

## أثر الثقافة التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية "دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري"

د. علي شاهين\*

د. جمال العص\*\*

علي إبراهيم\*\*\*

( تاريخ الإيداع ١٣ / ٢ / ٢٠٢٠ . قُبِلَ للنشر في ١٦ / ٦ / ٢٠٢٠ )

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، المظاهر التنظيمية، العادات والأعراف التنظيمية، الافتراضات التنظيمية الأساسية) في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. قام الباحث بتوزيع (١٠٠) استبياناً على عينة من المديرين والعاملين في الجامعات محلّ الدراسة، تمّ استرداد جميع الاستبيانات التي تمّ توزيعها، واستبعاد (٧) استبيانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبيانات التي تمّ تفرغها (٩٣) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25).

وفي نهاية هذا البحث توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها: يوجد تأثير معنوي لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية، المظاهر التنظيمية، العادات والأعراف التنظيمية، الافتراضات التنظيمية الأساسية) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة. كما قدّم الباحث مجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: يتوجّب على إدارة الجامعات محلّ الدراسة بناء ثقافة تنظيمية تعمل على دعم السلوك الإبداعي والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف للموظفين والجامعات في آن واحد، تنمية قدرات المديرين في مجال الاستقطاب، وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية وضرورة الاستناد على الأسس العلمية والموضوعية في عمليات الاختيار والتعيين.

**كلمات مفتاحية:** الثقافة التنظيمية، عملية الاستقطاب، الموارد البشرية،

\* أستاذ - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.

\*\* مدرس - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.

\*\*\* طالب دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.

# The Effect of Organizational Culture on the Process of Attracting Human Resources A Field Study On Private Universities Operating In The Syrian Coast

Dr. Ali Shahien<sup>\*</sup>  
Dr. Jamal ALes<sup>\*\*</sup>  
Ali Salah Ebrahiem<sup>\*\*\*</sup>

( Received 13 / 2 / 2020 . Accepted 16 / 6 / 2020 )

## □ ABSTRACT □

The objective of this research is to determine the effect of the dimensions of the organizational culture (organizational values and beliefs, organizational aspects, organizational customs and norms, basic organizational assumptions) in the process of attracting human resources, in private universities operating in the Syrian coast. The researcher distributed (100) questionnaires on a sample of managers and workers at the universities under study. All the questionnaires were distributed and (7) questionnaires were excluded for not completing their data. Thus, the number of questionnaires that were unloaded was (93). The researcher analyzed the data using the Statistical Analysis Program (SPSS 25).

At the end of this research, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which are: There is a significant effect on all dimensions of the organizational culture (organizational values and beliefs, organizational aspects, organizational customs and norms, basic organizational assumptions) in the process of attracting human resources at universities under study. The researcher also made a number of recommendations, including: The management of the universities under study must build an organizational culture that supports creative behavior and teamwork in order to achieve the goals for employees and universities at the same time, developing the capabilities of managers in the field of recruitment, by defining their training needs and the need to rely on the scientific and objective foundations in the selection and appointment processes.

**Keywords:** Organizational Culture, Attracting Process, Human Resources, University.

---

\*Professor in Business Administration Department, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

\*\*Lecturer in Business Administration Department, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

\*\*\*PhD Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria.

## ١ - مُقَدِّمَةٌ:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجُّهاتها وأحجامها، بسبب كثرة التغيرات البيئية من جهة، وبسبب تداخل عناصر وعوامل متطلِّبات هذه البيئة من جهة ثانية، جملة من التحدّيات والمشكلات والصُّعوبات في مختلف المجالات، وربما يكون من أهمّ تلك التحدّيات بناء ثقافة تنظيمية داعمة. فالمنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتغيير السريع والتنافس للوصول الى مراحل متقدّمة من العمل وتحقيق التميّز في الأداء، ويقع العبء الأكبر لتحقيق تلك العمليات داخل المنظمة على عاتق الإدارة سيّما إدارة الموارد البشرية التي تلعب الدور الأساس لتحقيق الأداء المتميّز نظراً لكونها العنصر المحرك لأنشطة المنظمة.

وتمثّل إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف المتخصصة الغنيّة في المنظمات التي تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وواحدة من أهمّ الوظائف التي تعتمد عليها المنظمات في توفير الأعداد المطلوبة من الأفراد العاملين المرشّحين للعمل داخل المنظمة بالإضافة الى مساعدة المنظمة على المقارنة واختيار الأفضل من هؤلاء العاملين للدخول إلى المنظمة من خلال وظيفتي الاستقطاب والاختيار، وبالرغم من هذه الأهمية الكبيرة لهذه الوظائف إلا أنّها أحياناً لا تلقى الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا في العديد من المنظمات من حيث توفير المستلزمات اللازمة لضمان تنفيذ كافة الإجراءات المرتبطة بها وبالشكل المطلوب.

ولنجاح عملية الاستقطاب يرى الكثير من الباحثين ضرورة وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومناسبة، توفر الظروف التي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق البيانات والمعلومات بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.

ومن أجل ما تقدّم جاء هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر وجود ثقافة تنظيمية على عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في عينة من الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.

## ٢ - الدِّراسات السَّابِقة:

١- دراسة (عبابنة، حتاملة، ٢٠١٦) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن [١]: هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية والإبداعية والمهّمة والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد في الأردن، وتقديم إطار نظري لأنماط الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة المعرفة، من خلال التعرف إلى المفهوم والأهداف والعناصر وعوامل النجاح وغيرها من الجوانب ذات العلاقة. تمّ استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي، وبالاعتماد على المصادر الأولية بمراجعة الكتب والمقالات والدِّراسات السابقة والمراجع ذات العلاقة، كما اعتمدت على المصادر الثانوية بجمع المعلومات عن طريق استبانة ورّعت على مجتمع الدِّراسة. خلصت الدِّراسة إلى: إنّ نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي، إنّ درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات محلّ الدِّراسة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وأبعاد إدارة المعرفة، حيث وجدت أقوى علاقة بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة الأولى من حيث المتغير التابع (في الدراسة الحالية

استقطاب الموارد البشرية، أما في الدراسة الأولى: دعم إدارة المعرفة)، كما يختلفان في مجتمع البحث ومكان

التطبيق (في الدراسة الحالية الجامعات الخاصة السورية، أما في الدراسة السابقة: المستشفيات الحكومية في الاردن)

## ٢- دراسة (Anthony, 2017) بعنوان: Impact of organizational culture on Recruitment and Selection practices in The Oil and Gaz construction Industry in Nigeria

أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الاستقطاب والاختيار في قطاع الصناعات الغازية والنفطية في نيجيريا [٢]: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات الاستقطاب والاختيار وآلية القيام بتلك الممارسات ضمن قطاع الصناعات النفطية والغازية في نيجيريا، حيث تم اختيار (SCNL) للمقاولات المحدودة مع مشاريعها الجارية. تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات التي جمعت من المقابلات مع ممارسي الموارد البشرية في مواقع المشروع الثلاثة وقاعدة اللوجستيات التشغيلية. ومن أهم نتائج الدراسة: إن توظيف الأفراد ضمن المشروع يتم سنوياً حسب حاجاته التوسعية، وإن الالتزام بسياسات وإجراءات التعيين يصعب تحقيقه نتيجة المحسوبية والعوامل الأخرى الموجودة في بيئة العمل النيجيرية، وإن أكثر من (٩٦%) من موظفي الموارد البشرية يدركون بشكل واضح تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات الاستقطاب والاختيار، و(٤%) فقط لا يدركون تأثير وأهمية الثقافة التنظيمية في ممارسات الاختيار والاستقطاب.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة الثانية من حيث المتغير التابع (في الدراسة الحالية: استقطاب الموارد البشرية، أما في الدراسة السابقة الثانية: ممارسات الاختيار والتعيين)، كما يتمثل الاختلاف في مجتمع البحث ومكان التطبيق (في الدراسة الحالية الجامعات الخاصة السورية، أما في الدراسة السابقة: قطاع الصناعات الغازية والنفطية في نيجيريا).

٣- دراسة (حافظ، ٢٠١٨) بعنوان: الاستخدام الأفضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية وأثرهما في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة [٣]: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نقاط الضعف التي ترافق عمل إدارة الموارد البشرية في مجالات الاستقطاب والاختيار في المنظمة محل الدراسة، تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها في وظائف استقطاب واختيار الموارد البشرية بغية النهوض بمستوى أداء المنظمة، تشخيص دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة محل الدراسة، وتحديد مدى العلاقة والتأثير بين وظائف استقطاب واختيار الموارد البشرية، ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة. تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لتحليل الجانب التطبيقي، واختيرت دائرة عقارات الدولة مجالاً للبحث، ومن ثم تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز في إدخال ومعالجة البيانات. خلصت الدراسة إلى أن: هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الاستخدام الأفضل لتطبيقات الاستقطاب والاختيار من جهة، وبين تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة من جهة ثانية، وتعد وظيفتي الاستقطاب والاختيار واحدة من الوظائف التي تلعب دوراً كبيراً في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة الثالثة من حيث المتغير التابع (في الدراسة الحالية استقطاب الموارد البشرية، أما في الدراسة السابقة: تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة)

٤- دراسة (Connerley, Marry, 2019) بعنوان: **The Influence of Training on**

**Perception of Recruitments Inter Personal Skills and Effectiveness. Journal of Occupation and Organization Psychology**. تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف

**الإدارة العليا [٤]:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت الوظائف تخضع للمعايير المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للاختيار والتعيين، معرفة جوانب العلاقة بين عملية التوظيف وأثرها في الدور الذي يؤديه شاغلو هذه الوظائف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانات على أفراد مجتمع الدراسة، كما اعتمدت المصادر الثانوية المكتوبة من خلال الرجوع إلى الدراسات والمراجع العلمية، أما المصادر الأولية كانت من خلال تطوير استبانة لأغراض الدراسة. خلصت الدراسة إلى: افتقار المنظمات محل الدراسة إلى سياسات ثابتة تضع شروطاً محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم، وأن الجهات العليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين.

-تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة الرابعة من حيث المتغير التابع (فهو في الدراسة الحالية:

استقطاب الموارد البشرية، أما في الدراسة السابقة الرابعة: الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا)

٣- **مشكلة البحث:**

بناءً على الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث وعلى الدراسة الاستطلاعية التي قام بها لعيبة الدراسة، والمتمثلة بجامعة المنارة الخاصة وجامعة الشام الخاصة (فرع اللاذقية)، يمكن تجسيد مؤشرات مشكلة البحث بالاتي: تعاني الجامعات محل الدراسة من مشكلة إغفال أهمية وتأثير الثقافة التنظيمية، العادات والأعراف التنظيمية، المظاهر التنظيمية والافتراضات التنظيمية الأساسية، الأمر الذي يؤدي إلى اتباع سياسة استقطاب فاشلة تؤدي إلى قدوم الموارد البشرية التي لا تتمتع بالمواصفات المطلوبة للقيام بالأعمال والمهام اللازمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة والفاعلية في الجامعات محل الدراسة، وهنا يمكن طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في

الساحل السوري؟

ومنه تتفرع التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما مدى تأثير **القيم والمعتقدات التنظيمية** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات

الخاصة العاملة في الساحل السوري؟

٢- ما مدى تأثير **المظاهر التنظيمية** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة

العاملة في الساحل السوري؟

٣- ما مدى تأثير **العادات والأعراف التنظيمية** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات

الخاصة العاملة في الساحل السوري؟

٤- ما مدى تأثير **الافتراضات التنظيمية الأساسية** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في

الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري؟

#### ٤- أهمية البحث وأهدافه:

##### أهمية البحث:

**الأهمية النظرية:** تتجسد الأهمية النظرية للبحث في محاولته تقديم إطار نظري مفاهيمي لتوضيح العديد من النقاط والعناصر التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة (أبعاد الثقافة التنظيمية، عملية استقطاب الموارد البشرية)، الأمر الذي يؤهله ليكون مرجعاً نظرياً يمكن الاستفادة منه في إثراء المكتبة العربية والمحلية ومراكز البحث العلمي من جهة، وتشجيع الباحثين لإجراء العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال من جهة ثانية.

**الأهمية العملية:** يستمد هذا البحث أهميته العملية من أهمية الثقافة التنظيمية ذاتها والدور الكبير الذي تقوم به في التعريف بالمنظمات ومنتجاتها وتطلعاتها وبناء الصورة الذهنية لها لدى العميل الداخلي والخارجي، فهي الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق التميز نتيجة لتحقيق أهدافها والتي في مقدمتها تحقيق الرضا الوظيفي للعميل الداخلي نتيجة لتلبية رغباته واحتياجاته، كما يستمد هذا البحث أهميته من محاولته تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات استقطاب الأفراد العاملين الجدد في المنظمة، وذلك لتمكين المنظمة من جذب واختيار القوى العاملة المناسبة والمؤهلة لتنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة إليها بكفاءة وفعالية، ومن اتخاذ القرارات الفعالة ذات الصلة بأقصى درجة ممكنة من الدقة والسرعة وبأقل حد ممكن من التكلفة، الأمر الذي له عظيم الأثر بدوره على تحسين مستوى أداء جميع الأعمال والوظائف والمهام في هذه المنظمات، وبالتالي تعظيم أرباحها وتكبير حصتها السوقية وكسب ثقة وولاء عملائها وتحقيق تميزها عن جميع المنظمات المنافسة.

#### ٥- أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تحديد مدى تأثير **القيم والمعتقدات التنظيمية** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.
- ٢- تحديد مدى تأثير **المظاهر التنظيمية** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.
- ٣- تحديد مدى تأثير **العادات والأعراف التنظيمية** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.
- ٤- تحديد مدى تأثير **الافتراضات التنظيمية الأساسية** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.

#### ٦- فرضيات البحث:

تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث بالآتي:

**لا يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.**

ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- لا يوجد تأثير معنوي **للقيم والمعتقدات التنظيمية** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.

٢- لا يوجد تأثير معنوي للمظاهر التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.

٣- لا يوجد تأثير معنوي للعادات والأعراف التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.

٤- لا يوجد تأثير معنوي للافتراضات التنظيمية الأساسية في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.

#### ٧- منهجية البحث:

تم إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث، وذلك لدراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية. أما البيانات الأولية فقد تم جمعها عن طريق قيام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع عينة من العاملين من كافة المستويات الإدارية (الغليا، الوسطى والدنيا) في الجامعات محل الدراسة، فضلاً عن قيامه بتصميم استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث. ومن ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS 25) في تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيات البحث.

#### ٨- مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في الجامعات الخاصة السورية. أما عينة البحث فقد تمثلت بعينة قسدية من العاملين من كافة المستويات الإدارية (الغليا، الوسطى، والدنيا)، وذلك في جامعة المنارة الخاصة وجامعة الشام الخاصة (فرع اللاذقية).

#### ٩- حدود البحث:

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بجامعة المنارة الخاصة وجامعة الشام الخاصة (فرع اللاذقية).  
الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث بالفترة الزمنية الممتدة من ٢٠١٩/٠٨/١٢ وحتى ٢٠٢٠/٠١/٥.

#### ١٠- القسم النظري:

##### ١- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد، وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى [٥]. كما تُعرف الثقافة التنظيمية أيضاً على أنها: نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات [٦].

وبناءً عليه يعرف الباحث الثقافة التنظيمية على أنها: نظام من القيم والمعتقدات، يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، فهو بالتالي نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة، والقيم، والمشاعر، والاتجاهات، والتفاعلات، والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة.

## ٢- أهمية الثقافة التنظيمية:

تحدد أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي: [٧] [٨]

- إن الثقافة التنظيمية هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي، واندماج المنظمات.
- تعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآتية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبهيكلة القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبهيكلة تحقيق الفرد لذاته بما يحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
- إن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء وتطوير المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية.
- إن الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المنظمات. إذ جاءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل السريع، كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.
- إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأني عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية، اللتان ترفعان معاً من منزلة المنظمة التنافسية، فالثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين.
- إن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة. وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتناسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات. وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تعد الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت ثقافة المنظمة تنصّف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفّظ، قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير.

## ٣- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية بالآتي: [٩] [١٠]

- القيم والمعتقدات التنظيمية: القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وجيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم



في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

▪ **المظاهر التنظيمية:** وتتمثل بجميع الظواهر التي يمكن رؤيتها وسماعها والشعور بها عند دخول الأفراد الجدد للمنظمة (منظمة غير مألوفة بالنسبة لهم)، فهي مرنة وواضحة للجميع وتعطي الانطباع الفوري عن ثقافة المنظمة، وتتضمن العناصر والبيئة المادية، اللغة، نمط اللباس، الطقوس، الرموز، نمط السلوكيات.

▪ **العادات والأعراف التنظيمية:** وتتمثل الطقوس والعادات التنظيمية في الأحداث والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة. أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس الوقت، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإلتزام.

▪ **الافتراضات التنظيمية الأساسية:** وتتضمن المعتقدات المنهية والمقبولة فيما يتعلق بطبيعة العمل في المنظمة، وتتمثل بمجموعة الافتراضات الضمنية التي تترجم قيم المنظمة وتقولد السلوك بشكل فعلي، ويُعبّر عنها من خلال مفاهيم الأفراد حول طبيعة العلاقات مع البيئة، طبيعة عمل الفرد، طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد والتي توجه التفكير والعمل اليومي ضمن المنظمة.

#### ٤- مفهوم عملية الاستقطاب:

تُعرف عملية الاستقطاب بأنها عملية تحديد وجذب المرشحين المحتملين من داخل وخارج المنظمة للبدء بتقييمهم للتوظيف المستقبلي [١١]. كما تُعرف أيضاً عملية الاستقطاب بأنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تُستعمل قانونياً للحصول على العدد الكافي للأفراد المؤهلين في المكان والوقت المناسب مما يمكن المنظمة والأفراد من تبادل المصالح واختيار بعضهم لبعض على المدى القصير والطويل [١٢]. أما الباحث فينظر إلى عملية الاستقطاب على أنها تلك الممارسات والنشاطات التي تنفذها المنظمة والغرض الرئيس منها هو تحديد وجذب الموظفين المحتملين، ومن خلال الدراسات السابقة يرى الباحث بأن جميع مفاهيم عملية الاستقطاب تشترك بالنقاط الآتية:

- إنها مجموعة من العمليات والممارسات والأنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.
- إن الاستقطاب هو برامج مستمدة من خطة الموارد البشرية.
- المنظمة هي التي تقوم ببذل الجهود المختلفة لجذب الأفراد لها واستقطابهم.
- تحاول المنظمات عامة جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد لضمان الحصول على الأعداد المطلوبة فعلياً وفق المهارات والنخصات التي تحددها.
- تحتاج المنظمات إلى مهارات معينة تتوافق مع نوع الوظيفة الشاغرة.
- تقوم المنظمة بتقييم الأفراد المستقبليين قبل تعيينهم.

#### ٥- أهمية عملية الاستقطاب:

يركز الاستقطاب على النقاط الآتية: [١٣]

- البحث عن المرشّحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أنّ القائم بعملية الاستقطاب على اطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.
- ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعمليّتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تتعكس فعالية هذه العملية على كلّ العمليّات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة.
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يُعدّ هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أنّ سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافةً إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتمرين عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تركّز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذه العملية أن تستهدف تحقيق الملاءمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

#### ٦- خطوات عملية الاستقطاب:

تمرّ عملية استقطاب الموارد البشرية بالخطوات الآتية: [١٤]

- **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتمّ تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل للفترة القادمة.
- **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمّن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية وذهنية القدرات والمهارات.
- **تحديد الوظائف الشاغرة:** بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصوّر كامل من أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أيّ الإدارات والأقسام، وأيضاً في أيّ المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
- **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف:** بعد تحديد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- **الاستقطاب:** وهو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمّن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة.
- **الاختيار والتعيين:** وهذه الخطوة هي خلاصة كلّ الخطوات السابقة، حيث تتضمّن المرحلة النهائية التي يتمّ فيها تصفية المتقدمين إلى عددٍ أقلّ يتمّ الاختيار من بينهم ثمّ التعيين.

#### ١١- النتائج والمناقشة:

##### ١- أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت دراسة أثر الثقافة التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية، وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها لعينة من العاملين

والمديرين في الجامعات محلّ الدّراسة، قام الباحث بتصميم استبانة تضمّنت مجموعة من الأسئلة المتعلّقة بموضوع البحث.

قام الباحث بتوزيع (١٠٠) استبياناً على عيّنة من المديرين والعاملين في الجامعات محلّ الدّراسة، تمّ استرداد جميع الاستبيانات التي تمّ توزيعها، واستبعاد (٧) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تمّ تفرّغها (٩٣) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التّحليل الإحصائي (SPSS 25).

## ٢- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمّ التأكّد من صدق الاستبانة بأن قام الباحث بعرضها على (٥) من المحكّمين المتخصّصين في الإدارة والتّسويق والموارد البشريّة والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتّوجيهات التي قدّمها المحكّمون قام الباحث بإجراء التّعديلات التي تركّزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة. تمّ التأكّد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكلّ محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهة ثانية، وكانت النّتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	القيم والمعتقدات التنظيمية.	٠.٩٦٥
٢	المظاهر التّظيمية.	٠.٩٥٢
٣	العادات والأعراف التّظيمية.	٠.٨٧٩
٤	الافتراضات التّظيمية الأساسية.	٠.٨٤٨
٥	عملية استقطاب الموارد البشريّة.	٠.٨٨٣
	جميع المحاور السّابقة معاً	٠.٩٢٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (١) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (٠.٨٤٨) و (٠.٩٦٥)، أمّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (٠.٩٢٤). وبذلك يمكن القول أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيّدة جداً من الصدق والثبات، ممّا يعني أنّها قابلة للتوزيع على أفراد العيّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

## ٣- اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث تمّ إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي تمهيداً لمعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، حيث تمّت المقارنة بين احتمال ثقة الباحث (P = Sig.) مع مستوى الدّلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وتمّ تقرير النّتيجة كما يلي: يتم قبول الفرضية الابتدائية إذا كانت القيمة الاحتمالية (P = Sig.) أكبر من مستوى الدّلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بينما يتم رفض الفرضية الابتدائية إذا كانت القيمة الاحتمالية (P = Sig.) تساوي أو أصغر من مستوى الدّلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## ٣-١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي للقيم والمعتقدات التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "القيم والمعتقدات التنظيمية"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢): متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير: القيم والمعتقدات التنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيم والمعتقدات التنظيمية	٩٣	٤.٦٣٣	.617	.06153

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "القيم والمعتقدات التنظيمية" قد بلغت (٤.٦٣٣)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تميل باتجاه "الموافقة بشدة" على العبارات التي تقيس متغير "القيم والمعتقدات التنظيمية". ولكن بما أن حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (Student-T) لعينة واحدة، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (٣): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "القيم والمعتقدات التنظيمية" ومتوسط الحياد (٣)

#### One-Sample-Test

	Test Value = 3					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيم والمعتقدات التنظيمية	٣٩.٤٢٩	92	.000	١.06583	1.0685	١.١٥٧٦

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول (٣) أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "القيم والمعتقدات التنظيمية" ومتوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي إمكانية في اعتماد متوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "القيم والمعتقدات التنظيمية" تبلغ (٤.٦٣٣)، وهي بالتالي أكبر من متوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإن هذا يعني أن نتيجة الاختبار تُظهر ارتفاع مستوى القيم والمعتقدات للثقافة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير "القيم والمعتقدات التنظيمية" في

عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات محل الدراسة، وكانت النتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٤): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير "القيم والمعتقدات التنظيمية" في عملية الاستقطاب

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.936	.876	.874	.714	.876	145.372	١	91	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضح من الجدول رقم (٤) أنّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.936$ )، ممّا يعني أنّ العلاقة طردية ومتينة جداً بين القيم والمعتقدات التنظيمية وعلوية استقطاب الموارد التنظيمية في الجامعات محلّ الدراسة. كما يبيّن الجدول السابق أنّ قيمة معامل التحديد تبلغ (٠.٨٧٦)، ممّا يعني أنّ القيم والمعتقدات التنظيمية تؤثر تقريباً بنسبة (٨٨%) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة. كما يبيّن الجدول أنّ قيمة معامل التباين بلغت (١٤٥.٣٧٢) عند القيمة الاحتمالية ( $Sig. = 0.000$ )، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وهو ما يعني أنّ الارتباط معنوي، وبالتالي تمّ رفض الفرضية الفرعية الأولى.

٣-٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي للمظاهر التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات

الخاصة العاملة في الساحل السوري.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس

متغير "المظاهر التنظيمية"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٥): متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير: المظاهر التنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المظاهر التنظيمية	٩٣	٣.٧٦٤	.583	.05278

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيّن الجدول السابق أنّ قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي

تقيس متغير "المظاهر التنظيمية" قد بلغت (٣.٧٦٤)، وهو ما يعني أنّ إجابات أفراد العينة تميل باتجاه "الموافقة" على

العبارات التي تقيس متغير "المظاهر التنظيمية". ولكن بما أنّ حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه

الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة

متوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمّ

الاعتماد على اختبار (**Student-T**) لعينة واحدة، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (٦): اختبار (**T-Student**) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير

"المظاهر التنظيمية" ومتوسط الحياد (٣)

One-Sample-Test

Test Value = 3				
T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference

					Lower	Upper
المظاهر التنظيمية	٣١.٧٤٦	92	.000	١.04851	1.0491	١.١٣٧٨

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول (٦) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "المظاهر التنظيمية" ومتوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "المظاهر التنظيمية" تبلغ (٣.٧٦٤)، وهي بالتالي أكبر من متوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ نتيجة الاختبار تُظهر ارتفاع مستوى مظاهر الثقافة التنظيمية في الجامعات محلِّ الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير "المظاهر التنظيمية" في عملية

استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات محلِّ الدراسة، وكانت النتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير "المظاهر التنظيمية" في عملية الاستقطاب

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.877	.769	.767	.624	.769	129.543	١	91	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول رقم (٧) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.877$ )، ممَّا يعني أنَّ العلاقة طردية ومتينة بين المظاهر التنظيمية وعملية استقطاب الموارد التنظيمية في الجامعات محلِّ الدراسة. كما يبيِّن الجدول السابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (٠.٧٦٩)، ممَّا يعني أنَّ المظاهر التنظيمية تؤثر تقريباً بنسبة (٧٧%) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلِّ الدراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التباين بلغت (١٢٩.٥٤٣) عند القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وهو ما يعني أنَّ الارتباط معنوي، وبالتالي تمَّ رفض الفرضية الفرعية الثانية.

٣-٣ - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي "للإعراف والأعراف التنظيمية" في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في

الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس

متغير "العادات والأعراف التنظيمية"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٨): متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير: العادات والأعراف التنظيمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العادات والأعراف التنظيمية	٩٣	٤.٢٥١	.687	.07278

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "العادات والأعراف التنظيمية" قد بلغت (٤.٢٥١)، وهو ما يعني أنَّ إجابات أفراد العينة تميل باتجاه "الموافقة الشديدة" على العبارات التي تقيس متغير "العادات والأعراف التنظيمية". ولكن بما أنَّ حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تمَّ الاعتماد على اختبار (Student-T) لعينة واحدة، وهذا ما يبيئه الجدول الآتي:

الجدول رقم (٩): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "العادات والأعراف التنظيمية" ومتوسط الحياد (٣)

One-Sample-Test

	Test Value = 3					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العادات والأعراف التنظيمية	٣٣.٩١٩	92	.000	١.06928	1.0736	١.١٨٢٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضح من الجدول (٩) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "العادات والأعراف التنظيمية" ومتوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي إمكانية في اعتماد متوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "العادات والأعراف التنظيمية" تبلغ (٤.٢٥١)، وهي بالتالي أكبر من متوسط الحياد (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ نتيجة الاختبار تُظهر ارتفاع مستوى العادات والأعراف التنظيمية في الجامعات محلِّ الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير "العادات والأعراف التنظيمية" في

عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات محلِّ الدراسة، وكانت النتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير "العادات والأعراف التنظيمية" في عملية الاستقطاب

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.912	.832	.830	.589	.832	136.651	١	91	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضح من الجدول رقم (10) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.912$ )، ممَّا يعني أنَّ العلاقة طردية ومتمينة جداً بين العادات والأعراف التنظيمية وعملية استقطاب الموارد التنظيمية في الجامعات محلِّ الدراسة. كما يبين

الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد تبلغ (0.832)، مما يعني أن العادات والأعراف التنظيمية تؤثر تقريباً بنسبة (83%) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة. كما يبين الجدول أن قيمة معامل التباين بلغت (136.651) عند القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وهو ما يعني أن الارتباط معنوي، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

٣-٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي "للافتراضات التنظيمية الأساسية" في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في

الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس

متغير "الافتراضات التنظيمية الأساسية"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (١١): متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير: الافتراضات التنظيمية الأساسية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الافتراضات التنظيمية الأساسية	93	4.418	.756	.07911

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الافتراضات التنظيمية الأساسية" قد بلغت (4.418)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تميل باتجاه "الموافقة الشديدة" على العبارات التي تقيس متغير "الافتراضات التنظيمية الأساسية". ولكن بما أن حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (Student-T) لعينة واحدة، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (١٢): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس

متغير "الافتراضات التنظيمية الأساسية" ومتوسط الحياد (3)

#### One-Sample-Test

	Test Value = 3					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الافتراضات التنظيمية الأساسية	35.866	92	.000	1.08152	1.0796	1.1935

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول (١٢) أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الافتراضات التنظيمية الأساسية" ومتوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الافتراضات التنظيمية



**الأساسية** تبلغ (٤.٤١٨)، وهي بالتالي أكبر من متوسط الحياض (٣) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإن هذا يعني أن نتيجة الاختبار تُظهر ارتفاع مستوى الافتراضات التنظيمية الأساسية في الجامعات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير **"الافتراضات التنظيمية الأساسية"** في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في الجامعات محل الدراسة، وكانت النتائج كما هي واردة في الجدول الآتي: الجدول رقم (١٣): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير **"الافتراضات التنظيمية الأساسية"** في عملية الاستقطاب

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.925	.856	.854	.731	.856	138.662	١	91	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضح من الجدول رقم (١٣) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.925$ )، مما يعني أن العلاقة طردية وممتنة جداً بين **الافتراضات التنظيمية الأساسية** وعملية استقطاب الموارد التنظيمية في الجامعات محل الدراسة. كما يبين الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد تبلغ (٠.٨٥٦)، مما يعني أن **الافتراضات التنظيمية الأساسية** تؤثر تقريباً بنسبة (٨٦%) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة. كما يبين الجدول أن قيمة معامل التباين بلغت (١٣٨.٦٦٢) عند القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وهو ما يعني أن الارتباط معنوي، وبالتالي تم **رفض الفرضية الفرعية الرابعة**.

٣-٥ - اختبار الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية "مجتمعة" في عملية استقطاب الموارد البشرية، وذلك في

**الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري.**

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لتأثير **أبعاد الثقافة التنظيمية "مجتمعة"** في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري، وكانت النتائج كما هي واردة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير **"أبعاد الثقافة التنظيمية"** في عملية الاستقطاب

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.897	.804	.802	.648	.804	130.324	١	91	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضح من الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ( $R = 0.897$ )، مما يعني أن العلاقة طردية وممتنة بين **أبعاد الثقافة التنظيمية "مجتمعة"** وعملية الاستقطاب في الجامعات محل الدراسة. كما يبين الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد تبلغ (٠.٨٠٤)، مما يعني أن **أبعاد الثقافة التنظيمية "مجتمعة"** تؤثر تقريباً بنسبة (٨٠%) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة. كما يبين الجدول أن قيمة معامل التباين بلغت (١٣٠.٣٢٤) عند القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وهو ما يعني

أن الارتباط معنوي، وبالتالي تمّ رفض الفرضية الرئيسية للبحث وتقبل فرضية وجود تأثير للثقافة التنظيمية على عملية استقطاب الموارد البشرية.

## ١٢- النتائج والتوصيات:

### أولاً-النتائج: أسفر البحث عن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١- يوجد تأثير معنوي للقيم والمعتقدات التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المدروسة على العبارات الخاصة بهذا المحور (٤.٦٣٣) وهي تعني الموافقة الشديدة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين "القيم والمعتقدات التنظيمية" وعملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة (٠.٩٣٦)، ممّا يعني أنّ الارتباط بينهما طردي ومتين جداً. أمّا قيمة معامل التحديد فقد بلغت (٠.٨٧٦)، ممّا يعني أنّ "القيم والمعتقدات التنظيمية" تؤثر تقريباً بنسبة (٨٨%) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة.

٢- يوجد تأثير معنوي للمظاهر التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المدروسة على العبارات الخاصة بهذا المحور (٣.٧٦٤) وهي تعني الموافقة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين "المظاهر التنظيمية" وعملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة (٠.٨٧٧)، ممّا يعني أنّ الارتباط بينهما طردي ومتين. أمّا قيمة معامل التحديد فقد بلغت (٠.٧٦٩)، ممّا يعني أنّ "المظاهر التنظيمية" تؤثر تقريباً بنسبة (٧٧%) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة.

٣- يوجد تأثير معنوي للعادات والأعراف التنظيمية في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المدروسة على العبارات الخاصة بهذا المحور (٤.٢٥١) وهي تعني الموافقة الشديدة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين "العادات والأعراف التنظيمية" وعملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة (٠.٩١٢)، ممّا يعني أنّ الارتباط بينهما طردي ومتين جداً. أمّا قيمة معامل التحديد فقد بلغت (٠.٨٣٢)، ممّا يعني أنّ "القيم والمعتقدات التنظيمية" تؤثر تقريباً بنسبة (٨٣%) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة.

٤- يوجد تأثير معنوي لافتراضات التنظيمية الأساسية في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة المدروسة على العبارات الخاصة بهذا المحور (٤.٤١٨) وهي تعني الموافقة الشديدة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين "الافتراضات التنظيمية الأساسية" وعملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة (٠.٩٢٥)، ممّا يعني أنّ الارتباط بينهما طردي ومتين جداً. أمّا قيمة معامل التحديد فقد بلغت (٠.٨٥٦)، ممّا يعني أنّ "الافتراضات التنظيمية الأساسية" تؤثر تقريباً بنسبة (٨٦%) في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة.

٥- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية "مجتمعة" في عملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات الخاصة العاملة في الساحل السوري. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية "مجتمعة" وعملية استقطاب الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة (٠.٨٩٧)، ممّا يعني أنّ الارتباط بينهما طردي

ومتين. أمّا قيمة معامل التّحديد فقد بلغت (٠.٨٠٤)، ممّا يعني أنّ أبعاد الثقافة التّنظيميّة "مجتمعة" تؤثر تقريباً بنسبة (٨٠%) في عملية استقطاب الموارد البشريّة في الجامعات محلّ الدّراسة.

#### ثانياً-التوصيات: في ضوء النّتائج السّابقة التي أسفر عنها البحث، اقترح الباحث التّوصيات الآتية:

١- يتوجّب على إدارة الجامعات محلّ الدّراسة بناء ثقافة تنظيميّة تعمل على دعم السلوك الإبداعي والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف للموظّفين والجامعات في آنٍ واحد، وذلك من خلال: اعتبار مفهوم الثقافة التّنظيميّة كمفهوم "إداري" نظراً لأهميّتها في تحقيق الأهداف وتحديد أسباب النّجاح وإدخال مادة الثقافة التّنظيميّة ضمن المواد التّدريبية المقرّرة لتأهيل الموظّفين، وبشكلٍ خاص في المناصب الإشرافيّة والحسّاسة.

٢- يتوجّب على إدارة الجامعات محلّ الدّراسة تنمية قدرات المديرين في مجال الاستقطاب، وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم التّدريبية وضرورة الاستناد على الأسس العلميّة والموضوعيّة في عمليّات الاختيار والتّعيين.

٣- يتوجّب على إدارة الجامعات محلّ الدّراسة خلق مضمون جذابّ وواضح للتّغيير التّنظيمي وتحديد العلاقات مع العاملين وتشجيع التزاماتهم لأهداف جديدة وواضحة بتعابير يسهل فهمها وتحقيقها حتى يتاح لهم الاستعداد لتقبّلها وتقديم الدّعم المناسب لها، ويتمّ ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق النّدوات والمناقشات وتنمية مهاراتهم بإنشاء البرامج التّدريبية.

#### ١٣- قائمة المراجع:

١- عابنة، رائد إسماعيل؛ حتاملة، ماجد أحمد. دور الثقافة التّنظيميّة في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكوميّة في الأردن. المجلة الأردنيّة في إدارة الأعمال، المجلد (٩)، العدد (٤)، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٦.

2- STAHL, ANTHONY. Impact of organizational culture on Recruitment and Selection practices in The Oil and Gaz construction Industry in Nigeria. The Journal of International Management Studies, Vol. (4), No. (1), February, 2017.

٣- حافظ، عبد الناصر. الاستخدام الأفضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشريّة وأثرهما في تلبية متطلّبات إدارة الجودة الشّاملة. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٩٣)، كليّة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٨.

4- CONNERLY, MARRY. The Influence of Training on Perception of Recruitments Inter Personal Skills and Effectiveness. Journal of Occupation and Organization Psychology, Vol. (70), No. (3).2019.

٥- أبو شيخه، نادر. إدارة الموارد البشريّة: إطار نظري وحالات عمليّة. دار وفاء للنشر والتّوزيع، الطّبعة الثّانية، عمّان، الأردن، ٢٠١٠.

٦- أبو بكر، مصطفى محمود؛ طه، السّيد حسنين. المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتّنظيمي في المنظّمات المعاصرة. الطّبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥.

٧- يوسف، درويش عبد الرحمن. العلاقة بين الإحساس بفعاليّة وموضوعيّة: نظام تقويم الأداء والولاء التّنظيمي والرّضا والأداء الوظيفي - دراسة ميدانيّة. المجلة العربيّة للعلوم الإداريّة، المجلد (٦)، العدد (٢).

8- MORADI, ETAL. *The Relationship between organizational culture and knowledge management: An Empirical Study on the Multimedia University in Malaysia "MMU". Vol. (12), No (3), 2018, 30-46.*

9- CARMELI, ABRAHAM. *The relationship between Organizational Culture and withdrawal intentions and behavior. International Journal of Man power, Vol. (26), No. (2), 2015.*

10- فودة، عبد الله جاد. *الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي. بصائر المعرفة، مصر، ٢٠١٧.*

١١- الكبسي، عامر. *إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،*

مصر، ٢٠٠٤.

12- RANKOUH, POOR. *Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers, International Journal of Man power, Vol. (15), 2013, 17-40.*

13- ADEWWALE, O. A. *The impact of organizational culture on human resource practices: A study on a selected sample of private Nigerian universities. Journal of Occupation and Organization Psychology, Vol. (5), No. (4), 2013.*

14- YOUNG, A. HEE, Y. *Organizational Culture, Quality of Work Life, and Organizational Effectiveness in Korean University Hospitals. Journal of the Teanscultural Nursing Society. Vol. (22), 2011.*