

دور الثقافة التنظيمية في تطوير سياسة الاستقطاب
(دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد)

The role of organizational culture in developing a policy of polarization

(Applied study on faculty members at King Khalid University)

إعداد الباحثة/ جمانة محمد ظافر الشهري

ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

Email: jumana-mmm@hotmail.com

المخلص:

يهدف البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في إبراز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لتطوير الكوادر البشرية، ودراسة سلوكياته والظروف المحيطة به، التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية ومكوناتها وطريقة ممارسة الثقافة التنظيمية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومدى فاعليتها ودورها في تطويرهم ودافعيتهم للعمل، التوصل إلى المعلومات التفصيلية المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في الكفاءات البشرية في جامعة الملك خالد، التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في الوقت الحالي في جامعة الملك خالد، ومدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في جامعة الملك خالد، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير استقطاب الكفاءات البشرية، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع البحث. ومصادر المعلومات الثانوية.

تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي. وتوصي الباحثة بتسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية ضمن الخطط التنفيذية لكل كلية على حدة، لتصبح أكثر ارتباطاً وانسجاماً مع خصائص العاملين بهاء وزيادة تقبلها بشكل أكبر من تلاح الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الجامعة، وإنشاء النماذج التي تشمل مقاييس الأداء الموضوعية لتقييم أداء العاملين بوضوح، وإحاطة العاملين بما، لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتسهيل الالتزام بها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، سياسة الاستقطاب، تطوير، أعضاء هيئة التدريس، جامعة الملك خالد

The role of organizational culture in developing a policy of polarization (Applied study on faculty members at King Khalid University)

Abstract:

The current research aims to achieve a set of objectives represented in highlighting the importance of organizational culture as a key factor for the development of human cadres, studying its behavior and the surrounding circumstances, identifying the elements and components of organizational culture and the method of practicing organizational culture at King Khalid University from the point of view of the faculty members and their effectiveness and role in Their development and motivation to work, reaching detailed information related to the role of organizational culture in human competencies at King Khalid University, identifying the level of organizational culture at the present time at King Khalid University, and the extent to which there is a relationship between organizational culture and academic development at King Khalid University, and the extent of the impact of culture The organizational development aims to attract human talent, by collecting data and information by distributing questionnaires to members of the research community. and secondary information sources.

The current research adopted the descriptive analytical method. The researcher recommends consolidating the concept of organizational culture within the executive plans of each college separately, to become more closely related and in harmony with the characteristics of Baha' employees, and to increase its acceptance more than the prevailing organizational culture at the university level. employees, in order to compare actual performance with the standards set, and to facilitate adherence to them.

Keywords: Organizational culture, polarization policy, development, faculty members, King Khalid University

مقدمة:

يعتبر التعليم العالي أحد الركائز الأساسية في التنمية البشرية ومصدراً أساسياً لنهوض الأمم وتقدمها كما أن الجامعات السعودية من المنظمات الأساسية التنموية والتربوية في المجتمع السعودي، تمتلك سمات مختلفة عن غيرها من المنظمات، كما أنها تصنع قيادات سياسية واجتماعية تساعد في مواكبة التغيرات والتوجهات الحديثة.

والجامعات السعودية شهدت تقدماً ملموساً في الآونة الأخيرة في الانجازات المقدمة والتنوع في الأساليب وتقديم الخدمات المتنوعة، والسرعة في النهضة وتبني الأدوار الفعالة في المجتمع، والتحفيز المستمر، والحرص على كل ما يساعد في رفع مستوى الأداء المؤدي لتحقيق الغايات.

وأصبح الاهتمام بالثقافة التنظيمية أمراً حتمياً لمواجهة التحديات والوصول إلى الكفاءة العالية، ومن ثم الوصول إلى المركز التنافسي، كما أن الحديث عن الثقافة التنظيمية تعني التركيز على أهم مورد في المنظمة هو العنصر البشري الذي يحمل مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يمكن أن يحصل بها على انسجام مع أفراد تلك المنظمة ويؤثر أو يتأثر مع عناصر المنظمة، ولذلك تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية التي تعكس الصورة التي تكون عليها المنظمة، وما يمكن أن تكون عليه مستقبلاً وما تمتلكه من خصائص وسمات ومعتقدات وقيم يمكن أن تؤثر على سلوك الكفاءات البشرية العاملين فيها أو يؤثرها بها، كما أنها أحد المحددات المساهمة في نجاح المنظمة أو فشلها لذلك كان لزاماً العناية بها وتطويرها من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها.

لقد أصبحت الجامعات السعودية في الوقت الراهن عنصراً فعالاً بحيث ترتبط بالمجتمع بعلاقات قوية ومتينة تتميز بالتأثير والتأثر والتبادل المعرفي والفكري، كما أن تحقيق الأهداف بمستوى متدني أصبح غير مقبول في ظل العولمة وإنما رفع سقف الطموحات والغايات وتحقيق التميز المستمر وتحقيق الرؤية والرسالة هو الهدف المنشود لما في ذلك من تأثير بالغ على مخرجات الجامعات السعودية.

وبما أن هنالك علاقة وثيقة بين إدارة الكفاءات البشرية والثقافة التنظيمية، عمل هذا البحث على معرفة وتقصي الحقائق والمؤشرات التي تسعى جامعة الملك خالد إلى ضرورة زيادة وجودها من أجل التطوير المستمر وتعزيز العملية الأكاديمية، وتحسين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، وزيادة دافعيتهم للعمل والانتماء للجامعات التي يعملون بهاء لذلك توجه هذا البحث إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التطوير والاستقطاب في جامعة الملك خالد، ومعرفة مستوى وجود وفعالية الثقافة التنظيمية في جامعة الملك خالد.

أهمية البحث:

برزت أهمية البحث الحالي من أهمية الموضوع الذي تناوله، والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، ويمكن عرض أهميته العلمية والعملية على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

1- إن تبني مصطلح الثقافة التنظيمية بما يحتويه من قيم وأعراف له أثر إيجابي في زيادة جودة مخرجات الجامعات، إذ أنها هي المتحكم الرئيس في القرارات الداخلية والخارجية للجامعات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب الداخلي والخارجي.

- 2- تعتمد كفاءة المنظمات غالباً على كفاءة العنصر البشري الذي يعد معياراً أساسياً في قياس مستوى أداء المنظمات والمحرك الأساسي لها بالإضافة إلى مستوى الثقافة السائد.
- 3- تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة تحمل نتائج تثري المجال العلمي بجامعة الملك خالد.
- 4- تفيد هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في محاولة استغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

الأهمية العملية:

- 1- يمكن أن تكون هذه الدراسة وسيلة لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة الملك خالد.
- 2- تساهم هذه الدراسة في تعريف أعضاء هيئة التدريس عن المعلومات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، أو إبراز الثقافة التنظيمية السائدة حالياً ومعرفة مواطن الضعف فيها ومدى تأثيرهم وتأثيرهم بها.
- 3- معرفة دورها الفعال في تطوير عملية صنع القرار المساهمة في التحسين المستمر للأفراد وتسهيل الضوء على العلاقة الوثيقة بين عناصر الثقافة التنظيمية والعنصر البشري.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

- 1- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لتطوير الكوادر البشرية، ودراسة سلوكياته والظروف المحيطة به.
- 2- تعرّف على عناصر الثقافة التنظيمية ومكوناتها من خلال تحليل ودراسة نظريات سابقة.
- 3- تعرّف على طريقة ممارسة الثقافة التنظيمية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومدى فاعليتها ودورها في تطويرهم ودافعيتهم للعمل.
- 4- التوصل إلى المعلومات التفصيلية المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في الكفاءات البشرية في جامعة الملك خالد.
- 5- تعرّف مستوى الثقافة التنظيمية في الوقت الحالي في جامعة الملك خالد.
- 6- تعرّف مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي في جامعة الملك خالد.
- 7- تعرّف مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير استقطاب الكفاءات البشرية.

منهجية البحث:

تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب لدراسة دور الثقافة التنظيمية في تطوير سياسة الاستقطاب بجامعة الملك خالد، الذي يهدف إلى وصف ظاهرة واقعية معينة والإجابة على التساؤلات كماً وكيفاً، ومن ثم يتم تحليل هذه الظاهرة والتوصل إلى نتائج محددة وتفسير هذه النتائج، كما يتميز هذا المنهج بأنه أكثر دقة وتفصيلاً للمعلومات المتعلقة بالظاهرة وربطها مع الظواهر المشابهة السابقة وبناء الاستنتاجات التي تساعد في إخراج التصور النهائي للبحث.

وقد استخدمت الباحثة نوعان من المصادر للحصول على المعلومات:

- المصادر الأولية: لاستكمال متطلبات الجانب التحليلي لجأت الباحثة إلى جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع البحث.

- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على البحث عن مصادر المعلومات مثل (الكتب والأدبيات السابقة، والمقالات، والدوريات، ومواقع الإنترنت المتخصصة في المجال العلمي)

الإطار النظري:

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مره من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980م وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية "Business Week" وأدرجت مجلة "Fortune" جزءاً خاصاً تحت عنوان إلى أن جاء الباحثان "T.E deal A.A Kennedy" سنة 1982م بكتاب تحت عنوان "Corporate Culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. ولقد زاد الاهتمام بهذه المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل: اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة بالاهتمام بالعاملين، وتنمية مهاراتهم، وقدراتهم الإبداعية والابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة (إلياس سالم، 2006م، ص11).

بالإضافة إلى العديد من النظريات والأخرى منها "روح الثقافة" التي تنطلق هذه النظرية من مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة، وتشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها إطار مرجعي لمعظم أفراد الجماعة، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، ونظرية "التفاعل مع الحياة" وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في حدته القيادية ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر إلى الحياة الذي يختلف عن روح الجماعة، وإنما تتمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذي يؤديون أدوار مهمة في حياتهم، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملهم مع القادة والزلاء داخل المنظمة (الساعاتي، 1998م: ص 240)

ثانياً: مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية:

يعرف (E.B Taylor) الثقافة بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والأخلاق والفن والأعراف، والقانون، والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع" (بوفلجة، 1998: ص7) الثقافة: هي السلوك المكتسب ويتضمن الأساليب المألوفة كافة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها (أبو شنب، 2016) تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات: مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات التي يشترك بها أعضاء الجامعة والتي تم اكتسابها من القادة والمسؤولين وتتبعث من إطار موجه ومفتر لسلوكهم، وبما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، أو هي عبارة عن الطريقة التي يتم من خلالها توحيد وتعاون العاملين لزيادة الفاعلية وتشجيع الإبداع والقدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية. (مسودي، 2018)

أما في الفكر الغربي يرى هوفستد أن الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الذهنية التي تميز أفراد منظمة عن منظمة أخرى " أو هي تعبير الأفراد الذين يمتلكون المناصب العليا ومدى تأثيرهم على سلوك الأفراد والأسلوب الذي ينتهجونه في قراراتهم وإدارتهم للمرؤوسين وللمنظمة "

وفي الفكر العربي يعول بعض الباحثين العرب في تعريفهم للثقافة التنظيمية على قيم الطبقة المؤثرة في الإدارة العليا، منهم الباحث السعودي عبد الرحمن هيجان حيث يقول بأن الثقافة التنظيمية " هي تعبير الأفراد الذين يمتلكون المناصب العليا ومدى تأثيرهم على سلوك الأفراد والأسلوب الذي ينتهجونه في قراراتهم وإدارتهم للمرؤوسين وللمنظمة " (البريدي، 2005).

ومن هذا التعريف يمكن القول بأن تكوين الثقافة التنظيمية يشترك فيه جميع العاملين بالمنظمة بمتخلف المستويات الإدارية وليس القادة فقط، أي أنها عملية مكتسبة وقابلة للتغير والتنقل من مستوى إلى آخر ومن جيل إلى جيل أيضا. كما يعرف (1998 Steplien) اللقافة بأن ' نظام من المعاني المشتركة التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويتكون هذا النظام من مجموعة من الخصائص التي تقدرها المنظمة".

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو "القيم" وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المخلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة (العميان، 2005:311). من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن:

- أن الثقافة التنظيمية متواجدة في جميع المنظمات بأشكالها المختلفة إلا أنها تختلف من منظمة إلى أخرى
 - ان الثقافة التنظيمية عنصر يؤثر ويتأثر بالأفراد العاملين بالمنظمة، حيث يمكن لكل منظمة أن تشكل الثقافة التنظيمية الخاصة بها، وبالمقابل تؤثر الثقافة التنظيمية في عادات ومعتقدات وتوجهات الأفراد العاملين بها.
- لذا يتم تعريف الثقافة التنظيمية كالتالي "مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية التي يعتنقها أعضاء هيئة التدريس ويتفقون عليها بعد اكتسابها عن طريق الجامعة أو الكلية التي يعملون بها، حيث أن هذه الثقافة تتسم بالمرونة وقابلية التغيير والتحديث بما يتلاءم مع التحديات الحديثة في مجال التعليم والتي تم قياسها من خلال الاستجابات التي جمعت من الاستبانات.

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما وأساسيا يمكن أن تقدمه على جميع الأنشطة والمستويات داخل التنظيم حيث يرى: (محمد، 2011)، أن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا فعالا وتمتلك قوة مؤثرة بداخل المنظمات حيث تعمل على توجيه السلوك وتحفيزه، ودعمه للأفراد والجماعات بداخل المنظمات، وتبين مدى قدرة المنظمة على التكيف والتغير الذي يتلاءم مع التغيرات أو الأحداث الطارئة، بالإضافة إلى دورها الواضح في تماسك وانسجام العاملين بسبب اشتراكهم في القيم والمعتقدات التي تبعث لديهم الإحساس بالأهداف التنظيمية.

ويؤكد (الطعامنة، 2011) على تأثير الثقافة التنظيمية على الجامعة: بأنها تمتلك قوة تؤثر على جوانب مختلفة، مثل إجراءات العمل بالجامعة والمساهمة في تحقيق فعاليتها والمساعدة على الانتماء بالهوية واستقرار البيئة الجامعية.

كما تساعد الثقافة التنظيمية على تحفيز العاملين نحو التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية (الأنفي، 2013).

وبحسب (القيوتي، 2008)، فإنه يؤكد أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات المنظمة لذلك كان على المديرين أن يمنحوا اهتماما كبيرا، بعد أن أجمع الكتاب على أنهم يولدون ضغوطا على العاملين التفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتلاءم مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم ملامح الإدارة العصرية التي تساهم في تطوير الأداء والمخرجات التعليمية ورفع إنتاجية أعضاء هيئة التدريس وتفعيل الرقابة الذاتية وتشجيع العمل الجماعي.

ويشير (Daft, 2001) إلى أن العنصر الأساسي بكل منظمة هم الأفراد وعلاقتهم مع بعضهم وتفاعلهم. وتعاون لإنجاز الفعاليات، وتقسيم المهام والأعمال الإنجاز الوظائف الأساسية بين الأفراد وخاصة وأن المنظمة خاضعة للتغير بسبب التغيرات الخارجية. ويرى المرهون والجزراوي (1995): توفر الثقافة التنظيمية صورة متكاملة عن القيم والمعتقدات الماضية وما أصبحت عليه حالا وما ستكون عليه في المستقبل، وأن الثقافة التنظيمية ساهم بشكل واضح بتوحيد وتكامل العاملين حول عناصر الثقافة، كالقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات، حيث أن هذه العناصر ملازمة للسلوك التنظيمي ومرتبطة به، بالإضافة إلى أنها تعمل على توحيد الأهداف بين الأفراد والتنظيم. إلى جانب أسباب أخرى تتعلق بالنواحي الإدارية هي:

- 1- تعدد مصادر المعرفة الإدارية وذلك لأن الإدارة كحقل معرفي وتطبيقاته تستخدم حصيلة مختلف العلوم وبروز نماذج معرفية جديدة مثل (الإدارة بالمعرفة)، (إدارة الجودة الشاملة).
- 2- قصور أنماط التدريب والتعليم والعمل على مواكبة التسارع في مجال التدريب وتقييم الأداء والعمل على تهيئة عناصر الإبداع لدى أفراد بعض المنظمات المختلفة.

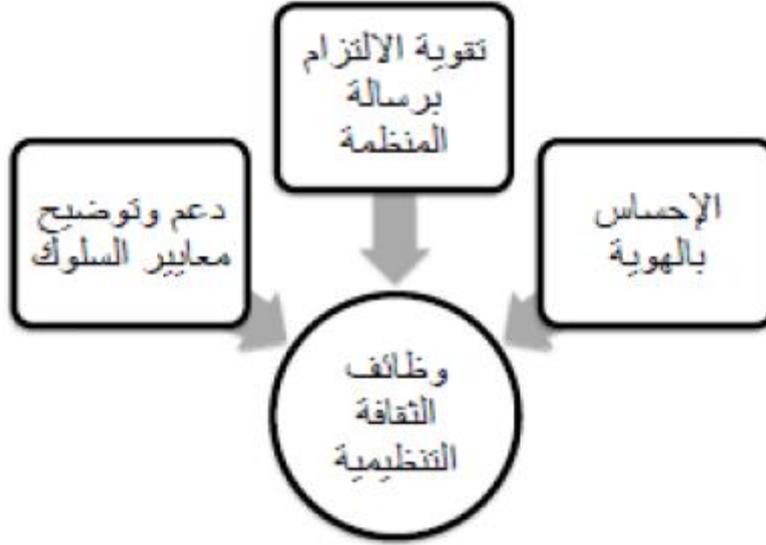
رابعا: وظائف الثقافة التنظيمية:

من الوظائف التي تناولها الكتاب والباحثين عن الثقافة التنظيمية: بأنها مي الإحساس بالهوية لدى العاملين وتساعد على استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتوفير أدلة مرجعية للعاملين من أجل الرجوع إليها عند الحاجة إلى فهم أنشطة المنظمة وسلوكهم للتوجه المناسب. (David, 1998:470)

وهناك أربعة وظائف يراها (الطبلاوي، 1996) للثقافة التنظيمية، على الرغم من عدم اتفاق الباحثين والدارسين للثقافة التنظيمية وهي: تستخدم الثقافة التنظيمية كوسيلة لتحسين المخرجات الاقتصادية ومساعدة أعضاء المنظمة لتقبل القيم التي تتبناها الإدارة، ويستخدمها الباحثين كأداة تحليلية في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة، وخلق الإدراك لدى أفراد التنظيم. وتزويدهم عن البيئة الخارجية المتغيرة وغير المستقرة باستمرار. أما عن (Daft, 2001:589)، فيذكر أن الثقافة المنظمة وظيفتين أساسيتين:

- 1- إحداث التكامل والتناسق الداخلي، إذ ساهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.
- 2- التكيف الخارجي مع البيئة، إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية، كالعلاء، والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم والمنافسين وطرائق التعامل معهم.

شكل (1) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004) إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعى واسماعيل، الرياض دار المريخ للنشر.

خامسا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي تختص بالثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التنظيمية تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ويمكن توضيح ذلك فيما

1- الاتساق والتجانس (قوة الثقافة التنظيمية): تتوقف قوة الثقافة التنظيمية على مدى عمق واتساع القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى ما هم بها، وتطبيقها على أرض الواقع، وتتوقف قوة الثقافة التنظيمية على عدة متطلبات: وضوح القيم الجوهرية: تعد القيم الجوهرية بمثابة المبادئ الرئيسية الأساسية والثابتة للمنظمة التي توضح معايير السلوك، فهي الأساس الذي تبنى عليه المنظمة، وهي التي توحد قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن القيم الجوهرية لها الغلبة على معظم القيم الأخرى في نظام القيم السائدة في المنظمة، فجميع القيم اللازمة لأداء العمل تشتق من هذه القيم الجوهرية. (Rekom J Van Riel CB Wierenga B, 2006: 175-201) كما تعمل القيم الجوهرية الواضحة على الحفاظ على هوية المؤسسة، وإثارة دافعية العاملين والمحافظة على سلوكهم الإيجابي، وحتى تنتصف القيم الجوهرية بالوضوح فلا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية: أن تكون واضحة الهدف سهلة الفهم. أن تكون مقنعة ومختارة من بين عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين. أن تكون منسقة ومتوافقة فكريا مع قيم وسلوك العاملين. أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء. أن تكون ثابتة وواقعية بحيث يسهل ترجمتها على أرض الواقع (محمد ومرسى، 2012:288)

الاتفاق على القيم الجوهرية: تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية على مدى التطابق والتجانس والاتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم ومعتقدات المؤسسة، فالثقافة القوية تتمتع بمستويات عالية من الاتفاق والانسجام بين قيم أفرادها، مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا ويزيد مستوى كفاءة الأفراد في المنظمة.

كما تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية أيضا على مدى توافق الأقوال مع الأفعال وهو ما يعرف بالتوافق التنظيمي الذي يشير إلى درجة توافق القيم التي تمارسها المنظمة بالفعل مع قيمها المعلنة والمنشورة والموثقة في رسالتها (محمد ومرسي، 2012: 289)

التنسيق والتكامل: يعد التكامل الثقافي من متطلبات قوة الثقافة التنظيمي وتماسكها، والذي يشير إلى جودة التناسق والتضامن بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، وقد ازدادت أهمية التنسيق والتكامل مع اتساع نطاق الإشراف في المؤسسات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة وزيادة قوة العاملين (ماجدة العطية، 2003م، 230)

وحتى يتحقق التنسيق والتكامل بين إدارات وأقسام المنظمة، لا بد من سيادة ثقافة تنظيمية واحدة حيث تسيطر على الثقافات الفرعية بإدارات المؤسسة وفروعها، وكذلك مدى قدرة الإدارة العليا على تحقيق التنسيق الفعال بين القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المؤسسة يسير نحو اتجاه وهدف واحد. (محمد ومرسي، 2012: 289)

الاحتواء والترابط (احتواء العاملين بالجامعة):

ومن هنا نجد أن ثقافة الاحتواء ترتبط بقيم ومعتقدات المؤسسة، فهي تخلق لدى العاملين توجهها إيجابيا نحو المنظمة وقيمها، كما تمثل وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل، وهناك عدة عناصر تسهم في تحقيق مفهوم الاحتواء يمكن توضيحها فيما يلي:

المكين: يعد التمكين من أقوى العناصر التي تقف وراء أداء العاملين، وذلك لارتكازه على مجموعة من القيم غير الملموسة التي تتمثل في شعور الفرد بالحرية عند أدائه لعمله، وشعوره بالاستقلالية والمسؤولية الذاتية وحرية التصرف، ومشاركته في وضع أهداف المنظمة، ووضع المعايير التي يتم في ضوءها تقييم أدائه وشعوره بقيمة العمل الذي يقوم به. (محمد ومرسي، 2012: 290)

تطوير قدرات العاملين: يعتمد نجاح المؤسسة على مدى قدرتها على تطوير العاملين وإتاحة الفرص أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة بما يكفي لإعطاء الفرد مرونة أكبر ومعرفة أوسع تمكنه من العمل في مواقع مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متطلبات العمل المتغيرة والمتعددة. (زيد صالح حسن 2010م: 113)

2- الدعم الإنساني: يعتمد استمرارية الفرد في الأداء المثمر والتميز على الدرجة التي تؤكد فيها الثقافة التنظيمية بالمنظمة

على مراعاة العلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم، واحترامهم وتقديرهم، ونشر ثقافة الانجاز، وتحقيق طموحاتهم الشخصية ورعايتهم صحيا واجتماعيا، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: (Smoak & M Grace , 2008:69-78)

تقدير واحترام العاملين: يساعد احترام وتقدير العاملين في المنظمة على تحفيزهم واستنهاض جهودهم ورفع كفاءاتهم في مجال العمل، فكل ما تقدمه المؤسسة من أشكال التكريم والتحفيز المختلفة، ومعاملة العاملين كبشر، له دور فعال في رفع كفاءة العمل بالمؤسسة. (محمد ومرسي، 2012، 292)

المكافأة وتشجيع الإنجاز: تعد مكافأة وتشجيع الإنجاز من العوامل المهمة التي تساعد على تحفيز العاملين ورفع كفاءهم في مجال العمل، فالإدارة الناجحة تستخدم أسلوب الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت عليه المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدامها لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز إمكاناتهم وقدراتهم المختلفة، وتشكيل سلوكهم، وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (محمد ومرسي، 2012: 292)

الرعاية الصحية والاجتماعية: تعد الرعاية الصحية والاجتماعية من أهم عناصر الثقافة المرتبطة بمدى تلبية الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين، وذلك من خلال تهيئة بيئة العمل المادية والاجتماعية المناسبة، وتوفير التأمين الصحي والرعاية الصحية المناسبة للعاملين ولأسرهم، وكذلك توفير أوجه الرعاية الاجتماعية المناسبة لهم، وحل مشكلاتهم المختلفة. (محمد ومرسي، 2012، 292)

3- المناخ التنظيمي: يعد المناخ التنظيمي من الأبعاد المهمة للثقافة المنظمة، فهو يوضح الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع أفرادها، والإجراءات المستخدمة في العمل ونظام الاتصالات السائد بالمنظمة، كما يشمل المناخ التنظيمي الاختيار الحقيقي للثقافة التنظيمية من حيث مدى توافقها مع القيم المعلنة ويتمثل المناخ التنظيمي فيما يلي: (Smoak & M , 2008:69-78)

تقدير واحترام العاملين: يساعد احترام وتقدير العاملين في المنظمة على تحفيزهم واستنهاض جهودهم ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فكل ما تقدمه المؤسسة من أشكال التكريم والتحفيز المختلفة، ومعاملة العاملين كبشر، له دور فعال في رفع كفاءة العمل بالمؤسسة (محمد ومرسي، 2012: 292)

المكافأة وتشجيع الإنجاز: تعد مكافأة وتشجيع الإنجاز من العوامل المهمة التي تساعد على تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فالإدارة الناجحة تستخدم أسلوب الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت عليه المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدامها لاجتذاب العاملين القادرين وإبراز إمكاناتهم وقدراتهم المختلفة، وتشكيل سلوكهم، وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (محمد مرسي، 2012: 292)

الرعاية الصحية والاجتماعية: تعد الرعاية الصحية والاجتماعية من أهم عناصر الثقافة المرتبطة بمدى تلبية الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين، وذلك من خلال تهيئة بيئة العمل المادية والاجتماعية المناسبة، وتوفير التأمين الصحي والرعاية الصحية المناسبة للعاملين ولأسرهم، وكذلك توفير أوجه الرعاية الاجتماعية المناسبة لهم، وحل مشكلاتهم المختلفة (محمد ومرسي، 2012: 292) 3- المناخ التنظيمي: يعد المناخ التنظيمي من الأبعاد المهمة للثقافة المنظمة، فهو يوضح الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع أفرادها، والإجراءات المستخدمة في العمل ونظام الاتصالات السائد بالمنظمة، كما يشمل المناخ التنظيمي الاختبار الحقيقي للثقافة التنظيمية من حيث مدى توافقها مع القيم المعلنة ويتمثل المناخ التنظيمي فيما يلي: (Smoak & M Grace Endres Lolita , 2008:69-78)

إجراءات العمل: تشير إجراءات العمل إلى الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية بدءاً من التخطيط للعمل وحتى الانتهاء منه وتقويمه، فهي بمثابة الدليل الذي يسير عليه الموظف للقيام بالمهام والأعمال اللازمة للأداء، كما تساعد الثقافة التنظيمية على تبني قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين المهارات إيجابية

نحو العمل الجاد، وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من زيادة معدل الإنتاجية بالمنظمة ورفع كفاءتها. (محمد ومرسي، 2012، 293)

نظام الاتصالات في المنظمة: تعد طبيعة نظام الاتصالات السائد في المنظمة من العوامل المهمة التي تساعد على نجاح المنظمة ورفع كفاءتها، وذلك لما يحمله هذه النظام من أهمية في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المؤسسات المختلفة مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم. (محمد ومرسي / 2012، 293)

ترى الباحثة أن المناخ التنظيمي هو العنصر الأساسي والموجه الأول للقيم التي يعتنقها أعضاء التنظيم والإجراءات التي تبين وتوضح خطة وطريقة سير العمل ومدى تعاون وتعامل الأعضاء مع بعضهم البعض وقوة نظام الاتصالات بداخل المنظمة فهو بمثابة الدليل الذي يعلم ويوجه الفرد منذ دخوله وانضمامه إلى المنظمة.

سادسا: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها: تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر (- Jonesl , 2007 , 187 , 194)

1- خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثرا في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحفظ بالذين يشاركون معها في القيم التي تؤمن بها

2- أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة، وتحديد ما هو السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة

3- نظم حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد الشركة، كالرواتب والامتيازات الأخرى.

4- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد وهناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها، وللمحافظة على الثقافة التنظيمية فإن هنالك ثلاثة عوامل تؤدي دورا مهم: (العميان، 2002، 319-320)

1- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

2- اخبار العاملين: تؤدي عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

3- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، ومن ثم يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة. ويذكر (السواط والعتيبي، 1948: 59) أنه لا يوجد منظمة أو مؤسسة لا تريد المحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه وهذا لا يكون إلا من خلال

المحافظة على الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة والتي تعمل من خلالها على الثبات في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وكل منظمة دائماً تسعى التحويل البيئة التنظيمية لمحو الإيجابية للاستمرار لمدة طويلة الأمد وذلك من خلال العمل والتركيز على المحاور التالية:

- 1- الوضوح التنظيم: ويقصد به مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم الأهداف والخطط المتبناه ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.
- 2- البناء الهيكلي لصناعة القرار: بمعنى إذا كان هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها من أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مركز اتخاذ القرار والهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.
- 3- التكامل التنظيمي: إن درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة تحقق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
- 4- تاريخ المنظمة: وهو مدى معرفة الفرد بتاريخ المنظمة وطرق العمل بماء وقدرة التنظيم على خلطة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

سابعاً: التصنيفات والأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية: يصنف كورت وهسكت، حيث ميزا بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي كالتالي: ثقافة القوة (Power Culture)

وهي تعتمد على الجسم وقوة شخصية القائد، فهو يهتم بنفسه ويكافئ المخلصين له، ويتطلب الكثير من العاملين إلا أنه عادل وواضح.

ثقافة الدور (Role Culture)

وتتميز هذه الثقافة بالتركيز على النظام والاستقرار والسيطرة، والرقابة، وتتميز بأن الحكم على أداء الأفراد يكون على أساس الوصف الوظيفي، ومكافأة الفرد تكون على ما ورد فيه وعلى التزامه باللوائح والأنظمة.

الثقافة المساندة (Support Culture)

تركز على التعاطف والعلاقات الإنسانية والدعم فيما بين العاملين، حيث يهتم بعضهم ببعض ويقدمون إنجازات الآخرين، ثقافة الإنجاز: (Achievement Culture)

يتم التركيز على الإنجاز والنجاح والنمو، ويشعر الفرد بأهمية تحقيق الأهداف برغبة وحب للعمل، ولا يسمح للقواعد والإجراءات أن تقف عقبة فيما يطمحون إليه. تصنيف هاندي للثقافة التنظيمية، و صنفها إلى أربعة أنواع كالتالي:

ثقافة القوة (Power Culture):

إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.

ثقافة الدور (Role Culture):

هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتمتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

ثقافة المهمة (Task Culture):

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وقيامه بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ثقافة العمليات (Process Culture):

يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً، واهتماماً بتفاصيل عمله.

تصنيف (McNainara, 2006): صنفها إلى الآتي:

الثقافة الأكاديمية

هي الثقافة التي يكون فيها موظفي المنظمة ذوي مهارات عالية للبقاء فيها، وتكون بيئة المنظمة لمثل هذه الثقافة بيئة مستقرة وفيها يستطيع العاملون تطوير مهاراتهم.

ثقافة الفرق المهنية

وهي الثقافة الخاصة بالموظفين العاملون في المنظمات التي تتطلب أعمالها مهارات عالية، لكون هذه المهارات لها قيمة عالية ويتصف حاملي هذه الثقافة كـم أحراراً في التصرف، ويستطيعون الحصول على المهنة بأي وقت، وهذا النوع من الثقافة يكون في المنظمات عالية الخطورة.

أنواع الثقافة التنظيمية:

يعتبر تنوع الثقافات من أجل وأنصح الصور المرنة في علم الإدارة إذ يعطي المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعادلاتها وسياساتها وتاريخها، وهذا التنوع يختلف من منظمة وأخرى ومن مؤسسة إلى أخرى ويمكن إجمال هذه الأنواع فيما يلي:

1- الثقافة البيروقراطية:

وفي مثل هذه الثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الإبداعية:

تتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. كما تحرص جامعة الملك خالد على خلق بيئة مناسبة للمياه عين والمبتكرين للطلاب بمختلف الدرجات العلمية وامتداداً للعاملين كما بكافة الدرجات الوظيفية وتشجيعهم وتحفيزهم وتكريمهم بالمحافل التي تقيمها الجامعة بين فترة وأخرى.

3- المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة (الشلوي:2005:27).

4- ثقافة العمليات:

يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق بداخل المنظمة، فينشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل.

5- ثقافة المهمة:

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتختتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6- ثقافة الدور:

وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وختتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. (السواط والعتيبي 1998، 62-63)

7- الثقافة القوية:

يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. (أبو بكر، 2000، 145)

8- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى الاختلاف التي تعتبر محددات لها

في المنظمة، وتعتبر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي: (العميان 2008، حريم 2003):

الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة.

الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل. الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج. التوجه نحو الأفراد: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل من خلال الفريق لا الأفراد.

العوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة، ولا ودية التعامل معهم.

الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين العاملين: أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

درجة التكامل: بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق، ودرجة التعاون والتنسيق

بين مختلف وحدات وأقسام المنظمة.

دعم الإدارة العليا للعاملين: في قدرتها على توفير اتصالات واضحة ومساعدة ومؤازرة العاملين.

الرقابة: المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

الولاء للمنظمة: وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية.

طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت: فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة.

درجة تقبل الاختلاف بسماع وجهات نظر معارضة: أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات، والانتقادات بصورة مكشوفة، والتسامح.

طبيعة نظام الاتصالات: وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات. (القيوتي، 2008).

ثامناً: مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية:

القيم تنظيمية (Organizational Values)

إن كلمة قيم تعني وجود تفاهم مشترك بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بين أعضاء أي تنظيم كان، وما هو مناسب وما هو غير مناسب.

أما القيم التنظيمية، فهي تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل: الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء. (المرهون والجزراوي، 1995: ص 399)

المعتقدات التنظيمية (Organizational Believes)

إن المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل وأحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيم بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة (المدهون والجزراوي، 1995، 400). أما المعتقدات التي تسعى جامعة الملك خالد لتطبيقها على أعضاء هيئة التدريس ومسؤوليات عامة: مثل المحافظة على حميد السلوك والأقوال وأن يكون قدوة حسنة واحترام الأنظمة واللوائح الجامعية والمسؤوليات المحددة في الإطار الأخلاقي والالتزام بماء والأداء المتميز في كل ما يوكل إليه من أعمال.

مسؤوليات تجاه الجامعة: مثل الوعي برؤية ورسالة وأهداف الجامعة وقيمها والإسهام في تحقيقها، والمحافظة على أمن وسلامة الجامعة وأفرادها ومبانيها خلال الممارسات الجامعية، والتمثيل المشرف للجامعة داخلها وخارجها، وتحقيق معنى الانتماء للجامعة.

مسؤوليات تجاه القسم: مثل دراسة رؤية ورسالة القسم وأهدافه والقيم الخاصة به والعمل على تحقيقها وتطويرها، والمبادرة الفاعلة في تصميم وتطوير البرامج والمقررات الأكاديمية، والمشاركة الفاعلة والتكامل مع الزملاء لتحقيق أهداف البرامج والمقررات الأكاديمية.

الأعراف تنظيمية (Organizational Norins):

وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود على المنظمة، ويلتزم الجميع كما، وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ، والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إذا كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عادية

الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد أو السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية. (المرهون، والجزراوي، 1995: ص 400)

تاسعاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة عنصراً إنسانياً باعتبار الإنسان هو المكون لها ومن دون الإنسان لا وجود لهما، وهي عملية قابلة للانتقال يتوارثها الأبناء عن الآباء والأجداد، كما أنه عندما يكتسب الفرد ثقافة معينة فإنها تصبح جزءاً من سلوكه وبما أن الثقافة عملية مكتسبة ومتنقلة من شخص إلى آخر من خلال التفاعل بين الأفراد فإنه يمكن انتقالها من شخص إلى آخر في بيئة محددة، كما يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد من خلال الثقافة التي يعتقدونها، كما تختلف الثقافة من بين الأشخاص باختلاف البيئة التي عاشوا فيها، فتختلف الثقافة للإنسان الذي يعيش في البادية وسلوكه عن الإنسان الذي ترعرع في الريف، كما يوجد اختلاف بسيط ونسبي بين الأفراد الذين يعملون في بيئة واحدة (أبو شنب، 2016)

ويذكر أبو بكر (2005) بعض خصائص الثقافة التنظيمية أنها تحتوي على: نظام مركب، ومتكامل، ومتغير، ومرن، فهو يضم مجموعة من الأفراد الذين يعملون بداخل النظام الواحد باختلاف ثقافتهم مع حصول الانسجام والتقارب فيما بينهم، كما يتصف هذا النظام بالمرونة، والتغير والتطور لمواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على التكيف مع هذه التغيرات.

ويرى (القيوتي، 2010، 373-374) أن هناك تفاوت بين السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام كما في التنظيم، وأهم هذه الخصائص أو السمات هي:

- 1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- 2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- 3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- 4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- 5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- 6- مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- 7- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
- 8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة.
- 9- درجة التسامح مع الاختلاف، والسماح لوجهات النظر المختلفة.
- 10- طبيعة الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

عاشراً: معايير الثقافة التنظيمية:

أشار الصيرفي (2009) إلى مجموعة من المعايير العامة للثقافة التنظيمية المناسبة منها:

- إن الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية هي التي تكون قيمتها معتمدة على عدد كبير من الأفراد بقوة وجدانية كبيرة، ويكون لها تأثير كبير على السلوك بحيث تكون ردود أفعال التنظيم متشائمة إلى حد كبير وذلك للتوافق الكبير بين أعضاء التنظيم.
- إن الثقافة التنظيمية الجيدة هي تلك الثقافة التي تزيد من ثبات السلوك على التنبؤ والانضباط.
- هي تلك الثقافة التي لهم العاملين بروح الإنجاز المالي والمزيد من الولاء والانتماء.
- هي التي تركز على النمو الوظيفي والمهني للعاملين وذلك من خلال نظام الحوافز الجيد مقابل العمل اجيال.
- هي تلاع الثقافة التي تخلق القيم الإيجابية لإحداث بيئة عمل مناسبة.
- إن الثقافة التنظيمية الجيدة هي الثقافة التي تحفز الأفراد العاملين على الإبداع والتجديد واستخدام تقنيات ضمن إطارها يملكون الرؤية الكافية لإنجاز العمل.
- الاهتمام بالعاملين لديها كأفراد والإيمان بقدرتهم على تحقيق الانجازات.
- تدافع عن حدود التنظيم وتميزه وتبني في نفس الوقت جسور التواصل والتفاعل مع الثقافات الأخرى.

- تركز على المشاركة الجامعية في عملية اتخاذ القرار. وتضيف الباحثة بعض العناصر المعايير الثقافية التنظيمية مثل: السماح لأعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف المنظمة، مع السماح لكل فرد عن التعبير عن رأيه بكل حرية، وتقدير الإنجازات التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر، والمرونة والحيوية عند تبادل ونقل المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات، ومنح الثقة لأعضاء هيئة التدريس مع تفويضه للأعمال التي يراها مناسبة له مع وضع استراتيجيات وخطط معالجة لأي قصور قد يحدث من أعضاء هيئة التدريس ومحاولة تصحيحها.

الحادي عشر: مستويات الثقافة التنظيمية:

من وجهة نظر بعض الكتاب يعتبرون أن الثقافة التنظيمية تتطور من خلال مجموعة من العوامل والقوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي المجتمع، والصناعة، والمنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة هي نتاج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة وتبين ذلك من خلال المستويات التالية (أبو بكر، 2005، 417)

- 1- ثقافة المجتمع: تعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة والتي ينقلها الأفراد العاملين إلى المنظمة مما يؤثر في استراتيجيتها ورسالتها وأهدافها علما بأن من الضروري أن تتوافق والمنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة وسياسيات حتى تكتسب الشرعية والقبول.
- 2- ثقافة النشاط: وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، حيث تتشابه ثقافتها، إذ أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما لها نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفس ويؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات وغير ذلك.
- 3- ثقافة المنظمة: تختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعرف (القيوتي، 2010) إدارة الموارد البشرية بأنها "العمليات المتعلقة بقيام إدارة الموارد البشرية باستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها وتحفيزها لمزيد من الإنتاج، من أجل تطوير المنظمات والعاملين فيها على حد سواء " كما ورد تعريفها " تصميم نظام رسمي في مؤسسة الضمان الاستخدام الفعال، والكفاء للمواهب البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية " (John & Robit, 2008: 4)

تعريف كلوك Gluek:

"أما وظيفة في التنظيم تختص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والتفتيش عنها، وتشغيلها، والاستغناء عنها".

يعرف (شاويش، 2000: 132) تخطيط الموارد البشرية بأنها "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعاملين، والتي تهدف إلى تحاليها، وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين الأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان مشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء أحياناً في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة".

ثانياً: أهمية الموارد البشرية: (بن سدشة 2018)

الأهمية: لا بد من إعطاء إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها، ودلان نظراً للنتائج والمساهمات التي تترتب عليها، وكذلك بالنظر إلى التأثيرات والوسائل والتقنيات الموافقة لنشاطها، وما يتبع ذلك من استخدام وتوظيف موارد أخرى هامة في تفعيل وتنشيط أدوارها، وترجع أهمية إدارة الموارد البشرية إلى عادة أسباب أهمها:

- أسباب تتعلق بالفوائد التي تتعلق بالمجتمعات ككل، وليس المؤسسات العاملة فيها أعمال ونشاطات موارد، وحسن الانتباه، لخلق إدارة خاصة.

- أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، مثل العلوم الاقتصادية، علم إدارة الأعمال. العلوم القانونية، العلوم الاجتماعية، علم النفس والطب... الخ.

- أسباب أخرى مثل: منها ما يتعلق بالمؤسسات، وأخرى تتعلق بالأفراد وطرق اختيارهم، الانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها، وذلك راجع إلى حاجات، وطموحات وتوقعات، كل من الأفراد والمؤسسات، وإمكانية تقاربهما من بعضهما (حسن إبراهيم بلوط، 2002، 19-20).

كما تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية اليوم، من خلال الاختصاصات المتنوعة التي أسندت إليها والتي تتمثل في: تحليل العمل، الاختيار والتعيين، تدريب الأفراد، الترقيّة، النقل، بالإضافة إلى تصميم برامج الأجور والحوافز والاتصالات والمعلومات، وتحسين ظروف العمل، والعلاقات الاجتماعية... الخ، ناهيك على أنها تلعب دور الإدارة المساعدة للإدارات الأخرى في المنظمة، حيث أنها تتولى إعداد الخطط والبرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة حتى تتفرع الإدارات الأخرى إلى المتابعة والإشراف على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة (عبد الفتاح بو خمخ 2001: 26-27) وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي:

يعد المورد البشري هو العنصر الأساسي في المنظمة لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهاراتهم والاعتناء بمشكلاتهم، وإيجاد الحلول المناسبة والناجحة لها بالإضافة إلى وضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين، واختيار الأفراد الذين يراد أن يشغلوا الوظائف الشاغرة بعناية. (الكرخي، 2014)

كما يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية إلى تحقيق المنافع التالية:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.

- يساهم تخطيط الموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار، والتدريب، والتحفيز.

- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم (عباسي، 2003، ص 56)

- إتاحة الفرص أمام المنشأة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي، وهيكل الوظائف فيها.

- إتاحة الفرصة أمام المنشأة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم

- التخاص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة (شاويش، 2000: 233).

ثالثاً: أهداف الموارد البشرية

اجتذاب العاملين المؤهلين الذين يرغبون بشغل الوظيفة ومن ثم تحسين الاختيار من هؤلاء الأفراد المتقدمين والحرص على المحافظة عليهم، مع وضع نظام وحوافز تشجع على مضاعفة الجهود في العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم يعاد تدريبهم ورفع كفاءتهم، وتزويدهم بأخر التطورات التي تحدث في العمل، ومد يد العون لهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم. (الكرخي، 2014). أما بالنسبة لأهداف إدارة الموارد البشرية في تكوين الهيكل التنظيمي، فنتمثل فيما يلي:

- 1- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة
- 2- تنمية وتدريب القوة العاملة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء
- 3- المحافظة على القوة العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة.
- 4- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين.
- 5- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين. (صلاح الدين عبد الباقي، 2004: ص 8-89)

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

يعرف (النشمي، 2019) وظائف الموارد البشرية " تلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذا دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل: ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة، وتحليل العمل، لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة، التنبؤ بالمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم وتنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات، واستقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها، واختيار وتعيين الأفراد الشغل الوظائف بداخل المنظمة، وتقديم العجز للعمل وتدريبه، وتصميم أنظمة تقييم الأفراد وأنظمة الرقابة والانضباط والبرامج لضمان صحة وأمن الأفراد

- 1- تصميم وتحليل العمل: ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.
- 2- الاختيار والتعيين: وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختبار والمقابلات الشخصية.
- 3- وضع هيكل الأجور: وتقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جميع العاملين.
- 4- وضع أنظمة الحوافز: وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل، وتحفيز أداء العمل الجماعي، وبذلان يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية.
- 5- التدريب: وتعني هذه الوظيفة رفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين، وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية. ويمكن تعريف التدريب: الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وسلوكيات جديدة

تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه (صلاح عبد الباقي 2003: 18-20)

- 6- تقييم أداء العاملين: وتقضي هذه المهمة وضع مقياس فاعلة ومؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحدي اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم
- 7- التخطيط لحركة الوظائف، ويراد بما وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل النقل والتدريب والترقية والترفع وغير ذلك.

خامساً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

هنالك مجموعة من العوامل الداخلية هي العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة ولها علاقة بوظائف تنظيم وتسيير الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها بدرجة تفوق العوامل الخارجية لأنها سريعة التغيير وقريبة، وبالتالي تمس مباشرة ووظائف وممارسات الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل:

رسالة المنظمة: يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة وينضج نشاطها التخطيطي، هذا النضج ينعكس على رسالتها وسياساتها وعلى مجال استراتيجياتها وتشكل رسالة المنظمة الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلاً والتي تترجم في صياغة مثالية للأهداف وتحديد استراتيجيتها المنظمة (بقيادة، متوسطة، قرية المادي)، وفي تحديد السياسات التي ستعتمدها في المداخل التخطيطية المختلفة. فإذا كانت هذه الرسالة واضحة وناضجة في ستنعكس على مختلف أوجه إدارة القوى العاملة، ويختلف عمل هذه الأخيرة ويتغير باختلاف رسالة واستراتيجية المنظمة، ويمكن توضيح ذلك التأثير بإعطاء مثال حول مؤسسة رسالتها هي " أن تكون القائدة والرائدة في نشاطها بحيث توفر للمجتمع أحدث ما يوجد في المجال، وبالتالي سينعكس ذلك على وظائفها

القيادة في الإدارة العليا:

يتجلى تأثير إدارة القوى العاملة بخصائص القيادة التنفيذية العليا في: نوع القيادة العليا، ما إذا كانت منفردة أو جماعية، ففي كلتا الحالتين يفرض على إدارة الموارد البشرية معرفة خصائص القائد أو الأعضاء القادة من أجل إضفاء صفة القبول لمقترحاتها على أساس أفكار وطبيعة القيادة، كذلك أن القيادة العليا تتطلب منها معرفة ما إذا كانت تنافس أو تعاون، ففي الحالة الأولى يتم قبول مقترحاتها وطرحتها على أساس ما يدعم موقف الأعضاء، ليس على أساس سلامة وصحة البديل أو المقترح، لذلك يجب أن تكون اقتراحاتها بعيدة عن مواقف التنافس، أما في الحالة الثانية فأجواء التقييم الموضوعي للمقترحات موجودة فلا يفرض عليها شيء.

نطاق الرقابة (نطاق الإشراف):

يرتبط بعاد المرؤوسين الذين يمكن لأي رئيس الإشراف عليهم إشراقاً فعالاً، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقاً تمكن المشرف من توجيه وتنسيق أوجه نشاط جماعته بسهولة، كما يسمح بممارسة الوظائف الخاصة بموارده البشرية وتسييرها بفعالية (الشنوناني، 1997: 40)

ولكن عندما يكون نطاق الإشراف واسعاً فهذا سيثقل من كاهل المشرف حيث يجد صعوبة وعدم القدرة في تنظيم وتوجيه وتسيير مرؤوسيه بكل نجاح.

الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية):

وهو التقسيم الواضح لكل الإدارات والوحدات المكونة للمؤسسة، فهو يضم توزيع السلطة والمسؤولية، وحاديا. واجبات كل وحدة تنظيمية والفروع التي تتكون منها، كما يصنف الوظيفة الأساسية لكل قسم مثل إدارة التمويل، إدارة الإنتاج، إدارة الموارد البشرية... إلخ (الشنواي، 1997: 221)

مفهوم الاستقطاب:

بعد انجاز عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية تبدأ إدارة الموارد البشرية في مهمة أساسية لوضع خططها على أرض الواقع. هذه المهمة هي جاب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا. (عباس، 2003، 105) يعرفه بشار زياد على أنه " عملية البحث والدراسة والتحري على الموارد البشرية ذات كفاءة وتأهيل الملح الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جاب. كما وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة (الوليد 2009، 81)

كما يعرفه يوسف حجيم الطائي وآخرون: " على انه نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجادين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة وذلك بالعدد المناسب والوقت المناسب" (الطائي 2006: 186)، ويعرف (Maund, 2001 p151) بأنه " هو عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة.

أهمية عملية الاستقطاب:

تبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية: (الصالح والسالم، 2006: 84)

- 1- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- 2- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم وللعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- 3- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- 4- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.
- 5- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- 6- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة إيصال رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية. (جبال، 2017)

تأسيس جامعة الملك خالد وتطورها:

جامعة الملك خالد حكومية مقرها في مدينة أبها جنوب غربي المملكة العربية السعودية تأسست عام 1419هـ خلال زيارة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز حينما كان وليا للعهد، وذلك في يوم الثلاثاء 1419/1/9هـ المتضمن الموافقة على دمج فرع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك سعود بمنطقة عسير تحت مسمى (جامعة الملك خالد).

بدأت الجامعة بأربع كليات وهي كلية الشريعة وأصول الدين، وكلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والإدارية، وكلية الطب، وكلية التربية. ومن ثم تمت إعادة هيكلة الكليات القائمة واستحداث عدد من الكليات الجديدة وضم كليات البنات، وكليني المعلمين وكليات العلوم الصحية إلى الجامعة، حيث بلغ المجموع 71 كلية للطلاب والطالبات بتوجهاتها (الطبية، العلمية، النظرية).

ثانياً: رؤية ورسالة الجامعة:

رؤية الجامعة

تسعى الجامعة لدور ريادي ذي عمق إقليمي، وتعاد عالمي، وتميز معرفي وحشي، وإسهام مجتمعي فاعل نحو الجودة التنافسية.

رسالة الجامعة:

توفير بيئة أكاديمية التعليم عالي الجودة، وإنجاز بحوث إبداعية، وتقديم خدمات للمجتمع، وتوظيف أمثل التقنيات المعرفة.

الخاتمة:

في ختام دراستنا بعد أن أدركنا الدور التي تقوم بيه الثقافة التنظيمية في تطوير وتحسين سياسة الاستقطاب التي تتبعها المنظمة، حيث تعرفنا عن أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها وأنواعها،

بالإضافة إلى معرفة إدارة الموارد البشرية ووظائفها والتي من بينها استقطاب الموارد البشرية اللازمة، وهذا في إطار تطبيقي على جامعة الملك خالد والتعرف على تطورها من بين التطور الذي شهدته المنظومة التعليمية والتعرف على تطور الثقافة التنظيمية لها ودور الاستقطاب في هذا التطور.

النتائج:

وقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة وثيقة تربط بين الثقافة التنظيمية في تطوير سياسة الاستقطاب للمؤسسات بصورة عامة وهذا لان الثقافة التنظيمية نفسها تستهدف تطوير جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات في مختلف الإدارات والاقسام ومنها إدارة الموارد البشرية والوظائف التي تقوم بها ومن بينها وظيفة استقطاب الموارد البشرية.
- من أهم العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية هي الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي بدوره من مكونات الثقافة التنظيمية وبالتالي فإن تطوير هذا الهيكل سوف يساعد على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها وظيفة الاستقطاب.
- إن المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية التي تواجهها المؤسسة لها دور كبير في معرفة طبيعة ثقافة المجتمع الذي تتوجه إليه عملية الاستقطاب الخارجي بحيث تتعرف المؤسسة على سوق العمل والمعروض من العنصر البشري وثقافته لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من العناصر البشرية.
- إن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للجامعة تؤثر تأثير مباشر على وظائف الموارد البشرية ومنها وظيفة الاستقطاب حيث انها تمنح إدارة الموارد البشرية بها خطوط عريضة عن أساليب وقنوات الاستقطاب التي يجب ان تتبعها في كل وظيفة شاغرة سواء استقطاب من مصادر داخلية او مصادر خارجية، وكافة الإجراءات والخطوات اللاحقة لعملية الاستقطاب.

ثانياً: توصيات البحث:

- ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية ضمن الخطط التنفيذية لكل كلية على حدة، لتصبح أكثر ارتباطاً وانسجاماً مع خصائص العاملين بهاء وزيادة تقبلها بشكل أكبر من تلاح الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الجامعة.
- التعريف بالثقافة التنظيمية السائدة ضرورة الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وزيادة أهميته لتأثيره على سلوكيات الأفراد بالداخل الجامعة.
- الحرص على تعزيز القيم التنظيمية السائدة في جامعة الملك خالد لما لها من تأثير على مساندة العاملين وتوجيهاتهم، وزيادة التطوير من قدراتهم المؤدية لزيادة جودة الإنتاج التعليمي وزيادة الانتماء الوظيفي مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل بالجامعة.
- زيادة فاعلية الاتصالات التنظيمية الهرمية والأفقية، وبناء العلاقات الجيدة عن طريق السماح للعاملين بطرح آراءهم وأفكارهم بكل حرية.
- إنشاء النماذج التي تشمل مقاييس الأداء الموضوعية لتقييم أداء العاملين بوضوح، وإحاطة العاملين بما، لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، وتسهيل الالتزام بها.
- تخصيص فرق عمل الصياغة خطط تفصيلية مدروسة لمواجهة التقصير الذي ينتج عن العاملين، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى التراجع الوظيفي ومعالجتها.
- العمل على زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، لارتباطها بزيادة الدوافع لدى العاملين.

ثالثاً: مقترحات لأبحاث مستقبلية:

- إجراء دراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تطوير سياسة الاستقطاب من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد.
- إجراء دراسة وتحليل لدور الإدارة الجامعية في تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة الملك خالد.
- دراسة واقع الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر القيادة الإدارية بجامعة الملك خالد.
- دراسة مقارنة المستوى المعرفة بالثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي بين السعوديين وغير السعوديين بجامعة الملك خالد.
- إجراء دراسة وصفية القياس معوقات تطوير سياسات الاستقطاب وأثرها على مؤسسات التعليم العالي.
- إجراء دراسة واقع الاختيار والتعيين في جامعة الملك خالد وتأثيره على تحقيق الأهداف الجامعية.

قائمة المراجع:

- القرآن الكريم
- الحديث الشريف
- أبو بكر مصطفى محمود (2000) دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية: الدار الجامعية الإسكندرية.

- أبو شنب، عائشة فؤاد (2016) تنوع الثقافة التنظيمية عند اختيار وتعيين الموارد البشرية وبيروت الدار العربية للعلوم ناشرون.
- الأنفي، طارق أبو العطا (2013)، الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية، (رسالة دكتوراه غير منشورة). معها. الدراسات التربوية، جامعة القاهرة
- البريدي، عباد الله (2005) لماذا نشخص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية، العدد 73، المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني، الرياض، السعودية.
- ابو خمخ، عبد الفتاح (2001) أهمية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، فلسطين.
- بوفلجة، غياث (1998) القيم الثقافية والتيسير: دار الغرب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جامعة المسيلة، الجزائر.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004) إدارة السلوك في المنظمات: دار المريخ للنشر، الرياض.
- حسن إبراهيم بلوط (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- الساعاتي، سامية. (1998) الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، د ط، دار الفكر العربي، القاهرة.
- إلياس (2006) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر
- السبيعي، زياب بن محسن وحمز اوي، محمد سيد مشرف (2011) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأساليب تعامل العاملين بوحدة أمن ميناء جدة الإسلامي، أطروحة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. ٥
- السواط، طلق عوض الله والعتيبي، سعود محمد (1998) البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد (1)، نسخة إلكترونية، جامعة الملك عبد العزيز.
- شوايش، مصطفى نجيب (2000) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- الشلوي، حماد بن فرحان (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: " دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف لعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشنواني، صلاح (1997). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- الطائي ويوسف حليم، وآخرون (2006). أداء الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع وعمان، الأردن الطبلاوي.
- الطعامنة، محمد (2011) مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عباس، سهيلة حسن (2003) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان.
- عباد الباقي، صلاح الدين (2002) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والازرابة، الإسكندرية.

- العطية، ماجدة (2003) سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- العميان، محمود سليمان (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "ط ١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- العميان، محمود سليمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم (2008) نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- الكرخي ومجيد عباد جعفر (2014) إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن. ماهر، أحمد (2006) إدارة الموارد البشرية والطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- محمد، ماهر أحمد ومرسي، عمر محمد (2012) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.
- المدهون، موسي توفيق، والجزراوي، إبراهيم (1995) تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجية وإداريا للعاملين والجمهور والمركز العربي، عمان.
- مسودي، بشاير إبراهيم (2018) دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، غزة، فلسطين.
- النشمي، ناصر عبد العزيز (2019) تنمية الموارد البشرية "استراتيجية التغيير وتجارب دولية"، مكتبة الملك فهد، الرياض، السعودية.
- الوليد، بشار يزيد (2009) الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط ١، دار الراية للنشر، عمان.

المراجع الأجنبية:

- Daft, R. (2001), "Organization: Theory & Design", 7th ed., South Western College Publishing. (USA).
- David S. Sherrington (1994). Organizational Behavior Cu.S.A: Alyn.472 and Boton. (1994).
- Endres, M. Grace & Smoak Lolita (2008). Human Resource Graze: Human Performance Improvement and Employee Engagement, Organizational Development Journal, Vol. 26, 2008. PP.69-78.
- Jones, Gareth R. (2007), Organizational Theory, Design, and Change, 5th Ed., New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.
- McNamara, Carter, "(2006)" Organizational Culture"
- Maund (2001) Linda introduction to human resource Management.
- Robbins, Stephen (1998). Organizational Behavior, concepts
- Controversies, applications, Sth edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill.

- Robit, Mathis. John, Jackson (2008). Human Resource Management 9th edition, Pearson Prentice Hall.
- Van. Rekom. J. Van, Riel. CB, Wierenga. B A (2006). Methodology for assessing organizational core values, Journal of Management Studio, Vol. 42, No. 2.

المصادر الإلكترونية:

- (<https://www.kku.edu.sa>). Ja seeld j el! -
- (<https://Oi.is/Syncn>) sadly xole: llas - (<https://2u.pw/9rf5x>). ulouu de les casily asoslari Oygulasy

جميع الحقوق محفوظة © 2022، الباحثة/ جمانة محمد ظافر الشهري، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

(CC BY NC)