول 6: معاملات الاتساق الداخلي (بيرسون) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتهي إليه

المحور الثاني: استقطاب الكفاءات				المحور الأول: تحليل ثقافة المنظمة			
معامل الترابط	رقم العبارة	معامل الترابط	رقم العبارة	معامل الترابط	رقم العبارة	معامل الترابط	رقم العبارة
0.741**	7	0.714**	1	0.758**	7	0.816**	1
0.733**	8	0.601**	2	0.755**	8	0.627**	2
0.743**	9	0.855**	3	0.779**	9	0.893**	3
0.802**	10	0.826**	4	0.651**	10	0.635**	4
0.858**	11	0.705**	5	0.609**	11	0.629**	5
0.788**	12	0.818**	6	0.854**	12	0.608**	6

** المعاملات دالة عند مستوى 0.01

تشير نتائج تحليل معاملات الارتباط للاستبيان إلى مستوى عالٍ من الصدق الداخلي والاتساق في كلا المحورين: تحليل ثقافة المنظمة واستقطاب الكفاءات. حيث تتراوح معاملات الارتباط بين 0.608 و 0.893 للمحور الأول، وبين 0.601 و 0.858 للمحور الثاني، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية. هذه القيم المرتفعة تدل على قوة العبارات وفعاليتها في قياس المتغيرات المستهدفة، كما تؤكد على التمايز بين المحورين، مما يدعم الصدق البنائي للاستبيان. إضافة إلى ذلك، تعكس هذه النتائج موثوقية عالية للأداة في قياس المفاهيم المرتبطة بثقافة المنظمة واستقطاب الكفاءات. وعليه، يمكن الاستنتاج أن هذا الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعله أداة بحثية فعالة وموثوقة في مجال دراسة ثقافة المنظمات واستقطاب الكفاءات.

جرى قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي يحسب مدى تناسق وثبات مجموعة الأسئلة في الاستبيان.

جدول 7: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تحليل ثقافة المنظمة	12	0.902
المحور الثاني: استقطاب الكفاءات	12	0.931

معاملات ألفا كرونباخ العالية في كلا المحورين (0.902 و 0.931) تعكس درجة عالية من الثبات الداخلي والاتساق بين العبارات، مما يجعل الاستبيان أداة موثوقة وفعالة لقياس كل من ثقافة المنظمة واستقطاب الكفاءات.

معايير الحكم على عبارات الاستبيان

اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبيان. تم ترميز خيارات الإجابة برقمياً من 1 إلى 5، حيث يمثل الرقم 5 الدرجة الأعلى إيجابية، والرقم 1 الدرجة الأقصى سلبية.

لتقييم مستوى الاستجابات بدقة، تم استخدام المتوسط الحسابي كمؤشر أساسي. ولتيسير عملية التقييم، قُسم نطاق الاستجابات إلى ثلاث فئات متساوية باستخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) ÷ عدد الفئات = $1.33 = 3 \div (1 - 5)$

وبناءً على هذا التقسيم، تم وضع معايير لتصنيف درجة تحقق العبارات كالآتي:

— درجة تحقق ضعيفة: للمتوسط الحسابي بين 1 و 2.33

— درجة تحقق متوسطة: للمتوسط الحسابي بين 2.34 و 3.66

— درجة تحقق عالية: للمتوسط الحسابي بين 3.67 و 5

هذا التصنيف يساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة ووضوح، مما يسهل فهم مستويات الاستجابة في مختلف محاور الدراسة.

مجالات الدراسة (موضوعية مكانية زمانية)

المجال المكاني: المنظمات في المملكة العربية السعودية.

المجال الزمني: العام الدراسي 2023-2024.

المجال البشري: اعتمدت الدراسة على جمع بيانات من مجموعة من الموظفين الإداريين في منظمات مختلفة بمختلف الوظائف والأعمار والخبرة الوظيفية.

3.5 المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة

في هذه الدراسة، تم استعمال برنامجي Excel و SPSS لتنفيذ التحليلات الإحصائية على البيانات

المجمعة. الأساليب الإحصائية التي ستستخدم لاستخلاص النتائج تشمل:

- معامل الارتباط بيرسون: لتقييم صحة الاتساق الداخلي للاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس موثوقية الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف توزيع البيانات.
- اختبارات العلاقة والفروق: لاستكشاف العلاقات أو الاختلافات بين المتغيرات.
- اختبار الانحدار الخطي: لتحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

4 الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

يعرض هذا الفصل نتائج تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

4.1 نتائج تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى توفر عناصر ثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان وهو المحور الخاص بثقافة المنظمة حيث

جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التحقق، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 8: نتائج تحليل محور تحليل ثقافة المنظمة

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحليل ثقافة المنظمة
2	مرتفعة	0.93	3.95	تمتلك المنظمة رؤية واضحة ومحددة.
1	مرتفعة	0.94	3.96	تتوافق قيم المنظمة مع قيمي الشخصية.
6	متوسطة	1.15	3.65	تشجع المنظمة على الابتكار والإبداع في العمل.
4	مرتفعة	0.83	3.86	يسود جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين.
3	مرتفعة	1.05	3.89	تتبنى المنظمة سياسة الباب المفتوح في التواصل بين المستويات الإدارية.
7	متوسطة	1.12	3.63	تهتم المنظمة بتطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر.
9	متوسطة	0.96	3.53	تكافئ المنظمة الأداء المتميز بشكل عادل.
5	مرتفعة	1.01	3.70	تشجع المنظمة على العمل الجماعي وروح الفريق.
12	متوسطة	1.09	3.39	تتسم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة بالشفافية.
11	متوسطة	1.14	3.42	تهتم المنظمة بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للموظفين.
10	متوسطة	0.99	3.51	تتبنى المنظمة ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها.
8	متوسطة	1.28	3.60	تشجع المنظمة على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.
مرتفعة		0.72	3.67	المحور ككل

تظهر نتائج تحليل محور ثقافة المنظمة أن:

1. المتوسط الحسابي العام لمحور ثقافة المنظمة بلغ 3.67 بانحراف معياري 0.72، مما يشير إلى درجة تحقق مرتفعة لعناصر ثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة.
 2. حصل عنصر "توافق قيم المنظمة مع القيم الشخصية للموظفين" على أعلى متوسط حسابي (3.96) وبدرجة تحقق مرتفعة، مما يدل على وجود انسجام قيمي بين الموظفين والمنظمة.
 3. جاء في المرتبة الثانية "امتلاك المنظمة لرؤية واضحة ومحددة" بمتوسط حسابي 3.95 ودرجة تحقق مرتفعة، مما يشير إلى وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
 4. حصلت عناصر مثل "سياسة الباب المفتوح" و"جو الثقة والاحترام المتبادل" و"تشجيع العمل الجماعي" على درجات تحقق مرتفعة، مما يعكس بيئة عمل إيجابية.
 5. العناصر المتعلقة بالابتكار والإبداع، وتطوير مهارات الموظفين، ومكافأة الأداء المتميز حصلت على درجات تحقق متوسطة، مما قد يشير إلى مجالات تحتاج إلى تحسين.
 6. حصل عنصر "شفافية عملية اتخاذ القرارات" على أدنى متوسط حسابي (3.39) بدرجة تحقق متوسطة، مما قد يشير إلى حاجة لتحسين الشفافية في المنظمة.
- هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية بشكل عام، مع وجود بعض المجالات التي تحتاج إلى تطوير، خاصة فيما يتعلق بالابتكار وتطوير المهارات وشفافية اتخاذ القرارات. تعزيز هذه الجوانب قد يساهم في تحسين قدرة المنظمة على جذب واستقطاب الكفاءات بشكل أكبر.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى آليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات الجزء الثاني من الاستبيان وهو المحور الخاص باستقطاب الكفاءات حيث جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة التحقق، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 9: نتائج تحليل محور استقطاب الكفاءات

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استقطاب الكفاءات
1	مرتفعة	0.85	4.11	تجذبني سمعة المنظمة في سوق العمل
3	مرتفعة	0.97	3.72	تعتبر المنظمة وجهة مفضلة للباحثين عن عمل في مجالها.
4	متوسطة	1.09	3.37	توفر المنظمة فرصاً واضحة للتطور الوظيفي
2	مرتفعة	1.09	3.84	تقدم المنظمة حزمة تعويضات ومزايا تنافسية
11	متوسطة	1.31	3.04	تستخدم المنظمة وسائل التواصل الاجتماعي بفعالية لجذب المواهب
8	متوسطة	1.21	3.16	تتميز عملية التوظيف في المنظمة بالكفاءة والشفافية
5	متوسطة	1.01	3.60	تهتم المنظمة بتوفير بيئة عمل محفزة وجاذبة للكفاءات
9	متوسطة	1.37	3.05	تشارك المنظمة في المعارض الوظيفية وفعاليات التوظيف بانتظام
10	متوسطة	1.25	3.05	تتعاون المنظمة مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب الخريجين المتميزين
7	متوسطة	1.27	3.28	تقدم المنظمة برامج تدريبية وتطويرية متميزة للموظفين الجدد
6	متوسطة	1.03	3.32	تهتم المنظمة بتنوع القوى العاملة وتكافؤ الفرص في التوظيف
12	متوسطة	1.19	2.98	تستخدم المنظمة تقنيات حديثة في عملية التوظيف (مثل الذكاء الاصطناعي)
متوسطة		0.86	3.38	المحور ككل

يكشف التحليل العام لمحور استقطاب الكفاءات عن مستوى متوسط لآليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.38 بانحراف معياري 0.86. هذه النتيجة تشير إلى وجود جهود مبدولة في مجال استقطاب الكفاءات، ولكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير وتحسين لتصل إلى المستوى المطلوب. كما يدل الانحراف المعياري على تباين معتدل في آراء المستجيبين، مما يعكس اختلافًا في تجارب الموظفين وتصوراتهم حول استراتيجيات الاستقطاب المتبعة.

تبرز سمعة المنظمة كأقوى عامل جذب للكفاءات، وهذا يؤكد أهمية بناء صورة إيجابية للمنظمة في سوق العمل. يمكن استثمار هذه النقطة القوية من خلال تعزيز العلامة التجارية للتوظيف وتبسيط الضوء على إنجازات المنظمة وقيمها. كما حصلت حزمة التعويضات على تقييم مرتفع، مما يؤكد أهمية العوامل المادية في جذب الكفاءات. ومع ذلك، ينبغي الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية لضمان استدامة جاذبية المنظمة.

أظهرت النتائج تقييمًا متوسطًا لفرص التطور الوظيفي، مما يشير إلى ضرورة تطوير برامج تنمية المهارات وتوضيح المسارات الوظيفية. يمكن تحسين هذا الجانب من خلال إنشاء خطط تطوير فردية وتوفير فرص للتدريب والتعلم المستمر. كما كشفت النتائج عن ضعف في استخدام التقنيات الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي في عمليات التوظيف، مما يستدعي تبني أساليب توظيف رقمية حديثة لجذب جيل الألفية وما بعده. أشارت الدراسة إلى مستوى متوسط من التعاون مع الجامعات والمشاركة في المعارض الوظيفية، مما يمثل فرصة لتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأكاديمية. يمكن تطوير برامج تدريب داخلي وشراكات بحثية لاستقطاب المواهب الشابة. كما أن التقييم المتوسط لشفافية عملية التوظيف يستدعي مراجعة وتحسين إجراءات التوظيف، ويمكن تعزيز الشفافية من خلال توفير معلومات واضحة عن عملية الاختيار وتقديم تغذية راجعة للمتقدمين.

أخيرًا، أظهرت النتائج اهتمامًا متوسطًا بتنوع القوى العاملة، مما يشير إلى الحاجة لتطوير سياسات أكثر شمولية في التوظيف. يمكن تعزيز التنوع من خلال برامج توعية وسياسات توظيف تضمن تكافؤ الفرص.

تظهر هذه النتائج أن المنظمات محل الدراسة تمتلك أساسًا جيدًا في بعض جوانب استقطاب الكفاءات، خاصة فيما يتعلق بالسمعة والتعويضات. ومع ذلك، هناك حاجة ملحة لتطوير استراتيجيات أكثر تقدمًا وشمولية في مجالات مثل التطوير الوظيفي، استخدام التكنولوجيا في التوظيف، وتعزيز الشراكات الأكاديمية. لتحسين قدرتها على جذب واستقطاب أفضل المواهب، يجب على المنظمات تبني نهج متكامل يجمع بين تعزيز نقاط القوة الحالية وسد الفجوات في المجالات الأقل أداءً.

4.2 اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرضية الأولى: تتوفر ثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة.

لاختبار هذه الفرضية جرى اختبار ت لعينة واحدة والجدول التالي يبين النتائج المستحصل عليها:

جدول 10: اختبار ت لمدى توفر ثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	مدى توفر ثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة
0.674	0.001	113	9.861	

تشير النتائج إلى وجود درجة تحقق مرتفعة وذات دلالة إحصائية لثقافة المنظمة في المؤسسات محل الدراسة. قيمة t العالية (9.861) ومستوى الدلالة المنخفض جدًا (0.001) يدلان على أن الفرضية القائلة بأن ثقافة المنظمة متوفرة بدرجة مرتفعة مدعومة بقوة من البيانات. بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، تشير النتائج إلى أن ثقافة المنظمة تلعب دورًا مهمًا في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي (0.674) يعكس درجة تحقق مرتفعة لثقافة المنظمة. يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه الثقافة لتعزيز بيئة العمل وجذب واستقطاب الكفاءات، مما يعزز من كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي وزيادة فرص النجاح.

تشير هذه النتائج إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسات محل الدراسة. هذا يمكن أن يكون له آثار إيجابية. حيث أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون عاملاً مهماً في جذب واستبقاء المواهب، ويمكن للمؤسسات استخدام هذه النتائج في استراتيجيات التوظيف والتسويق الداخلي.

رغم النتائج الإيجابية، يجب على المؤسسات الاستمرار في تعزيز وتطوير ثقافتها التنظيمية لضمان استمرار فعاليتها في بيئة الأعمال المتغيرة.

تؤكد هذه النتائج الإحصائية على أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة وتفتح المجال لمزيد من البحث والتطبيق العملي في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الثانية: تتوفر آليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة.

لاختبار هذه الفرضية جرى اختبار ت لعينة واحدة والجدول التالي يبين النتائج المستحصل عليها:

جدول 11: اختبار ت لمدى توفر آليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة

Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
0.376	0.00	113	4>63	مدى توفر آليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة

تشير النتائج إلى وجود درجة تحقق مرتفعة وذات دلالة إحصائية لآليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة. قيمة t البالغة (4.63) ومستوى الدلالة المنخفض جداً (0.00) يدلان على أن الفرضية القائلة بأن آليات جذب واستقطاب الكفاءات متوفرة بدرجة مرتفعة مدعومة بقوة من البيانات. بما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، تشير النتائج إلى أن آليات جذب واستقطاب الكفاءات تلعب دوراً مهماً في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي (0.376) يعكس درجة تحقق تفوق المتوسط لهذه الآليات.

يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه الآليات لتعزيز قدرتها على جذب واستقطاب الكفاءات، مما يعزز من كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي وزيادة فرص النجاح. تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك آليات فعالة في جذب واستقطاب الكفاءات، وهذا يمكن أن يكون له آثار إيجابية على الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.

رغم النتائج الإيجابية، يجب على المؤسسات الاستمرار في تطوير وتحسين آليات جذب واستقطاب الكفاءات لضمان تحقيق مستويات أعلى من الفعالية في هذا المجال. يمكن إجراء دراسات إضافية لتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في عملية الاستقطاب، وكذلك لفهم العوامل التي تجعل بعض الآليات أكثر فعالية من غيرها. تؤكد هذه النتائج الإحصائية على أهمية آليات جذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة وتفتح المجال لمزيد من البحث والتطبيق العملي في مجال إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات التوظيف.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة موجبة بين ثقافة المنظمة وجذب واستقطاب الكفاءات.

لاختبار هذه الفرضية جرى اختبار الارتباط بيرسون بين ثقافة المنظمة وجذب واستقطاب الكفاءات والجدول التالي يبين النتائج المستحصل عليها:

جدول 12: الارتباط بين ثقافة المنظمة وجذب واستقطاب الكفاءات

جذب واستقطاب الكفاءات		الفرضية الثالثة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.845**	ثقافة المنظمة

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة وجذب واستقطاب الكفاءات في المؤسسات محل الدراسة. قيمة معامل الارتباط بيرسون البالغة 0.845 تدل على ارتباط قوي جدًا بين المتغيرين، حيث أن هذه القيمة قريبة من 1، مما يشير إلى علاقة طردية قوية.

مستوى الدلالة البالغ 0.000 (أقل من 0.05) يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن الارتباط الملحوظ بين ثقافة المنظمة وجذب واستقطاب الكفاءات ليس ناتجاً عن الصدفة، بل هو ارتباط حقيقي وموثوق به إحصائياً.

هذه النتائج تدعم بقوة الفرضية القائلة بوجود علاقة موجبة بين ثقافة المنظمة وجذب واستقطاب الكفاءات. وتشير إلى أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تكون أكثر قدرة على جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة.

يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه النتائج من خلال التركيز على تطوير وتعزيز ثقافتها التنظيمية كاستراتيجية فعالة لجذب المواهب والكفاءات. قد يشمل ذلك تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية، تحسين بيئة العمل، وتطوير برامج التطوير المهني والشخصي للموظفين.

رغم قوة العلاقة الملحوظة، من المهم إجراء دراسات إضافية لفهم الآليات الدقيقة التي تربط بين ثقافة المنظمة وقدرتها على جذب الكفاءات. قد يكون من المفيد دراسة العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل سمعة المنظمة، أنظمة الحوافز، أو فرص التطور الوظيفي.

تؤكد هذه النتائج الإحصائية على الأهمية الاستراتيجية لثقافة المنظمة في عملية جذب واستقطاب الكفاءات. وتفتح المجال لمزيد من البحث والتطبيق العملي في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات.

4.3 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة "تحليل ثقافة المنظمة ودورها في جذب واستقطاب الكفاءات"، نقدم التوصيات التالية:

1. تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال تقوية القيم المشتركة وتشجيع الابتكار والإبداع في العمل. حيث أظهرت النتائج أن توافق القيم التنظيمية مع القيم الشخصية للموظفين حصل على تقييم مرتفع، بينما كان تقييم تشجيع الابتكار والإبداع متوسطاً، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين.

2. تحسين آليات جذب واستقطاب الكفاءات من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في جذب المواهب. كما يجب تعزيز الشراكات مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب الخريجين المتميزين، نظراً لحصول هذه العناصر على تقييمات متوسطة.
3. تعزيز الشفافية وعدالة الأداء من خلال تحسين شفافية عملية اتخاذ القرارات وتطوير نظام عادل لمكافأة الأداء المتميز. حيث حصلت هذه العناصر على تقييمات متوسطة، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التطوير.
4. تطوير فرص التطور الوظيفي عبر وضع مسارات وظيفية واضحة وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين. النتائج تشير إلى أن هذه الجوانب تحتاج إلى اهتمام أكبر لتحسين جاذبية المنظمة للكفاءات.
5. تطوير سياسات تدعم التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للموظفين، وتبني ممارسات صديقة للبيئة لتعزيز صورة المنظمة. هذه العناصر حصلت على تقييمات متوسطة، مما يدل على إمكانية تحسينها لزيادة جاذبية المنظمة.
6. تحديث عمليات التوظيف باستخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي، حيث كان تقييم هذا العنصر منخفضاً نسبياً. كما يجب تعزيز التنوع وتكافؤ الفرص في التوظيف لجذب مجموعة أوسع من الكفاءات.
7. إجراء تقييمات دورية لثقافة المنظمة وفعالية آليات جذب الكفاءات. هذا سيساعد في التحسين المستمر وضمان أن الإجراءات المتخذة تحقق النتائج المرجوة في تعزيز ثقافة المنظمة وتحسين قدرتها على جذب واستقطاب الكفاءات.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.

أحمد محمد عبد العزيز أبو النيل، & محمد سعد محمد. (2023). العلاقة بين ثقافة المنظمة والتميز المؤسسي من خلال رأس المال الفكري.

بلخيري، مراد. (2006) إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر – شلغوم العيد. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة.

بومدين، فؤاد؛ بوفطيمة، بلخير (2013) ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/3001>

تركي، محمد. (2009). استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الأداء (دراسة تحليلية لمبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء. 6(25). 150-179.

جحراف، عايش. (2019)، تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم الجامعي السعودي في ضوء الخطط التنموية ورؤية (2030). مجلة العلوم التربوية. 3(2)، 293-351.

حسن، راوية. (1999). إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

حمود، خضير والخرشة، ياسين. (2011م)، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن.

حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الجديدة للنشر. الإسكندرية.

الخليل، عبد الرحمن. (2018) إدارة الموارد البشرية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

دافيد ويلسن (1999) إستراتيجية التغيير. ترجمة تمية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

زبوج، أميرة (2021). دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة

Sonelgaz بسطيف. الابتكار والتنمية الصناعية، 4(2)، 1-19.

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

السولية، سامح محمد السيد. (2019). دور الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية في تحقيق كفاءة عملية

اختيار العاملين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 6(3). 484-506.

طلحاي، مريم؛ بولغيتي، وهيبة. (2021). 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>

عبد المنعم، عمير. (2023). دور ثقافة المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة دراسة حالة صندوق التأمينات

الاجتماعية لغير الأجراء. CASNOS. In dspace.univ-ghardaia.edu.dz.

عبد الوهاب، علي محمد. (2000) استراتيجيات التحفيز الفعال نحو داء بشري متميز. دار التوزيع والنشر

الإسلامية، مصر.

عبدالحسين، أم د صفاء جواد. (2019). تأثير ثقافة المنظمة في الولاء التنظيمي " دراسة استطلاعية في عينة من

الجامعات العراقية " مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية. 1(17). 289-328.

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

عطوات، زليخة وأيمن، نعيمة. (2020م)، أثر آليات الاستقطاب على أداء العاملين. رسالة ماجستير. جامعة

قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

الغامدي، فوزية علي صالح. (2022). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد

العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، 88(4). Doi: 887 - 850 .

MKMGT.2023.178156.1415/10.21608

الغلايني، مبرفت محمد بيان. (2015). علائقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة

ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير - جامعة الأزهر غزة.

المالكي، حصّه عليّ عبدالرحمن. (2023). 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.

المغربي، عبد الحميد والعنقري، عبد العزيز (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات

القرن الواحد والعشرين. دار المريح للنشر: الرياض.

ناصر، أحمد. (2010). مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية إدارة القوى البشرية. الإسكندرية. الدار الجامعية

الإبراهيمية.

نبيل ولد محي الدين، نبيل. (2022). أثر ثقافة المنظمة على الولاء تجاه التغيير: دراسة ميدانية على عينة من

العاملين بالبنوك بولاية البليدة. مجلة أفاق وأفكار، 10(4)، 325-305. <https://doi.org/2170-144X>

النداوي، محمد صالح ؛ الزهيري، مصطفى محمد. (2020). دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي.

Www.dspace.zu.edu.ly. <http://www.dspace.zu.edu.ly/handle/1/860>

- Akor, A., Abubakar, H., Atolagbe, E., Ayaghena, R., & Gambo, N. (2024). Effect of Talent Management Practices on Employee Performance in Selected Commercial Banks in Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management*. 12. 57-82. Doi:10.37745/gjhrm.2013/vol12n45782.
- Catanzaro, D., Moore, H., & Marshall, T. R. (2015). The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 649–662. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9179-0>
- Ekwoaba, O., Ugochukwu, U. Ikeije, Ndubuisi Ufoma, (2015) The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2).22-33.
- Hathaway, P. (2000). Resistance to Change. *Innovative Leader*, 9(October 2000)
- Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic Annals*, 57(193), 25–51
- Ma, R., & Allen, D. G. (2019). Recruiting across Cultures: a Value-Based Model of Recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), 334–346. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.001>
- Martin, J. (2013). Organizational culture and organizational change: How shared values, rituals, and sagas can facilitate change in an academic library. In ACRL 2013 proceedings.

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

Qawasmeh, F., Esraa, Q. (2023). Towards A Holistic Approach to Organizational Culture. Kurdish Studies. 11. 374-393. 10.58262/ks.v11i3.028.

Schein, E. H. (1992a). Organizational Culture and Leadership (Second ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Türkoğlu, H. S., & Türkoğlu, S. (2019). The digital cultural identity on the space drawn in virtual games and representative. In Handbook of research on examining cultural policies through digital communication (pp. 121–143). Hershey, PA: IGI Global.

5 الملاحق

تحليل ثقافة المنظمة ودورها في جذب واستقطاب الكفاءات

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتقدم إليكم بجزيل الشكر على تخصيص جزء من وقتكم الثمين للمشاركة في هذه الدراسة العلمية. يأتي هذا الاستبيان كجزء أساسي من رسالة ماجستير بعنوان "تحليل ثقافة المنظمة ودورها في جذب واستقطاب الكفاءات". تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة وقدرتها على جذب واستبقاء المواهب والكفاءات المتميزة.

مشاركيتكم في هذا الاستبيان ذات قيمة عالية وستساهم بشكل كبير في إثراء البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء:

1. تحليل ثقافة المنظمة

2. استقطاب الكفاءات

3. المعلومات الشخصية

يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، علماً بأن الوقت المتوقع لإكمال الاستبيان هو حوالي 10-15 دقيقة. شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذه الدراسة.

مع خالص التقدير والاحترام،

اسم الباحث

يرجى الإجابة على العبارات التالية باستخدام المقياس:

(1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة

المحور الأول: تحليل ثقافة المنظمة					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1. تمتلك المنظمة رؤية واضحة ومحددة.
					2. تتوافق قيم المنظمة مع قيبي الشخصية.
					3. تشجع المنظمة على الابتكار والإبداع في العمل.
					4. يسود جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين.
					5. تتبنى المنظمة سياسة الباب المفتوح في التواصل بين المستويات الإدارية.
					6. تهتم المنظمة بتطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر.
					7. تكافئ المنظمة الأداء المتميز بشكل عادل.
					8. تشجع المنظمة على العمل الجماعي وروح الفريق.
					9. تتسم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة بالشفافية.
					10. تهتم المنظمة بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية للموظفين.
					11. تتبنى المنظمة ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها.
					12. تشجع المنظمة على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.
المحور الثاني: استقطاب الكفاءات					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1. تجذبني سمعة المنظمة في سوق العمل.

					2. تعتبر المنظمة وجهة مفضلة للباحثين عن عمل في مجالها.
					3. توفر المنظمة فرصاً واضحة للتطور الوظيفي.
					4. تقدم المنظمة حزمة تعويضات ومزايا تنافسية.
					5. تستخدم المنظمة وسائل التواصل الاجتماعي بفعالية لجذب المواهب.
					6. تتميز عملية التوظيف في المنظمة بالكفاءة والشفافية.
					7. تهتم المنظمة بتوفير بيئة عمل محفزة وجاذبة للكفاءات.
					8. تشارك المنظمة في المعارض الوظيفية وفعاليات التوظيف بانتظام.
					9. تتعاون المنظمة مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب الخريجين المتميزين.
					10. تقدم المنظمة برامج تدريبية وتطويرية متميزة للموظفين الجدد.
					11. تهتم المنظمة بتنوع القوى العاملة وتكافؤ الفرص في التوظيف.
					12. تستخدم المنظمة تقنيات حديثة في عملية التوظيف (مثل الذكاء الاصطناعي).

الجزء الثالث: المعلومات الشخصية

1. اسم المنظمة التي تعمل بها: _____
2. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
3. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ أكثر من 55
4. المستوى الوظيفي: ☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير ☐ إدارة عليا
5. المستوى التعليمي: ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
6. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ أكثر من 20

Midocean University

College of Management

Department of.....



"Analysis of Organizational Culture and Its Role in Attracting and Recruiting Talents"

Prepared by:

Abdulmohsin Salman Alhuwaidi

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abd Alhameed

Dr. Fayez Garad

Year:2024