



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## واقع استراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل المحفزة لصناع المعرفة في إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية

بحث تحليلي إستطلاعي في عينة من المنظمات العراقية

قُدِّمَ

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

وهو جزء من متطلبات درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

من قبل

صالح مهدي محمد الحسناوي

بإشراف  
الأستاذ الدكتور  
عدنان كريم نجم الدين

بإشراف  
الأستاذ الدكتور  
مؤيد يوسف الساعدي

2015 م

1436 هـ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا

إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿سورة الحجرات 13.

﴿وَمِنْ كُلِّ شَيْءٍ خَلَقْنَا زَوْجَيْنِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿سورة الذاريات 49.

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إقرار الأساتذة المشرفين

نشهد بأن إعداد الأطروحة الموسومة (واقع استراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل المحفزة لصناع المعرفة في إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية: بحث تحليلي إستطلاعي لعينة من المنظمات العراقية) والتي تقدم بها طالب الدكتوراه (صالح مهدي محمد الحساوي)، قد جرت تحت إشرافنا في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال.

التوقيع

أ.د. عدنان كريم نجم الدين  
المشرف

التوقيع

أ.د. مؤيد يوسف الساعدي  
المشرف

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية المشرفان، نرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

أ. فؤاد حمودي العطار

رئيس قسم ادارة الاعمال

2015/ /

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد بأنَّ الإطروحة الموسومة (واقع استراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل المحفزة لصناع المعرفة في إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية: بحث تحليلي إستطلاعي لعينة من المنظمات العراقية)، والتي تقدم بها طالب الدكتوراه (صالح مهدي محمد الحسناوي) قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء اللغوية... ولأجله وقعت.

الخبير اللغوي

م.د. مشكور حنون الطالقاني

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد أننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة قد إطلعنا على الإطروحة الموسومة (واقع استراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل المحفزة لصناع المعرفة في إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية: بحث تحليلي إستطلاعي لعينة من المنظمات العراقية)، والتي تقدم بها طالب الدكتوراه (صالح مهدي محمد الحسناوي)، وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، وقد وجدنا إنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال بتقدير ( جيد جدا ).

أ.م. د ميثاق هاتف الفتلاوي      أ.م. د عامر علي العطوي      أ.م. د بشرى هاشم      أ.م. د غني دحام ثنائي  
عضواً                                      عضواً                                      عضواً                                      عضواً

أ.د مؤيد يوسف الساعدي      أ.د عدنان كريم نجم الدين      أ.د علاء فرحان طالب  
عضواً ومشرفاً                                      عضواً ومشرفاً                                      رئيس لجنة المناقشة

مصادقة مجلس كلية الادارة والاقتصاد على قرار لجنة المناقشة.

أ.د. عواد كاظم شعلان الخالدي  
عميد الكلية

2015 / /

## الإهداء

إلى بلدي السيد العراق حراً... موحداً... شامخاً... بشعبه الكريم

تاجاً أتشرف به

إلى من علمني حب الخير والتحدي فيه ...

والذي أسكنه الله فسيح جناته

إلى من خصها الله تعالى فقال (الجنة تحت أقدام الأمهات)

والدتي رحمها الله

إلى زوجتي العزيزة... أبنائي وبناتي الأعزاء...

حبا.. واعتذاراً.. لما تحملتموه من أجلي

إلى أخوتي وأخواتي سندي من بعد الله

إحتراماً... وتقديراً...

إلى كل من علمني حرفاً... وأفاض بعلمه...جوده... كرمه....

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

ب

## شكر وثناء

الحمد لله الذي لا يُحمد إلاّ سواه والصلاة والسلام على عبده ومصطفاه الرسول الأعظم والنبى الأكرم محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد...

الحمد لله على ما أمّدي به من عزم وقوة لمتابعة البحث، في الوقت الذي جرى بحمده إنجاز العمل، لا يسعني إلاّ أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذيين المشرفين أفاضلين، الأستاذ الدكتور مؤيد يوسف الساعدي والأستاذ الدكتور عدنان نجم كريم، لما بذلاه من جهود علمية ومعرفية في إنجاز البحث من خلال إبداء المشورة وإيصال المعلومة والتوجيهات الإرشادية العلمية القيمة التي أخرجت هذا الجهد المتواضع بما هو عليه الآن، فجزاهما الله عني خير الجزاء ورزقهما الصحة والرفعة خدمة للعلم والمعرفة. والشكر والثناء موصول إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة الأطروحة وتحملهم تقويم البحث والإغناء العلمي لمفرداتها وتحملهم عناء السفر فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأتوجه بشكري وإمتناني إلى السادة الأساتذة الذين أسهموا مخلصين بالتواصل في المساعدة، السيد العميد الأستاذ الدكتور عواد الخالدي، والأستاذ الدكتور معاون العلمي مهدي سهر، والأستاذ فؤاد العطار رئيس قسم إدارة الأعمال، والدكتور محمود فهد والدكتور مشكور والدكتور سعدي الموسوي والشكر موصول إلى الأساتذة في أقسام الكلية، قسم إدارة الأعمال، قسم الإقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية متمثلاً بـ أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي، قسم الاحصاء، قسم المحاسبة.

ومن واجب الثناء والعرفان أقدم شكري أيضاً إلى الأساتذة الذين أفدت منهم المشورة والنصيحة والمعلومة والمصدر، الأستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري، الأستاذ الدكتور علاء طالب والأستاذ الدكتور محسن الراجحي، والأستاذ الدكتور فيصل علوان، والأستاذ الدكتور رياض المسعودي/ كلية التربية جامعة كربلاء، والأستاذ الدكتور عبد الرضا البدرابي/ جامعة البصرة والأستاذ الدكتور سالم الحسناوي/ جامعة القادسية، الأستاذ المساعد الدكتور زين العابدين/ كلية التربية جامعة كربلاء، والأستاذ المساعد الدكتور محمود/ جامعة بغداد، والمدرس رؤوف حسين/ كلية التربية جامعة كربلاء، والمدرس بصير خلف المعهد التقني/ بيجي.

ج

كما أقدم بخالص شكري الى الأساتذة المقوم العلمي والخبير اللغوي لبذلهما جهداً كبيراً لإخراج الأطروحة بشكلها النهائي علمياً ولغوياً. والثناء موصول الى زملائي في الدراسة (أرشد مجيد، علي محمود، سعد مجيد، محمد ثابت، عادل عباس، حسين حريجة، أمير غانم، سعديه حاييف، زينب هادي). والشكر والثناء الى زميلة الدراسة لمرحلتى الماجستير والدكتوراه والأخت العزيزة (بشرى محمد علوان) متمنياً لها التوفيق.

وشكري وثنائي للإخوان الذين مدوا يد العون والمساعدة (الدكتور علي أحمد فارس، الدكتور أحمد كاظم، والمدرس المساعد أحمد الشمري، المدرس المساعد خضير عباس، والمدرس صلاح مهدي). وأتقدم بالشكر الجزيل والثناء الجميل للسادة الأفاضل الذين حكموا إستمارة الإستبانة والتي وردت أسمائهم في ملاحق البحث.

كما ويتقدم الباحث بالشكر والثناء للإخوان الذين أبدوا تعاوناً كبيراً طيلة مدة التطبيق العملي كل من ( الدكتور عادل محي، مدير دائرة صحة كربلاء المقدسة، والسيد حسن جاسم دائرة صحة النجف الأشرف، السيد وسام جابر مدير الموارد البشرية مستشفى الزهراء/ النجف الأشرف، والسيد حسنين مدير الموارد البشرية مستشفى الصدر/ النجف الأشرف، والسيد فائق عبد الامير/ معمل اسمنت كربلاء، والسيد المهندس سعد اليساري مدير مشروع مستشفى الصادق، والسيد المهندس أسعد الطويل/ الشركة التركية كربلاء، والسيد باسل حسن المدير التنفيذي للشركة الألمانية النجف الأشرف، والسيد باسم خميس مدير المشروع/ الشركة التركية الكوت.

وأتقدم بالشكر الخاص إلى الأخ العزيز عبد الرزاق عبد الواحد/أمريكا وطالب الدكتوراه خضر عبد الحسين/ استراليا وطالب الدكتوراه علي دبدب/ مصر العربية لما قدموه من عون ومساعدة في توفير المصادر اللازمة للبحث سواء الورقية منها أو الإلكترونية فجزاهم الله خير الجزاء. والشكر الموصول للأخ العزيز الشيخ عبد الكريم الساعدي/ البصرة لما قدمه من جهد وتواصل مثمر فجزاه الله ثمرة العافية.

الباحث

### ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الإهداء	1
ب - ج	الشكر والثناء	2
د - هـ - و	ثبت المحتويات	3
ز . ح . ط . ي	ثبت الجداول	4
ك	ثبت الأشكال	5
ل	ثبت الملاحق	6
م	المستخلص	7
3-1	المقدمة	8
50-4	الفصل الأول: بعض الدراسات السابقة والإطار المنهجي للعمل الميداني	9
16-4	المبحث الأول: مراجعة بعض الدراسات السابقة	10
50-17	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للعمل الميداني	11
17	أولاً: مشكلة البحث	12
18	ثانياً: أهداف البحث	13
18	ثالثاً: أهمية البحث	14
19	رابعاً: فرضيات البحث	15
24	خامساً: مخطط البحث الفرضي	16
26	سادساً: متغيرات البحث ومقاييسه	17
27	سابعاً: منهج البحث	18
28	ثامناً: مجتمع البحث وعينته	19
44	تاسعاً: أدوات البحث	20
50	عاشراً: حدود البحث	21

159 - 51	الفصل الثاني: الإطار الفكري والفلسفي لمتغيرات البحث	24
96 - 51	المبحث الأول: فلسفة استراتيجيات ادارة الوظيفة	25
51	أولاً: فلسفة إدارة الوظيفة	26
53	ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الوظيفة العامة	27
59	ثالثاً: الوصف الفلسفي للوظيفة	28
63	رابعاً: الوظيفة العامة في العراق	29
96 - 65	خامساً: الأطر النشاطية لفلسفة إدارة الوظيفة.	30
125 - 97	المبحث الثاني: العوامل المحفزة لصناع المعرفة	31
97	أولاً: التطور المفاهيمي للمعرفة	32
99	ثانياً: الوصف الفلسفي لصناع المعرفة	33
108	ثالثاً: مرتكزات العوامل المحفزة لصناع المعرفة	34
119	رابعاً: أبعاد صناع المعرفة	35
159-126	المبحث الثالث: فلسفة التنوع الثقافي	36
126	أولاً: البنيوية الفكرية للثقافة التنظيمية	37
132	ثانياً: الأطر الفكرية للتنوع الثقافي	38
140	ثالثاً: مرتكزات التنوع الثقافي	39
145	رابعاً: أبعاد التنوع الثقافي	40
155	خامساً: التفاعل بين متغيرات البحث	41
199-160	الفصل الثالث: الأطر التطبيقية لاختبار فرضيات البحث	42
174-160	المبحث الأول: التحليل العملي لمتغيرات البحث	43
180-175	المبحث الثاني: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث	44
199-181	المبحث الثالث: تحليل التباين بين مكونات عينة البحث	45

و

205 -200	الفصل الرابع: الإستنتاجات والتوصيات	46
204-200	المبحث الأول: الإستنتاجات	47
205 -204	المبحث الثاني: التوصيات	48
227 -206	المصادر	59
أ- ي	الملاحق	50

## ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
26 - 25	ملحق مخطط البحث الفرضي	1
27 - 26	الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث ومقاييسها	2
28	توزيع عينتي البحث على وفق النوع الاجتماعي.	3
28	توزيع عينتي البحث على وفق الفئات العمرية.	4
31	توزيع عينتي البحث على وفق الدورات.	5
32	توزيع عينتي البحث على وفق الشهادة الدراسية.	6
34	توزيع عينتي البحث على وفق سنوات الخدمة.	7
36 - 35	توزيع عينتي البحث على وفق الوظيفة.	8
37	توزيع عينتي البحث على وفق اللغة.	9
38	توزيع عينتي البحث على وفق الشهادة التقديرية.	10
39	توزيع عينتي البحث على وفق براءة الاختراع.	11
40	إجابة عينة العراقيين للسؤالين (1و2) إستمارة مقابلة.	12
41	إجابة عينة العراقيين للأسئلة (3-12) إستمارة مقابلة.	13
43	إجابة عينة الأجانب إستمارة مقابلة.	14
46 - 45	ثبات المقياس.	15
47	معاملات الإتساق على وفق معادلة (الفا-كرونباخ) لعينة العراقيين.	16
47	معاملات الإتساق على وفق معادلة (الفا-كرونباخ) لعينة الأجانب.	17
48	توزيع فقرات إستبانة البحث على أبعادها.	18
109-108	مواصفات صناع المعرفة على وفق آراء بعض الباحثين.	19
110-109	مواصفات صناع المعرفة على وفق آراء مجموعة من الكتاب بحسب تكرارها.	20

الصفحة	عنوان الجدول	ت
114	بعض الأمثلة عن العاملين من صناعات المعرفة وغير صناعات المعرفة.	21
129-128	تعريف الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين.	22
134	مراحل تطور مفهوم التنوع.	23
138	مفاهيم التنوع لبعض الكتاب والباحثين على وفق التسلسل الزمني.	24
146	توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات.	25
147	أبعاد التنوع الثقافي على وفق نسب تكرارها.	26
161	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعاملين العراقيين.	27
162	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعاملين الأجانب.	28
163	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينتين لستراتيجية إدارة الوظيفة.	29
167-166	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينتين للتنوع الثقافي للموارد البشرية.	30
171	تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينتين لصناعة المعرفة.	31
173	نسب تشعب المتغيرات الرئيسية والفرعية للعينتين.	32
176	مصفوفة ارتباط كندال لعينة العراقيين.	33
177	مصفوفة ارتباط كندال لعينة الأجانب.	34
179	معاملات الارتباط لمتغيرات البحث على المستوى الكلي.	35
179	مصفوفة ارتباط كندال بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وتنوع الموارد البشرية.	36
182	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) لمتغير استراتيجيات إدارة الوظيفة.	37
182	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الأولى.	38
183	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الثانية.	39
183	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الثالثة.	40
183	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الرابعة.	41
184	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الخامسة.	42
184	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية السادسة.	43

الصفحة	عنوان الجدول	ت
185	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية السابعة.	44
185	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الثامنة.	45
185	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية التاسعة.	46
186	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية العاشرة.	47
186	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الحادية عشرة.	48
187	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الثانية عشرة.	49
187	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الثالثة عشرة.	50
187	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الرابعة عشرة.	51
188	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الخامسة عشرة.	52
188	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية السادسة عشرة.	53
189	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية السابعة عشرة.	54
189	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الثامنة عشرة.	55
189	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية التاسعة عشرة.	56
190	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية العشرون.	57
190	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الحادية والعشرين.	58
190	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الثانية والعشرين.	59
191	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الثالثة والعشرين.	60
191	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الرابعة والعشرين.	61
192	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للستراتيجية الخامسة والعشرين.	62
192	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) لتنوع الموارد البشرية.	63
192	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) لمدى السلطة.	64
193	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) لتجنب اللاتأكد.	65
193	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) الفردية مقابل الجماعية.	66

الصفحة	عنوان الجدول	ت
194	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) الذكورة مقابل الإناثة.	67
194	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) التوجه بالوقت طويل/ قصير.	68
194	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) لصناع المعرفة.	69
195	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) الإنجازات والتحديات	70
195	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) النمو الفردي.	71
196	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) الإستقلالية.	72
196	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) التميز.	73
196	تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) الأهداف الموجهة.	74
198-197	نتائج إختبار فرضيات التباين.	75

## ثبت الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
3	إنسيابية البحث وهيكلته.	1
24	مخطط البحث الفرضي.	2
28	خطوات منهج البحث القائم والتحليل البعدي.	3
30	توزيع عينتي البحث على وفق الجنس.	4
31	توزيع عينتي البحث على وفق الفئات العمرية.	5
32	توزيع عينتي البحث على وفق الدورات.	6
33	توزيع عينتي البحث على وفق الشهادة الدراسية.	7
35	توزيع عينتي البحث على وفق سنوات الخدمة.	8
37	توزيع عينتي البحث على وفق الوظيفة.	9
38	توزيع عينتي البحث على وفق اللغة.	10
39	توزيع عينتي البحث على وفق الشهادة التقديرية.	11
40	توزيع عينتي البحث على وفق براءة الاختراع.	12
50	مدرج التفضيل المعتمد في البحث.	13
63	العلاقة بين الإحتياجات الفردية والمنظمية في إطار الوظيفة.	14
113	موقع صناع المعرفة والقادة من حيث الأهمية في الإدارة العليا.	15
116	إنموذج معالجة المعلومات.	16
117	إطار عمل لتحليل العمل المعرفي.	17
118	مقدرات صناع المعرفة.	18
119	الأنشطة الذهنية لصانع المعرفة.	19
120	أبعاد صناع المعرفة.	20
131	عناصر الثقافة التنظيمية .	21
157	العوامل التحفيزية لإستقطاب صناع المعرفة.	22
199	مخطط البحث المُختَبَر .	23

## ثبت الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	ت
أ	أسماء السادة المحكمون.	1
ب	إستمارة إمتبانه باللغة العربية.	2
ج	إستمارة إمتبانه باللغة الانكليزية	3
د	إستمارة مقابلة للعراقيين.	4
هـ	إستمارة مقابلة للأجانب باللغة العربية.	5
و	إستمارة مقابلة للأجانب باللغة الإنكليزية.	6
ز	تحديد حجم عينة البحث.	7
ح	ستراتيجيات إدارة الوظيفة.	8
ط	موافقات المنظمات المبحوثة.	9
ي	وثيقة العهد للأمام علي (ع).	10

## المستخلص

يهدف البحث الى استجلاء واقع استراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل المحفزة لصناع المعرفة في إطار ما تتصف به الموارد البشرية باتجاهاتها المعاصرة التي توصف بأنها موارد جواله ذات ثقافات متنوعة كما هي مهاراتها. كما أن الواقع الحالي للوظيفة لم يشهد العدد الهائل من الاستراتيجيات في إطار الألفية الثالثة.

أختيرت منظمات صحية عراقية والشركات الأجنبية العاملة لديها هي (دائرة صحة كربلاء المقدسة، دائرة صحة النجف الأشرف، دائرة صحة بابل، دائرة صحة واسط، فضلا عن شركة كربلاء لصناعة السمنت المحدودة) لتحديد عينة من صناع المعرفة بواقع (150) مُستجيب عراقي و(125) مُستجيب أجنبي.

هدفَ البحث إلى الكشف عن واقع الوظيفة في العراق من خلال الاستراتيجيات المعاصرة، والكشف عن واقع خصائص صناع المعرفة الوافدين وما هي معايير إجتذابهم؟ وما هي الفجوة بينهم وبين أقرانهم العراقيين. والتحقق فيما لو كانت عوامل التنوع الثقافي مصدر قوة أم ضعف للمنظمات المعنية؟ وكيف تجري إدارتها؟.

أعتمد البحث منهج (البحث القائم والتحليل البعدي); (Curriculum-Based Research and Analysis) كما جرى إستعمال أدوات تحليل ومعالجة إحصائية لا معلمية (Non Parametric) بسبب طبيعة بيانات البحث.

خَرَجَ البحث بمجموعة من الاستنتاجات أهمها: تعمل استراتيجيات إدارة الوظيفة في توفير العمل المرن الذي يُسهم في إنجاز الأعمال للمنظمات بمشاكل أقل للموارد البشرية وللمنظمة، ويُعدّ التنوع الثقافي للموارد البشرية في منظمات الأعمال عاملاً في غاية الأهمية بسبب إختلاف الثقافات لتلك الموارد.

أما أبرز التوصيات التي توصل اليها البحث، فهي ضرورة أن تعتمد إدارة المنظمات ستراتيجيات إدارة الوظيفة بما يتلائم مع متطلبات العصر وإدامة الظروف الملائمة لصناع المعرفة، ومتابعة ما يقدمونه من أفكار وإبداعات تخدم توجهات المنظمة في المدى البعيد، والتأكيد على دور التنوع الثقافي للموارد البشرية بسبب إنتشار العولمة التي أدت إلى إنتقال المورد البشري بسهولة بين البلدان.



## المقدمة

يستند إدراك منظمات اليوم لأهمية التنافس من خلال العمل بمهارات وخبرات ومعارف مختلفة وتتنوع ثقافي للموارد البشرية سواء الداخلية منها أو الوافدة من الخارج، إن التنوع الثقافي للعنصر البشري أضحي من أهم الموجودات في المنظمات التي أصبحت تقاس بما تمتلكه من رأس مال فكري، مهاري، معرفي، بالإعتماد على صناعات المعرفة الذين يُضيفون القيمة إلى منظماتهم بالتطبيق المدروس لاستراتيجيات الوظيفة التي تمثل مرتكزاً مهماً للنجاح من خلال ما تقدمه من أساليب عمل متنوعة تُسهم في سرعة الإنجاز وتحقيق أهداف المنظمات في بيئة سريعة التغير. فضلاً عما تقدمه من تجاوز للمألوف الذي درجت عليه الوظيفة العامة في أغلب بلدان العالم الثالث.

يُعد موضوع استراتيجيات إدارة الوظيفة من المواضيع المهمة، إذ جرى إعتماؤها بمفهوم يختلف عن المفهوم التقليدي من خلال البحث عن مفهوم حديث للإدارة يتبنى تطبيق (25) استراتيجية، والعمل على الحصول على الموارد البشرية ذات الخبرات والتي تُعد (صناعة المعرفة) فبعد أن كانت صناعة المعرفة تسعى وراء المنظمات أصبحت المنظمات اليوم تسعى لكسب من هم في عداد صناعة المعرفة. إنَّ التطورات الكبيرة في مجال الأعمال أوجبت على المنظمات أن تكافح من أجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تضمن البقاء في عالم الأعمال ضمن الظروف سابقة الذكر، فأصبحت المنظمات بحاجة إلى إعتماذ التنوع الثقافي للموارد البشرية بوصفه ميزة تنافسية، إذ تتميز به الشعوب والأمم والذي فرض نفسه على المنظمات العاملة ضمن المجتمع، أو تلك التي تعمل عبر الحدود بإسلوب الإفادة من مميزات هذا التنوع، هو الكفيل بالتحليل والمعالجة لمعلومات رأس المال البشري ويُعد التنوع مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وديمومة الازدهار في بيئة غير متجانسة. تمثلت مشكلة البحث في التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (استراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل التحفيزية لصناعة المعرفة والتنوع الثقافي للموارد البشرية)، إذ صيغة على شكل تساؤلات كان من أبرزها (هل بإمكان الوظيفة بوصفها السائد أن تستوعب العوامل التحفيزية لصناعة المعرفة من حيث نطاق وعمل إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية).

وتجلت أهمية البحث في تناوله إستراتيجيات إدارة الوظيفة التي لم تكن قد جرى البحث فيها بشكل واسع، إذ إنَّ مفهومها قد تجاوز المفهوم التقليدي لإدارة الوظيفة، كما أنه تناول تعدد الثقافات والتي تُعد في الوقت الحاضر مصدر قوة يجب على الإدارة اغتنامها، فيما عُدَّ صناعة المعرفة ثروة كبيرة تحقق للمنظمات أهدافها، كما تتجسد الإفادة من نتائج البحث لانعكاسات التنوع الثقافي بصيغة مؤشرات ترشد

الإدارات لتوظيف التنوع بوصفه مؤشر قوة, فضلاً عن وضع الإدارات أمام فلسفة الموارد البشرية لإعداد ملاكاتها فكرياً وممارسة.

جرى تحديد مجتمع البحث وعينته في إطار عمل المنظمات قيد البحث وبعض الشركات الأجنبية العاملة معها في محافظات ( كربلاء المقدسة- النجف الاشرف - بابل - واسط, وشركة كربلاء لصناعة السمنت المحدودة ), ب(246) للعراقيين و(184) للأجانب, فيما كانت العينة(150) للعراقيين و(125) للأجانب.

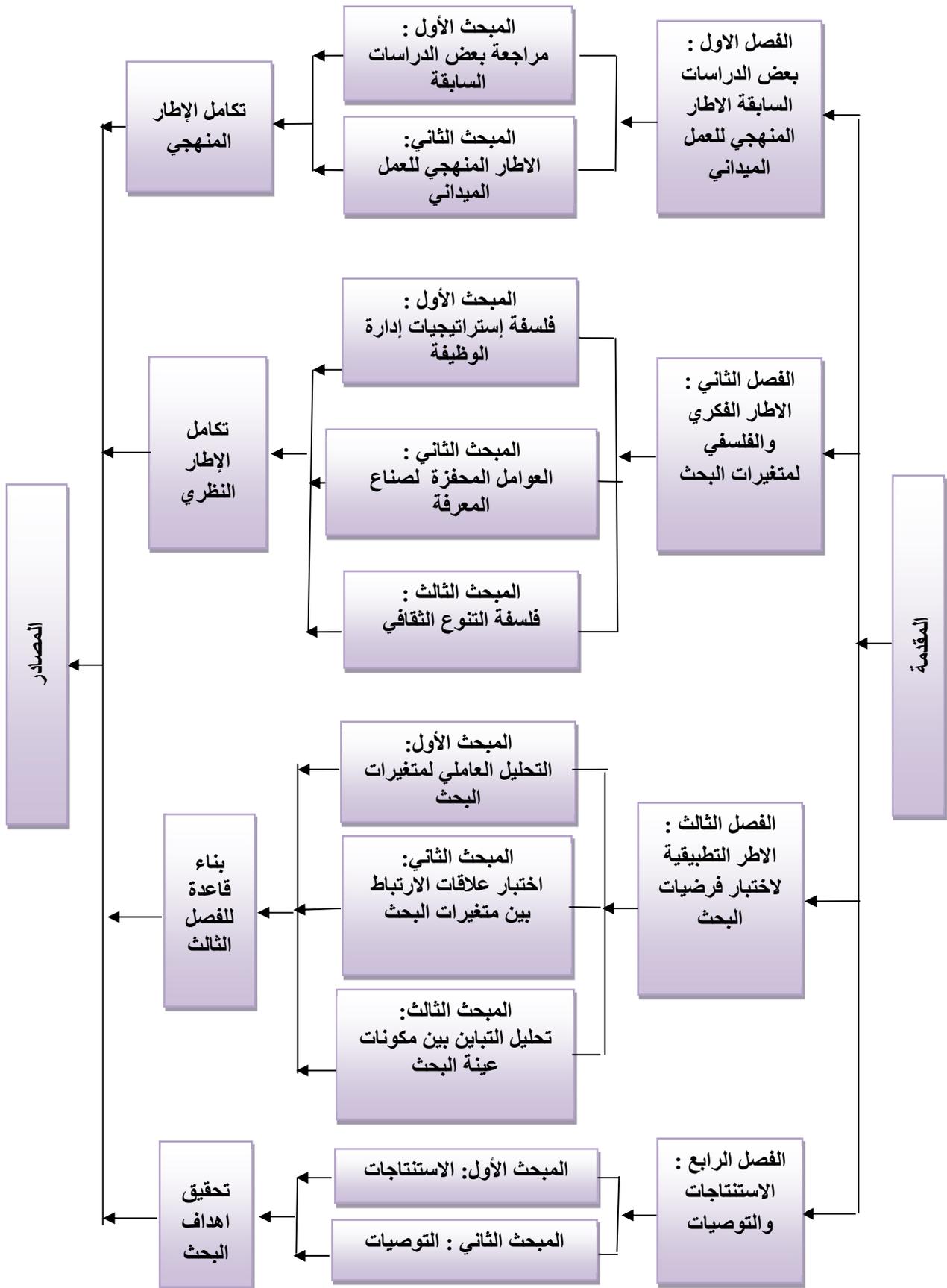
أستخدم البحث عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية اللامعلمية التي تتلاءم مع طبيعة البحث مستخدماً برنامج ( SPSS14 ) وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات الفكرية والتطبيقية تمثل أبرزها:

إن الوظيفة الأكثر سيادة لدى العينتين هي الوظيفة ذات الخيارات المفتوحة لكون أعضاء العينتين هم من صناعات المعرفة.

وتوصل البحث الى مجموعة توصيات تجلى أبرزها:

إن صناعات المعرفة الأجانب المتقدمين للعمل في العراق لم يكونوا بكثافة معرفية عالية تؤمن تطويراً كبيراً لصناعات المعرفة العراقيين.

ولغرض تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم تقسيمه الى أربعة فصول, تضمن الفصل الأول منها بعض الدراسات السابقة والإطار المنهجي للعمل الميداني فيما تناول الفصل الثاني الإطار الفكري والفلسفي للبحث, وتطرق الفصل الثالث للأطر التطبيقية لاختبار فرضيات البحث, وأختتم البحث بالفصل الرابع متضمناً الإستنتاجات والتوصيات. وكما في المخطط (1) .



مخطط (1) انسيابية البحث وهيكلته

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ- القرءان الكريم.

ب- البحوث المنشورة

- 1- بورسلي، أماني ، وعبد السلام، فايز ، "محددات سياسات توزيع الأرباح النقدية: دليل من سوق الكويت للأوراق المالية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2. مجلد 12, (2005).
- 2- زرقون، محمد ، "أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة - دراسة تحليلية مقارنة لمؤسسة تسيير فندق الأوراسي الجزائر "، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر, (2010) العدد 8.
- 3- الظاهر، مفيد وأبو الرب، نور الدين ، "سياسة توزيع الأرباح وأثرها على سعر السهم السوقي: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 8, (2006).
- 4- عبدالله، عبدالقادر، "العوامل المحددة لأسعار أسهم الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية"، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، عمان، العدد الأول، مجلد 11، 1995.

ت- البحوث غير المنشورة

- 5- التميمي، أرشد فؤاد مجيد، " أثر تغير سياسة مقسوم الأرباح في كلفة التمويل وقيمة المنشأة"، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، 1998.
- 6- الحسيني، فلاح حسن عداي، " سياسة توزيع الأرباح وأثرها على القيمة السوقية للأسهم"، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، 1994.

ج- شبكة المعلومات الدولية

- 7- البنك المركزي العراقي
- 8- سوق العراق للأوراق المالية

- 9- Archer, Stephen H., Choate, G. Marc, and Racette, George, "**Financial Management**", 2<sup>nd</sup> .ed., N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.,1983.
- 10- Bodie, Z., Kane, A., and Marcus, Alan J., "**Essentials of Investments**", 3<sup>th</sup>.ed., Boston: Irwin/McGraw- Hill Co., Inc., 1998.
- 11- Brealey , Richard and Stewart Myers , "**Principles of Corporate Finance**", N.y. : McGraw –Hill, Inc., 1981.
- 12- Brealey, Richard A., and Myers, Stewart C., "**Principles of Corporate Finance**", 5th.ed., N.Y.: McGraw- Hill Co., Inc., 1996.
- 13- Brealey,Richard A.&Myers,Stewart,Marcus,Alen ,**Funamental of Corporate Finance**, 3<sup>rd</sup> ed,Mc-Graw-Hill,INC, 2001.
- 14- Brealey, Richard A., Myers, Stewart C., and Allen , Franklin , "**Principles of Corporat Finance** ",10<sup>th</sup> ed ,N.Y: McGraw-Hill ,Irwin,2011.
- 15- Brigham, Eugene F. and Gapenski, Louis C., "**Financial Management: Theory and Practice**", 5<sup>th</sup> .ed., N.Y.: The Dryden Press Co., 1988.
- 16- Brigham , Eugene .F. and Ehrhardt , Michael C ., "**Financial Management : Theory and Practice** " , 10<sup>th</sup> .ed ., Thomson learning , Inc ., 2002.
- 17- Brigham , Eugene .F. and Houston ,Joel F. , "**Fundamentals of Financial Management**,11<sup>th</sup> .ed ., Thomson learning , Inc ., 2007.
- 18- Brown,KeithC.&FrankK.,Rielly,**Analysis of Investment and Management of Portfolios**,9<sup>th</sup> ed, South-Western, 2009.
- 19- Fischer, Donald E., and Jordan, Ronald J., "**Security Analysis and Portfolio Management**", New Delhi: Hall of India Private Limited, 1996.
- 20- Gitman,Lawrence J.,**Mangerial Finance**,12<sup>th</sup> ed,Prentice Hall, 2006.

- 21- Gitman ,Lawrence J., Zutter ,Chad J. , Elali ,Wajeeh ,and Roubaie ,Amer Al., **Principles of Managerial Finance**, ArAb World Edition, 13<sup>th</sup> ed ,N.Y: Pearson Education, Inc,2012.
- 22- Gray, Gary., Cusatis, Patrick J., and Woolridge, J. Randall., **Street smart Guide to Valuing a Stock**, 2<sup>th</sup> ed ,N.Y: McGraw-Hill / Irwin,2004
- 23- Hirt, Geoffrey A., Block, Stanley B., and Danielsen , Bartley R. , **Corporat Finance Foundations**,14<sup>th</sup> ed ,N.Y: McGraw-Hill ,Irwin,2011.
- 24- Jones , Charles P . "**Investment Analysis and Management**" , 5th . ed ., John Wiley & Sons , Inc ., 1996.
- 25- Kapoor, Jack R.,Dlabay ,Iesr &Hughes, Robert J.,**Personal Finance**,9<sup>th</sup> ed,McGraw-Hill,2009.
- 26- McLaney, E.J., "**Business Finance: Theory and Practice**", 5<sup>th</sup> .ed., England: Prentice Hall, Inc., 2000.
- 27- McMenamin,Jim,"**Financial Management: An introduction**", 1<sup>st</sup>. ed., London: Routledge, 1999.
- 28- Megginson, William, Scott B ., Smart &John R. Graham, **Financial Management**,3<sup>rd</sup>ed,South-Western, 2010.
- 29- Mishkin,Frederic,S, **The economics of money, banking, and financial markets**,7<sup>th</sup> ed,Addison Wesley, 2006.
- 30- Ross, S.A., Wester field, R.W., and Jordan, B.D., "**Fundamentals of Corporate Finance**", 5<sup>th</sup>. ed., Boston: Irwin/ McGraw- Hill Co., Inc., 2000.
- 31- Ross,Peters&MiltonH.,Marquis, **Money and Capital Markets**,10<sup>th</sup> ed,McGraw-Hill,2008.
- 32- Ross,StephenA., RandolphW.,Westerfild , and Jeffrey,Jaffe, **Fundamentals of Corporate Finance**, Alternate ed,N,Y: McGraw-Hill, 2003.
- 33- Ross,StephenA.,RandolphW.,Westerfild&Jeffrey,Jaffe, **Corporate Finance**,7<sup>th</sup> ed,N,Y: McGraw-Hill, 2007.

- 34- Abdullah ,Norhasniza., Ahmad ,Zuraidah ., and Roslan ,Shashazrina ., The Influence of Ownership Structure on the Firms Dividend Policy Based Lintner Model, **International Review of Business Research Papers** Vol. 8. No.6. (September 2012).
- 35- Abu-Rub ,Nour ., Capital Structure and Firm Performance, **Journal of Money, Investment and Banking**,No. 23 ,2012.
- 36- Adavelli ,Sagar Reddy., and Rathipelli, Raju., Return and Risk Analysis, **Asia Pacific Journal of Applied Finance**, Vol. 3, No. 5, (May 2014).
- 37- Addin, Mahmood., Nayebzadeh, Shahnaz., and Yosefi, Zahra., Measuring the Financial Literacy of Real Investors, **Life Science Journal** Vol. 10 ,No. 2, 2013.
- 38- Aharony, Joseph and Swary Itzhak, " Quarterly Dividend and Earnings Announcements and Stockholder's Returns: An Empirical Analysis", **The Journal of Finance**, Vol. XXXV, No.1, 1980.
- 39- Al- Gharaibeh ,Mohammad ., Zurigat ,Ziad ., and Al-Harabsheh ,Khaled ., The Effect of Ownership Structure on Dividends Policy, **Interdisciplinary journal of contemporary research in business** , Vol. 4, No. 9,( January 2013).
- 40- Alnajjar ,Mohd ., Investor based psychological decision making model , **Far East Journal of Psychology and Business**, Vol. 11, No. 3 ,(June 2013).
- 41- Alphonse ,Pascal, and Tran ,Quoc Trung., A Two-Step Approach to Investigate Dividend Policy, **International Journal of Economics and Finance**; Vol. 6, No. 3; 2014.
- 42- AL-Qudah ,Dr.Anas., and Laham ,Dr.Mahmoud ., The Effect of Financial Leverage & Systematic Risk on Stock Returns, **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.4, No.6, 2013.
- 43- Al-Tamimi, Moh'd .,and Obeidat ,Samer Fakhri ., Impact of cost of capital, financial leverage, and the Growth Rate of Dividends on Rate of

- return, **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, Vol. 2, No. 4,( July 2013).
- 44- AlTroudi,Wasfi., and Milhem,Maysa'a., Cash dividends, retained earnings and stock prices, **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, Vol. 4, No. 12,( April 2013).
- 45- Alyao,AL mutairi., and Kamil, anron., Review of Capital Investment and Returns, **Mathematical ,Theory and Modeling** ,Vol.3, No.5, 2013.
- 46- Ardestani ,Hananeh Shahteimoori., Rasid, Siti Zaleha Abdul., Basiruddin,Rohaida ., and Mehri,Mohammadghorban ., Dividend Payout Policy, Investment Opportunity Set and Corporate Financing, **Journal of Applied Finance & Banking**, Vol. 3, No. 1, 2013.
- 47- Arif,Ahmed., and Akbar, Fatima., Determinants of Dividend Policy, **International Journal of Business and Behavioral Sciences**, Vol. 3, No.9; (September 2013).
- 48- Aroni, Joshua., Namusong, G., and Sakwa, Maurice ., Influence of Dividend Payout on Investment in Shares, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 5, No. 5(1), (April 2014).
- 49- Arshad ,Zeeshan ., Akram ,Yasir ., Amjad ,Maryam .,and Usman ,Muhammad ., Ownership structure and dividend policy, **Interdisciplinary Journal of contemporary research in business**, Vol 5, No 3, (July 2013).
- 50- Atiyet ,Ben Amor., The Pecking Order Theory and the Static Trade Off Theory, **Journal of Business Studies Quarterly**, Vol. 4, No. 1, 2012.
- 51- Azaltun ,Murat ., The Relationship Between Economic Value Added and Earnings Per Share, **China-USA Business Review**, Vol. 12, No. 2, (February 2013)
- 52- Azhagaiah ,R. , Priya ,Sabari.N., The Impact of Dividend Policy on Shareholders' Wealth, **International Research Journal of Finance and Economics**, ISSN 1450-2887 , No. 20, 2008.

- 53- Baresa, Suzana, Sinisa Bogdan, and Zoran Ivanovic. Strategy of stock valuation by fundamental analysis. **Special, Utms Journal of Economics** Vol.4, No.1, (December 12, 2012).
- 54- Bilal,Ahmad. , Naveed, Muhammad., Abu Talib, Noraini Bt., and Khan ,Mohd., Inevitability of Cross-Section Stock Returns, **Middle-East Journal of Scientific Research**, Vol.13,No.2.,2013.
- 55- Brown, Philip .,and, Walter ,Terry ., The CAPM: Theoretical Validity, **A Journal Accounting Finance and Business studies**, Vol. 49, (Supplement, 2013).
- 56- Buigut ,Kibet., Soi ,Neddy, Koskei ,Irene., and Kibet ,John ., The Effect of Capital Structure on Share Price, **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.9, 2013.
- 57- Campbell, John Y. and Shiller, Robert J., " Stock Prices, Earnings and Expected Dividends", **The Journal of Finance**, Vol. 43, No. 3, 1988.
- 58- Chambers ,Nurgül ., Sezgin ,Funda H. ,and Karaaslan ,Burak ., An Analysis of the Effects of Capital Structure and the Beta Coefficient on Stock Returns, **International Journal of Business and Social Science** , Vol. 4, No. 7, (July 2013).
- 59- Chowdhury, Shah., and Sharmin , Rashida,. Relevant Factors to Explain Cross-Section of Expected Returns, **International Business Research**; Vol. 6, No. 3 , 2013.
- 60- David, G. McMillan., Stock Return Predictability: Risk Premium or Dividend Growth?, **open access journal**, vol.2, No.1, 2013.
- 61- Dedi, Lidija., abd Giraudon, Philippe., Valuation and Invetment Profession, **Utms Journal of Economics**, Vol. 4, No.2, (February 27, 2013).
- 62- Ebrahimi ,Mohammad. , and Chadegani, Arezoo Aghaei ., The Relationship between Earning, Dividend, Stock Price and Stock Return, **International Conference on Humanities, Society and Culture IPEDR** Vol.20 ,(2011).
- 63- Emamalizadeh, Mokhtar., Ahmadi ,Mousa. and Pouyamanesh ,Jaffar ., Impact of financial leverage on dividend policy, **African Journal of Business Management**, Vol. 7, No.34, (September, 2013)

- 64- Erasmus ,Pierre., The Influence Of Dividend Yield and Dividend Stability On Share Returns, **Journal of Economic and Financial Sciences | JEF |** ,Vol.6, No.1,(April 2013).
- 65- Fama, Eugene F., Random Walk in Stock Market Prices, **Financial Analysts Journal**,Vol.21,No.5,(September-October, 1965).
- 66- Farooq, O., Saoud, S. and S. Agnaou, "Dividend Policy as a Signaling Mechanism under Different Market Conditions: Evidence from the Casablanca Stock Exchange", **International Research Journal of Finance and Economics** , , vol. 83, 2012.
- 67- Fonseka ,M. M., and Tian ,Gao-liang, What factors motivate the analysts' stock recommendation in a small emerging market?, **African Journal of Business Management** Vol. 5 ,NO 26 ,( 28 October, 2011).
- 68- Friend, Irwin, and Puckett, Marshall, "Dividends and Stock Prices", The American Economic Review, Vol. LIV, No.5, (September 1964).
- 69- Garg ,suman ., weak form of market efficiency, **A Journal of Radix International Educational and Research Consortium**, Vol. 3, No. 2 (February. 2014).
- 70- Gill ,Amarjit S., Obradovich, John D., Corporate Governance, Institutional Ownership, and the Decision to Pay the Amount of Dividends, **International Research Journal of Finance and Economics** ,No. 97 (September, 2012).
- 71- Günay ,Samet ., Total Risk Composition, **Journal of Emerging Issues in Economics, Finance and Banking (JEIEFB)**, vol.3, No.4, 2014.
- 72- Haque,Md. Reiazul., Siddiquee,Md. Jahangir Alam., Hossain, Md. Shamim., Chowdhury,Sourav Paul., and Rahman ,Md. Mostafizur , Relationship between Dividend Payout and Economic Value Added, **International Journal of Innovation and Applied Studies**, Vol. 3 No. 1 (May 2013).
- 73- Hashemijoo ,Mohammad ., Ardekani ,Aref Mahdavi .,and Younesi, Nejat., The Impact of Dividend Policy on Share Price, **Journal of Business Studies Quarterly**, Vol. 4, No. 1,2012.

- 74- Ibrahim, Taofik., and M. Agbaje, Omosola., The Relationship between stock return and inflation, **European Scientific Journal** , vol.9, No.4,( February 2013).
- 75- Jha ,Barun Kumar and Shitika, Financial Market Efficiency: How to Achieve, **Asian Journal of Multidisciplinary Studies** , Vol. 2, No. 4, (April 2014).
- 76- Jiang,Jun ., A Theoretical Model for Dividend Policy, **Australian Journal of Business and Management Research**, Vol.2 No.11 ,(February-2013).
- 77- Kartasova ,Jekaterina ., Factors forming irrational ,**business systems and economics** ,Vol. 3 ,No.1, 2013.
- 78- Kenyoru ,Nkobe D. , Kundu ,Simiyu A. and Kibiwott ,Limo P. , Dividend Policy and Share Price Volatility, **Research Journal of Finance and Accounting** ,Vol.4, No.6, 2013.
- 79- Konchitchki ,Yaniv ., and O'Leary ,Daniel E., Event study methodologies in information systems research, **International Journal of Accounting Information Systems**,2011.
- 80- Kumar ,Sarvanan ., Mahadevan ,Dr. A. , Gunasekar, S. , Market Reaction to Dividend Announcement, **Prestige International Journal of Management**, Vol. 1 No.1 , 2012.
- 81- Malik ,Fakhra ., Gul ,Sajid ., Khan ,Tauseef .,and Rehman ,Shafiq Ur ., Factors Influencing Corporate Dividend Payout Decisions of Financial and Non-Financial Firms, **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.4, No.1, 2013.
- 82- Mehrara,Mohsen., Falahati,zabihallah., and Amiri, reza.,Unsystematic risk ,stock return,and systematic risk,**International Journal of Emerging Trends in Engineering and Development**, vol.2, No.4,(March 2014).
- 83- Menike ,M., Stock Price Reactions to the Dividend Announcement in the Emerging Market, **European Journal of Business and Management**, Vol.6, No.12, 2014.
- 84- Modigliani, Franco and Miller, Merton H., " Dividend Policy, Growth, and The Valuation of Shares", **The Journal of Business**, Vol. XXXIV, No.4, October, 1961.

- 85- Moghri ,Ali Esmailzadeh ., and Galogah ,Saleh Samakosh ., Effect of Earnings Management on Dividend Policy, **World of Sciences Journal**, Vol.1,No.1,2013.
- 86- Moodi, Raziye .,and Hajiha, Zohreh., The Investigation of The Effect of Accruals on Stock Returns after Financing Activities, **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, Vol. 4, No. 11, 2013.
- 87- Musiega ,Maniagi Gerald ., Chitiavi ,Mwalati Solomon ., Alala ,Dr. Ondiek B., Douglas ,Dr. Musiega ., and Rueben, Ruto ., Capital Structure and Performance, **International Journal for Management Science and Technology (IJMST)** , Vol. 1, No. 2,( April, 2013).
- 88- Nakhaei ,Habibollah ., and Hamid ,Nik Intan Norhan Bnti ., The Relationship between Economic Value Added, Return on Assets, and Return on Equity with Market Value Added, **Proceedings of Global Business and Finance Research Conference**,Vol.34, No.4, (October, 2013).
- 89- Naser,Kamal., Nuseibeh,Rana., and Rashed, Wojoud ., Managers' perception of dividend policy, **Issues in Business Management and Economics** Vol. 1,No.1 ,(April, 2013).
- 90- Nasirzadeh, F., and Mostaqiman, R., Testing the Static Trade-off and Pecking Order, **Journal of Accounting Advances (J.A.A)** ,Vol. 2, No. 2, 2010.
- 91- Nazir ,Mian Sajid ., Abdullah., and Nawaz, Muhammad Musarrat, How Dividend Policy Affects Volatility of Stock Prices, **American Journal of Scientific Research**,No.61,2012.
- 92- Nezhad ,Seyed Hasan Saleh., Shahi ,Ali., Vaghfi ,Seyed Hesam .,and ,Mahnaz Ahangary, A Survey on Relation between Ownership Structure and Stock Returns, **Life Science Journal** , Vol010, No.6 ,2013.
- 93- Oladipupo, A. O. and Okafor, C. A., Relative contribution of working capital management to corporate profitability and dividend payout ratio, **IJBFR International Journal of Business and Finance Management Research**, Article, ISSN 2053-1842 , 2013.

- 94- Olweny,Tobias., The Reliability of Dividend Discount Model in Valuation of Common Stock, **International Journal of Business and Social Science** , Vol. 2 ,No. 6 ,(April 2011).
- 95- Phan ,Khoa Cuong., and Zhou ,Jian , Market efficiency in emerging stock markets, **Journal of Business and Management**, Vol. 16, No. 4, (April 2014).
- 96- Ramadan ,Imad Zeyad., Dividend Policy and Price Volatility, **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, Vol. 3, No.2, (April 2013).
- 97- Ritter ,Jay R. , Behavioral Finance, **Pacific-Basin Finance Journal** ,Vol. 11, No. 4, (September 2003).
- 98- Sare ,Yakubu Awudu., Kumah ,Seyram Pearl., and Salakpi ,Andrews ., Market reaction to dividend initiation announcements , **Asian Economic and Financial Review**, Vol. 4, No. 4, 2014.
- 99- Shahmansuri ,Esfandyar., & Shahraji ,Majid Ghanbari ., A Survey on Financial Strategies in Corporations, **Universal Journal of Management and Social Sciences** Vol. 3, No.9 ,(September 2013).
- 100- Shaker ,Abu Towhid Muhammad, Testing the weak-form efficiency, **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol. 2, No.9 , (December 2013).
- 101- Simister, John., and Whittle, Richard ., Ethical Investment and Portfolio Theory: Using Factor Analysis to Select a Portfolio, **Journal of Mathematical Finance**, Vol.3, No.1A, (March 2013 ).
- 102- Subramani,Dr.N., Uma, Dr.K. and Franklin, L.leo , cost of internal and external equity, **International Journal of Multidisciplinary Research** Vol.2 No.4, (April 2012).
- 103- Thirumalaisamy ,Ravi ., Firm Growth and Retained Earnings Behavior, **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.27, 2013.
- 104- Tirmizi, Ali, and Ahmad, Mehboob, Impact of retained earnings on the maximization of firm value and shareholders wealth , **African Journal of Business Management** , Vol. 7 No.18, (May, 2013).

- 
- 105- Toerien ,Francois , and Marcus, Matthew., The Effect Of South African Dividend And Capital Gains Taxes On Share Prices And Investor Expected Returns, **The Journal of Applied Business Research**, Vol. 3 ,No. 3 ,( May/June 2014).
- 106- Tsuji,Chikashi ., What Are The Determinants Of Dividend Policy?, **Business and Economics Journal**, Vol, BEJ-9,( July 31, 2010).
- 107- Tudose ,Mihaela Brîndușa ., Corporate finance theories . challenges and trajectories , **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, Vol. 7, No. 2, (2012).
- 108- Vikas,jagtap manisha., analysis of capital mix & cost of capital with reference to cooperatives , **Tactful Management Research Journal**, Vol. 1 , No. 10 , (July 2013).
- 109- Wambé ,T. Maï Django ., and Tsapi ,V. , Determinants of dividend distribution, **African Journal of Business Management** Vol. 7 No. 7, (February, 2013).
- 110- Williams ,Albert ., and Miller ,Mitchell ., Do Stocks with Dividends Out perform the Market during Recessions?, **Journal of Accounting and Finance** vol. 13, No.1,2013.
- 111- Zaragoza, James.,and Mouton ,Jaime ., Capital Asset Pricing Model (Capm) and Stock Returns, **European Journal of Banking and Finance**, Vol.11, 2013.

## ج- البحوث غير المنشورة

- 112- Abdeljawad ,Islam., Nor Fauzias Mat., Ibrahim, Izani., and Rahim ,Ruzita Abdul ., Dynamic Capital Structure Trade-off Theory, Proceedings of 3rd Global Accounting, Finance and Economics Conference (5 - 7 May, 2013).
- 113- Banchit,azilawati., principal - principal conflicts, A thesis Doctor ,The University of Waikato ,2013.
- 114- Bennet, E., and Selvam, M., The influence of stock specific factors on the sentiment of equity investors Annual Conference: Las Vegas , Vol. 20, No. 1,( February 2013).
- 115- Berzins Janis., Bøhren, Øyvind and Stacescu, Bogdan ., Tax concerns and agency concerns in dividend policy, Working Paper No. 2, (January 2013).
- 116- Bijia, cai ., Does Dividend Initiation Signal Firm Prosperity?, An Honours Degree Project Submitted to the School of Business ,Hong Kong Baptist University April 2013.
- 117- Bohn ,Nicolai., Rabhi ,Fethi A., Kundisch ,Dennis., Yao ,Lawrence., and Mutter ,Tobias., Towards Automated Event Studies Using High Frequency News And Trading Data, University of Paderborn, 2012.
- 118- Froidevaux,Pascal S. , Funtamental Equity Valuation, Thesis, (July 2004).
- 119- Gamzo ,Rafael ., Algorithmic Trading, Market Efficiency and The Momentum Effect, A research report submitted to the Faculty of Commerce, Law and Management, University of the Witwatersrand,2013.
- 120- Glover ,Kristoffer J. , and Hambusch ,Gerhard ., The trade-off theory revisited: On the effect of operating leverage, Research Paper 329, University of Technology, Sydney,( March 14, 2013).

- 
- 121- Hellstrom, Gustav ,and Inagambaev, Gairatjon, Determinants of Dividend Payout Ratios ,\_research project, Umeå School of Business and Economics , May, 2012
- 122- Jensen ,Andreas William Hay ., Determinations of capital structure , Master Thesis, Aarhus University, Business and Social Sciences, (February, 2013).
- 123- Ju Chen ,Li., and Yu Chen, Shun., How the Pecking-Order Theory Explain Capital Structure, Chang Jung Christian University, Taiwan,2011.
- 124- Kapoor ,Sujata., Impact of dividend policy on shareholders value, Thesis doctor ,Jaypee Institute of Information Technology, December, 2009.
- 125- Kyle ,Proffitt, A., and Frank ,Bacon, W., Dividend policy and stock price volatility , ASBBS Annual Conference: Las Vegas, Vol. 20 ,No. 1, (February 2013).
- 126- Labba ,Johanna., and Östholm ,Evelina .,Testing Pecking Order and Trade Off Models, Thesis Master,university of Gothenburg,2012.
- 127- Manos ,Ronny .,capital structure and dividend policy, thesis doctor, University of Birmingham, August 2001.
- 128- Oolderink ,Pim ., Determinants of capital structure: Static trade-off theory vs. Pecking-order theory, Thesis Conference, University of Twente, (June 27th, 2013).
- 129- Pelt ,Thomas van ., The effect of board characteristics on dividend policy, thesis ,Tilburg School of Economics and Management, July 10 2013.
- 130- Saens Rodrigo N., and Sandoval , y Eduardo A, Measuring Security Price Performance Using Chilean Daily Stock Returns, Universidad de Talca, NO.3, (2005).
- 131- Toit, Nicol.,\_dividend policy and wealth maximization: the effect of market movements on dividend-investing returns, Thesis, March 2013.

## د- شبكة المعلومات الدولية

- 132- Betzer, André; Doumet, Markus; and Rinne, Ulf, How policy changes affect shareholder wealth, Working Paper ,Schumpeter School of Business and Economics, University of Wuppertal,., <http://hdl.handle.net/10419/68670>, No.011-2011
- 133- Bloom, Barry, "Applications of event study methodology to lodging stock performance" , Iowa State University ,Graduate Theses and Dissertations. Paper 11930,<http://lib.dr.iastate.edu/etd> , 2011.
- 134- Gerdesmeier, Dieter., Reimers, Hans-Eggert.,and Roffia, Barbara , Testing for the existence of a bubble in the stock market, Working Paper , [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) , No. 01/2013.
- 135- Harvey, Campbell R., "Capital Structure and Payout Policies" , [http://www.Duke.Edu/charvey/Classes/ba350/ Capstruc/Capstruc.htm](http://www.Duke.Edu/charvey/Classes/ba350/Capstruc/Capstruc.htm) ,1995.
- 136- Hesse ,Hans-Peter., The Value of common stocks, [http://university.akelius.de/library/pdf/value\\_of\\_c\\_hesse\\_hans1010](http://university.akelius.de/library/pdf/value_of_c_hesse_hans1010), pdf 2010.
- 137- James P., and Dow, Jr., Basics of Corporate Finance, FIN 303, Spring 09. Part 9 , <http://www.csun.edu/~jpd45767/502/9%20-%20Corporate%20Finance> .2009.
- 138- Ke ,hu., Yi ,qiu.,and Huifang ,cheng, The Study on China Stock Market Efficiency,eastern academic forum, [chf@zjut.edu .cn](mailto:chf@zjut.edu.cn), 2014.
- 139- Kisman, Zainul., Factors Influencing Dividend, International Journal of Innovations in Business, Universitas Padjadjaran Bandung – Indonesia, [zainulkisman@stekpi.ac .id](mailto:zainulkisman@stekpi.ac.id); [zainulkisman@yahoo.com](mailto:zainulkisman@yahoo.com), 2013.
- 140- Lee ,C.-F. et al. (eds.), Handbook of Quantitative Finance and Risk Management, <http://www.springer.com/978-0-387-77116-8>, 2010 .

- 141- Letkiewicz ,Jodi C., and Hanna ,Sherman D., The Impact of Stock and Real Estate Returns on the Propensity of Households to Meet the Capital Accumulation Ratio Guideline, Association for Financial Counseling and Planning Education, University of Nebraska-Lincoln, [jletkiewicz2@unl.edu](mailto:jletkiewicz2@unl.edu) ,2013
- 142- Longinidis, Pantelis., and Symeonidis,panagiotis., corporate dividend policy determinants,intelligent systems in accounting, finance and management , University of Western Macedonia, E-mail: [logggas@gmail.com](mailto:logggas@gmail.com) , 17 April 2013.
- 143- Miglo ,Anton ., The Pecking Order, Trade-off, Signaling, and Market-Timing Theories of Capital Structure, University of Bridgeport, MPRA Paper No. 46691, posted 6. <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/46691/> , May 2013.
- 144- Oberndorfer, Ulrich; Wagner, Marcus; Ziegler, Andreas, Does the stock market value the inclusion in a sustainability stock index?, Working Paper ,<http://hdl.handle.net/10419/56574>. No. 30-2011.
- 145- Pan, Ming–Shium and Liu, Y.Angela, "Stock Price Volatility and Permanent Component of Earnings and Dividends", [mspan@wharf.ship.edu](mailto:mspan@wharf.ship.edu), [finycl@ccunix.ccu.edu.tw](mailto:finycl@ccunix.ccu.edu.tw), 2000.
- 146- Park ,Chul W. , and Pincus ,Morton., Internal Versus External Equity Funding Sources and Earnings Response Coefficients, Hong Kong University of Science and Technology Clearwater Bay, Kowloon, Hong Kong E-Mail: [acparkc@ust.hk](mailto:acparkc@ust.hk) , March 2000.
- 147- Wael, Louhichi, "Market Reaction to Annual Earnings Announcements: The Case of Euronext Paris", [louhichi@univ-perp.fr](mailto:louhichi@univ-perp.fr), 2004.

## الفصل الأول

### بعض الدراسات السابقة والإطار المنهجي للعمل الميداني

سيجري في إطار هذا الفصل تسليطاً للضوء على بعض الدراسات السابقة ذي العلاقة التي أفاد منها الباحث والإطار المنهجي للعمل الميداني وذلك على وفق مبحثين كما يأتي:

#### المبحث الأول

##### مراجعة بعض الدراسات السابقة

تضمن هذا المبحث، عرض بعض الجهود الفكرية المتعلقة بموضوعات البحث الحالي ومتغيراته، إذ تُسهم الدراسات السابقة في الإشارة إلى نتائج الجهود البحثية السابقة، فضلاً عن إنها ترفد الباحث بمعلومات تبعده عن التكرار، وهي تمثل ركناً أساسياً في أي بحث، هذا فضلاً عن أنها تبين موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة. ولعلّ فكرة الباحث في وصفه للدراسات السابقة بطريقة العرض المختلفة رغبة منه في التميّز والتفرد، فأعتمد أسلوباً مختلفاً عن ما أُعتيدَ عليه في وصف الدراسات السابقة، وهو وصف يعتمد منهج التسلسل الزمني وبأسلوب الربط ما بين المستجدات والأصل في بحث هذه المتغيرات، إذ كان من المعتاد عليه سابقاً أن يكون وصف الدراسات مستقلاً أو على شكل جداول، وهذا ما يقلل من تواتر المفهوم الفكري لها وعرض التطور الذي طرأ عليها منذ النشأة، إذ يُسهم في جمع الأفكار والإبتعاد عن تشتتها والربط المنطقي للتطور المفاهيمي والتطبيقي.

جرى تنظيم فقرات المبحث على وفق مجموعات تهتم كل مجموعته بمتغير رئيس من متغيرات البحث الحالية (ستراتيجيات إداره الوظيفة، والعوامل المحفزة لصناع المعرفة، التنوع الثقافي للموارد البشرية)، مع أنّ الباحث لم يجد أية دراسة جمعت بين تلك المتغيرات الثلاثة، وقد جرى تبويب الدراسات على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (ستراتيجيات إداره الوظيفة).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (عوامل المحفزة لصناع المعرفة).

ثالثاً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (التنوع الثقافي للموارد البشرية).

أولاً: بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير (ستراتيجيات إداره الوظيفة).

لم توجد دراسات تناولت استراتيجيات إدارة الوظيفة في العصر الحديث سواء كانت في العراق أو الوطن العربي، إذ كانت أولى الدراسات هي دراسة (Guthrie, et al., 1998) بعنوان (ستراتيجيات إدارة الوظيفة: دور الشخصية)،

(Career Management Strategies: The Role of Personality)، إذ عُدت بداية دراسة

الستراتيجيات الحديثة، لخمس من كبرى الشركات الصناعية في أمريكا، وقد جرى مسح استراتيجيات

إدارة الوظيفة على شكل (25) استراتيجية وبصيغة سؤال لكل استراتيجية، إذ جرى إثبات صحة (5) استراتيجيات من أصل (25) استراتيجية وهي (خلق الفرص، التقديم الذاتي، مرونة الوظيفة، البحث عن الناصحون، الشبكات) وتوزعت الاستراتيجيات الباقية ضمن هذه الاستراتيجيات وبالشكل الآتي، استراتيجية خلق الفرص ضمت (7) استراتيجيات واستراتيجية البحث عن الناصحون (4) استراتيجيات، فيما ضمت استراتيجية التقديم الذاتي على (4) استراتيجيات، وبناء الشبكات على (3) استراتيجيات، ومرونة الوظيفة على (2) استراتيجيات وأثبتت أنّ الإستعمال الواسع لتلك الاستراتيجيات مع هيكل العمل يؤدي إلى نجاح الوظيفة، وإنّ الشخصية مرتبطة بقوة مع أنشطة ادارة الوظيفة.

مع التطور التكنولوجي الذي إنتشر بشكل سريع جداً، ولتوضيح الدور المرتبط بالمعرفة المهنية للأشخاص، وخاصة أن ثورة المعرفة قد أخذت مدياتها الواسعة إذ جاءت دراسة (Uzoamaka, et al., 2000) (المهارات المرتبطة بالمعرفة وإدارة الوظيفة الفاعلة) (**Knowledge-related Skills and Effective Career Management**) لتلبي المطلب الكبير للتطور الذي حصل في مناخ الوظائف، إذ أضافت إلى الدراسة السابقة (استراتيجية المعرفة الذاتية، ومهارة التكيف، وقوة التنظيم والإتصالات) وحذفت استراتيجية الشبكات، ليصبح عدد الاستراتيجيات سبع استراتيجيات من أصل (25) استراتيجية، إذ إنّ إدارة الوظيفة الفاعلة تتطلب الإعتماد على مجموعة المعارف الذاتية ومهارة التكيف، قوة التنظيم والإتصالات فضلاً عن الاستراتيجيات السابقة، وإستنتجت الدراسة بأن الأشخاص المسؤولون عن إدارة وظائفهم، يحتاجون إلى إكتساب المهارة والمعارف الشخصية وزيادة التكيف والمرونة وممارسة التعلم وأن يكونوا أكثر إدراكاً لبيئة العمل، وإن كلاً من الأشخاص والمنظمات يحتاجون إلى إستمرارية التعلم لبلوغ الأهداف. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالمعرفة الذاتية للأشخاص وإيجاد الفرص وزيادة إدراكاتهم والتكيف مع استراتيجيات إدارة الوظيفة والإفادة من خبرات الناصحون والممارسة الإدارية من خلال توظيف المهارات وتنفيذ الأعمال بشكل فاعل بما يتفق مع الوظيفة الحديثة. ولعل هذا التطور وجه إهتمامات الباحثين في الألفية الثالثة، إذ أسهمت التكنولوجيا في زيادة التطور لدى المنظمات، فبعض منها أصبح منظمة ريادية والآخر يتطلع إلى ذلك.

وبهذا المفهوم جاءت دراسة (Lee, 2001) تحت عنوان ( توجهات تكنولوجيا الريادة واستراتيجية

إدارة الوظيفة فيما بين محترفي تكنولوجيا المعلومات) (**Technopreneurial Inclinations and Career Management Strategy Among Information Technology Professionals**) إختبرت هذه الدراسة أهداف الوظيفة واستراتيجية إدارة الوظيفة لمحترفي (IT) في سنغافورة، إذ إستندت هذه الدراسة على دراسة (1998) وما تبعها، إذ عملت على تطوير استراتيجيات إدارة الوظيفة، فأثبتت الدراسة عمل مجموعة الاستراتيجيات بعد إستبعاد استراتيجيتين من المؤشرة في الدراسة السابقة (البحث عن الناصحون، مرونة الوظيفة) وأضافت أربع استراتيجيات فكانت على وفق

الآتي: (خلق الفرص, تحسين علاقات العمل, الترشيح الذاتي, شبكات العمل, التوافق مع بيئة الأداء, التكامل مع المشرفين, استراتيجية المعرفة الذاتية, ومهارة التكيف, وقوة التنظيم والاتصالات), وذهبت الدراسة إلى إنَّ لستراتيجيات إدارة الوظيفة دور فاعل وإيجابي على تشجيع المحترفين, وإن محترفوا (IT) يسعون إلى تقديم وظائفهم بثلاث طرائق, الطريقة الأولى المسار الوظيفي الإداري, الطريقة الثانية المسار الوظيفي التقني, والطريقة الثالثة هي المسار الوظيفي (تكنولوجيا الريادة), لقد جاءت الدراسة بتشخيص دقيق لإستعمالات هذه الستراتيجيات إذ أكدت على أنه يجب إختيار استراتيجية إدارة الوظيفة التي تتوافق مع العمل فالستراتيجية التي تعمل في منظمة قد لا تعمل مع الأخرى, ويحتاج العاملون إلى التدريب, والمهارات الخاصة التي تؤدي إلى إيجاد فرصة العمل, وأن النجاح الوظيفي يحتاج إلى تطبيق أكبر عدد من هذه الستراتيجيات.

في ضوء فهم الستراتيجيات وتصنيفها وضح (Yean, 2008) من خلال دراسته (العلاقة بين **ستراتيجيات الوظيفة ونجاح الوظيفة (The Relationship Between Career Strategies and Career Success)** إذ تناولت إختبار العلاقة بين ستراتيجيات الوظيفة ونجاحها, وإستناداً إلى إسهامات الدراسات السابقة لمدة عشرة سنوات, فقد جرت الدراسة على منظمات إنتاجية, وبُعْدَ التعريف بمفهوم ستراتيجيات إدارة الوظيفة, وإجراء المسح الإستطلاعي, توصلت إلى ستراتيجيات وظيفية منها ما يتطابق مع ما جاءت به الدراسات السابقة ومنها ما أضيف وأخرى جرى حذفها وكالاتي: (خلق الفرص, التوجه نحو العمل, الترشيح الذاتي, العمل على قيادة الوظيفة, ربط الشبكات, الرأي الملتزم, التعزيزات الأخرى الهادفة لإنجاز الوظيفة) وقد صنفت الدراسة هذه الستراتيجيات إلى ثلاثة أصناف هي:

1. إمكانية الترقية.

2. تحسين الصورة مع المشرفين.

3. تقوية الاتصالات الخارجية.

وإنَّ العمل ضمن استراتيجية واحدة أو أكثر من هذه الستراتيجيات يحقق نجاحاً أكبر, وتحسين الصورة مع المشرفين والرؤساء, وهي العوامل الأكثر أهمية لنجاح الوظيفة, وأن يكون الإهتمام أكبر بوضع ستراتيجيات لإدارة الوظيفة مفهومة ومحددة الأهداف. فضلاً عما ما جاءت به دراسة (Ling, 2008) وما تبعها من دراسة (Vos, et al., 2009); (Liu & Yu, 2009) لم تختلف عن سابقتها في المضمون والهدف.

لقد توالى التغيرات والتطورات في بحوث ستراتيجيات إدارة الوظيفة, إذ تطرَّق (Liu & Deng, 2010) في دراسة بعنوان (تأثير ستراتيجيات إدارة الوظيفة على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي)<sup>1</sup>

1 لم تضيف هذه الدراسة أية استراتيجية أو حذف أخرى, بل بحثت في دور استراتيجية (الناصحون) في تنمية الموارد البشرية, وعليه جرى درجها للإشارة البحثية.

(The Impact of Career Management Strategies on Organizational Commitment and Career satisfaction), إذ إنفردت بدراسة استراتيجية (الناصحين) رسمياً في خطط التنمية وتقييم المهارات الوظيفية وبرامج التدريب الذي يؤدي إلى قوة استراتيجيات إدارة الوظيفة لتحسين كفاءة الموارد البشرية في عصر العولمة. ولم تختلف دراسة (Zhang & Wang, 2010) عن سابقتها فقد جاءت بنفس الهدف والمضمون.

عُدت دراسة (Wichramasinghe & Jayaweera, 2011) الموسومة (استراتيجيات إدارة الوظيفة بين محترفي تكنولوجيا المعلومات في الشركات التي تستعين بتكنولوجيا المعلومات من الخارج في شركات سريلانكا) (Career Management Strategies Among IT Professionals In Offshore Outsourced IT Firms in SriLanka) من أهم الدراسات فمن خلال تواتر الدراسات السابقة ذات العلاقة، طُوِّرت هذه الدراسة ما ذهب إليه (Guthrie, et al., 1998) وما لحقه من الكتاب الآخرين، فقد أثبتت بالدليل التجريبي الإستطلاعي أن الـ (25) استراتيجية هي عبارة عن استراتيجيات إدارة الوظيفة التي يستعملها محترفوا التقنيات، إذ استطاعت أن تثبت ما عجز عنه الباحثون، وعدتها من أهم خصائص إدارة الوظيفة الناجحة، إذ إن تطبيق هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى نجاح المنظمات من خلال معالجة عوامل الضعف وتعزيز عوامل القوة بشكل غير تقليدي، وإن الخصائص الديمغرافية وخصائص الصناعة تؤثر على إستعمال الاستراتيجيات، مثل الجنس، العمر، الشخصية، وطبيعة الصناعة، وهذا ما يتطابق مع مفهوم التنوع الثقافي الذي سوف يجري تناوله لاحقاً.

#### ثانياً: الدراسات ذات الصلة بمتغيرات ( عوامل المحفزة لصناع المعرفة)

بدأ مفهوم عمل المعرفة (Knowledge Work) عندما قدم (Peter Druker & Fritz Mch lup)<sup>2</sup> مفهوم العمل المعرفي عام (1960)، فأُنبرت دراسة (Cuvillier, 1974)، إذ وصفت صناع المعرفة بالعمالة الفكرية التي عززت المعرفة البشرية، فهم يعملون على تطبيق وتعليم المعرفة، وإنتاج الأحكام والنظريات والتفكير، فيما جاءت دراسة (Bailyn, 1985)، لتصفهم بأنهم رواديون (Intrapreneurial) ويتمتعون بالاستقلالية. وتأكيداً لما درجت عليه الدراسة السابقة عن ريادة وإستقلالية صناع المعرفة فإن دراسة (Druker, 1992) وصفتهم بأنهم لا يرغبون العمل تحت إشراف الآخرين، كونهم يتقنون إختصاصهم جيداً ويعملون بعقولهم، ثم بدأت الإنطلاقة الحقيقية لمفهوم (صناع المعرفة) عندما وضع (Druker, 1999) وصفاً لأول مرة على الأطباء، المحامين، الأكاديميين، ثم تطور المفهوم ليشمل عاملي التكنولوجيا (الكومبيوتر) والمحليلين، وبعدها توسع ليشمل الأشخاص الذين يتطلب عملهم المعرفة.

<sup>2</sup> عالمان أمريكيان قاما بوضع مفهوم (العمل المعرفي) بشكل مستقل لكل منهما عام (1960).

إنَّ التطور الأكبر لفهم صناع المعرفة جاء من خلال ما أفاد به (Druker, 1999) عندما أشار في دراسته الموسومة (إنتاجية صناع المعرفة: التحدي الأكبر) (Knowledge Workers Productivity: The Biggest Challenge) إلى تحول عمل صناع المعرفة من العمل اليدوي إلى العمل المعرفي، فَبَعْدَ أن كان العمل يدويا عام (1900) تحول تدريجاً إلى معرفياً وتضاعفت إنتاجية العامل إلى (50) ضعفاً بمعدل (3%) سنوياً خلال (50) عاماً، وإن التحول المعرفي الواسع الذي حصل كان التحدي الأكبر هو كيفية أن يصبحوا منتجين أكثر، وكان السبب وراء هذا الإرتفاع في الإنتاجية عدة عوامل منها:

1. معرفة المهمة.
2. التعلم المستمر.
3. الإستقلالية، صانع المعرفة مدير نفسه.
4. الإبداع المستمر.
5. إعتقاد الجودة دون الكمية.

توالت الأبحاث والدراسات بشكل مستمر للوصول إلى المفهوم الحديث لصناع المعرفة، فقد عمَدَ الباحثون إلى ترجمة هذه الدراسة إلى الواقع من حيث التعامل مع تطور الأدوات التكنولوجية، ف جاء (Broberge, 2000) بدراسته الموسومة (الأدوات للمتعلمين بصفتهم صناع معرفة) (The Toole For Learners As Knowledge Workers) لتشير إلى تطوير أهداف المنتوجات في صناع المعرفة (المورد البشري الثمين) والتعرف على أجهزة الكمبيوتر والإنترنت والتي تُعد مصدراً مهماً لنقل المعرفة، ومن ثم قياس قدرة النظام التعليمي للتعامل مع متطلبات مجتمع المعرفة، في موقع الدراسة (Telia) تيليا وهي واحدة من أكبر شركات الاتصالات في السويد، لتشير لتأسيس إطار تربوي في مجتمع المعرفة، إذ يتطلب أن تكون هناك قدرة على مواجهة إحتياجات صناع المعرفة فلا بد من توافر وسائل تثقيف على قيم وخصائص شائعة في مجتمع المعرفة.

وتابع (Wickramsingls & Ginzberg, 2001) في دراستهما الموسومة (تكامل صناع المعرفة والمنظمة: دور تكنولوجيا المعلومات) (Integrating Knowledge Workers and ) (Organization: The Role of IT) بأنهم أصبحوا أكثر أهمية في المنظمات فهم يعملون في المهن، القانون، المحاسبة، وأكاديميين، وهم رأسمال فكري يفهم أعماله ويتميز بخبرات ومعارف واسعة. ولخص (زيتون، 2002)<sup>3</sup> مضمون دراسة لإدارة العمل الأمريكية، إذ حدد سبع مهارات أساسية للشخص العامل في عصر المعرفة والمعلومات منها ما أشارت إليه الدراسات السابقة مثل (الإبداع، الإستقلالية، إستخدام الكمبيوتر) في حين الجديد هو:

<sup>3</sup> زيتون، كمال عبد الحميد" تكنولوجيا التعلم في عصر المعلومات والاتصال" عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر العربية، 2002م.

1. التفكير الفاعل: القدرة على تعريف وحل المشاكل.
  2. التعاون: العمل الجماعي هو السبيل للنجاح.
  3. فهم التدخلات الثقافية: فهم أهمية التنوع الثقافي البشري ضمن عولمة العالم لتجاوز الإختلاف الثقافي والمعرفي.
  4. الإتصال: إتقان الإتصالات الفاعلة والمناسبة لإيصال المعلومة.
- أما (Scott, 2005) فقد ميز صناع المعرفة (بالعمل الشبكي)، إذ يُعدُّ ميزة مهمة من خلال دراسته الموسومة (صناع المعرفة: المهمة والتحليل الشبكي) (Knowledge Workers: The Task and network analysis) وينطبق الحال على ما جاءت به دراسة (Donnelly, 2006). وفي الوقت ذاته وصف (الساعدي, 2006) في دراسته الموسومة (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) العوامل التي أدت إلى زيادة إنتاجية صناع المعرفة هي:

1. صانع المعرفة يفهم المهمة التي يؤديها جيداً.
2. يتمتع بالإستقلالية فهو مدير نفسه.<sup>4</sup>
3. الإبداع المستمر.
4. ألتعلم المستمر.
5. إعتقاد الجودة بدل الكمية.
6. يُعدُّ موجود إستثماري.

وفي موضوع آخر وصف (Erlich & Bichard, 2008) في دراستهما الموسومة (الترحيب بمكان العمل: التصميم مجدداً لصناع المعرفة) (The Welcoming Workplace: Designing for ageing Knowledge Workers) متطلبات مكان عمل (صناع المعرفة)، ويحتاجه من تصميم ليتناسب مع التطورات التكنولوجية والعولمة وبما يتوافق مع عصر المعرفة، ولا تبتعد عن هذا الاتجاه دراسة (Boutlier, 2009). وأشار (Chen, 2010)، بدراسته الموسومة (النجاح الوظيفي لصناع المعرفة: أثر الدعم التنظيمي المدرك وملائمة الشخص للعمل) (Career Success of Knowledge Workers: The Effects of Perceived Organizational Support and Person-Job Fit) إلى ملائمة ونجاح الشخص للوظيفة من صناع المعرفة الذين لا يشبهون العاملين الآخرين، إذ يمتلكون خبرات وتجارب وطرقاً معرفية متطورة ويُعدّون من أهم الموجودات في القرن لـ(21)، وإن الإدارة تهتم بصناع المعرفة لأنهم القوة التي تُسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق نجاح المنظمة.

<sup>4</sup> لا ينبغي حصر هذا الفهم في أولئك الذين يمتلكون الشهادات العليا أو معرفة يضيف عليها الطابع الأكاديمي، فالباة الذين يستخدمون العربات التي تجرها الخيول يتصرفون بشكل مستقل كما أشار (Awad & Ghaziri, 2004: 415) إذ أنهم لا يبيعون العربات بل حلول تحويل قدرة الحصان ومعرفتهم بزبانهم وبالطريق الأقصر والافضل، (الساعدي, 2006: 188-189).

وَدَهَبَ (Kelly& et al., 2011) بدراستهم الموسومة (دمج معرفة متنوعة: خبرة صناع المعرفة للأدوار الخاصة والعامة), (**Combining Diverse Knowledge: Knowledge Workers Experience of specialist and Generalist Roles**) إلى إستكشاف طرائق عمل صناع المعرفة في وظائف تخصصية وأخرى غير تخصصية تحتاج إلى زيادة المعرفة, وبذلك فإنّ صانع المعرفة أصبح مورداً يتصف بإختيار الوظيفة وإمكانية التنقل بين التخصص واللا تخصص في الوقت ذاته. نتيجة لتوسع الدراسات النظرية الحديثة, فقد جاءت متزامنة معها دراسة (Storesund&Rasmussen,2011) بعنوان (دافعية صناع المعرفة في الدول الاسكندنافية) **Motivation of Scandinavian Knowledge Workers** إذ حددت النظريات المعاصرة في الدافعية والملائمة لصناع المعرفة وأن (الإدارة العليا, الزملاء, الزبائن, أصحاب المصالح) لهم تأثير, ومنّ هنا توجب على صانع المعرفة أن يحمل ثقافة وخبرات ومهارات تؤهله للعمل ضمن هذه المؤثرات.

وعزز (Reinhardt, 2011) بدراسته الموسومة (دعم الوعي لصناع المعرفة في شبكات البحث) **Awareness Support for Knowledge Worker in Research Networks** ما جاءت به الدراسات (Donnelly,2006); (Erlich&Bichard,2008); (Boutlier, 2009) بتطوير الوعي من خلال شبكات البحث. وفي الوقت نفسه جاءت الدراسة العربية لـ (الغزوي, 2011) بعنوان (إنعكاس خصائص صناع المعرفة على إمتلاك المعرفة), إذ إنبرت إلى تحديد خصائص صناع المعرفة والأهمية النسبية لكل خاصية ورسم الإطار العام والوصف الوظيفي, فأثبتت بأن طبيعة العمل المعرفي في المنظمة المبحوثة يعتمد على توافر خصائص (صناع المعرفة) وضرورة العمل على إعادة فلسفة الإختيار والتوظيف بما يتطابق مع تلك الخصائص والمفهوم الحديث الذي تعتمده الإدارة في عملية الاستقطاب.<sup>5</sup>

وإختلف (Wong, 2012) بدراسته عن سابقتها, إذ تناولت (نظرية إنتاجية صانع المعرفة لـ (PeterDruker): عمليات المدخل التنظيمي المتكامل مع العوامل المحددة الستة لإنتاجية صناع المعرفة - Worker Productivity theory: a practitioners approach to integrating organizational Work processes with duckers six major factors determining knowledge-worker productivity) فبحثت في عملية إرضاء الزبائن المتعاملين مع المنظمة, وإثبات صحة العوامل الستة لإنتاجية صناع المعرفة التي تناولها (Druker, 1999) في البلدان ذات الصناعة الكثيفة (البلدان المتقدمة) إذ ركزت على تعليم صناع المعرفة وتطوير معارفهم, من أجل تحسين الإنتاج فضلاً عن إنجاز العمل بشكل سريع, وقد جرى إعتبار صناع المعرفة أصل وليس كلفة معزراً ذلك بإجراء

<sup>5</sup> سنتناول ذلك مفصلاً في الفقرة خامسا ( التفاعل بين متغيرات البحث).

مسح منظمي لاستقطاب صناع المعرفة، وأثبتت أن هناك أثراً كبيراً للعوامل الستة<sup>6</sup> في تحديد إنتاجية صناع المعرفة.

وأضاف (Mundbrod, 2012) في دراسته الموسومة (دعم الأعمال التجارية لصناع المعرفة المتعاونون) **Business process support for collaborative knowledge workers** إلى ما جاءت به الدراسة السابقة كيفية تعاون صناع المعرفة وإعتمادهم بشكل كلي على نظام معلومات عام وإعتماد التكنولوجيا ويتكيفون أثناء أدائهم لمعرفة مشتركة. وتناول كل من (خليف ويوحنا, 2013) بدراستهما الموسومة (صناع المعرفة ومنتخذي القرارات الإدارية بمنظور تفاضلي من وجهة نظر العاملين)، بيان الرؤية الفكرية لصناع المعرفة، فضلاً عن الوقوف على حالة المفاضلة بينهم وبين منتخذي القرارات الإدارية في الدوائر المبحوثة.

إنّ الدراسات تتوالى حول إنضاج مفهوم وطبيعة عمل صناع المعرفة لحد الآن، إذ جاء (الياسري, 2014) بدراسته الموسومة (الرؤية المعاصرة لصناع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموهبة وتأثيرهما في الأداء المتميز باستخدام معايير برنامج (Baldrige 2012)). لتختبر مدى تأثير صناع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموهبة ومدى إسهامها في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات، وللمحافظة على هذا الأداء يجب المحافظة والتركيز على الأبعاد الأساسية لصناع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموهبة في ضوء الحاجة والمتطلبات والمعاني الفكرية التي تُسهم في تميز الأداء الفردي والكلي. وفي الوقت ذاته ولبيان تحقيق التفوق المنظمي من خلال أبعاد صناع المعرفة.

فقد أبانَ (هاشم, 2014) في دراسة بعنوان (توظيف أبعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي)، إذ سلط الضوء على أبعاد (صناع المعرفة) أداة للتفوق المنظمي، وإظهار ما يتمتع به (صناع المعرفة) من مقومات تميزهم عن غيرهم، وأثبتت الدراسة أنّ (صناع المعرفة) هم أهم الموجودات، والعمل على إستقطابهم، وأنهم أساس التقدم والتنمية وغايتها، وحاجة صناع المعرفة إلى التعلم المستمر، والعمل على الارتقاء بمؤهلات (صناع المعرفة).

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالتنوع الثقافي

ظهرت بواكير التنظير في موضوع التنوع الثقافي سنة (1961) من خلال كتابات (Kluckolm& Strodbeckm, 1961)<sup>7</sup> عندما أشار في دراسته الموسومة (بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الافراد) عناصر التميز بين الثقافات المختلفة:

1. كيفية النظر إلى الانسان، وما هي طبيعة الكائن البشري وما هي تصرفاته من حيث الصدق، الثقة؟.

<sup>6</sup> العوامل الستة في تحديد إنتاجية صانع المعرفة هي (1. معرفة المهمة 2. الاستقلالية 3. الابتكار المستمر 4. المعرفة والتعلم المستمر 5. الجودة في الانتاجية 6. النظر إلى عامل المعرفة كأصل وليس كلفة) (Wong, 2012: 6).  
<sup>7</sup> المصدر (Schneider& Barsoux, 2003: p34-43) مصدر سابق.

2. النظر إلى الطبيعة, ما هي العلاقة بين الفرد والطبيعة التي يعمل بها, أو يعيش فيها؟.
3. العلاقات الشخصية, هل يركز الأفراد على الفردية (النفع الذاتي) أو التركيز على الجماعية, مصلحة الجماعة, بمعنى الميل نحو (الفردية أو الجماعية)؟.
4. التقدم والإنجاز, التفكير في الخيار بين العمل بجد وأبداع من أجل الوصول إلى مواقع متقدمة, أو الرضا والقناعة في مكان العمل الحالي (الإكتفاء بالإستقرار).
5. كيفية النظر إلى الزمن, ما هو الأهم (الماضي أو الحاضر)؟.
6. المساحة الجغرافية, أيهما أفضل العيش في تجمعات (إنفرادية, أو مجتمعة)؟.

يُعدُّ (Hofstede,1970) <sup>8</sup> أهم من نُظِرَ بموضوعات التنوع الثقافي، ففي دراسته (Hofstede,1970) التي أجراها على شركة (IBM)، إذ وجه عدة أسئلة إلى عينة من المديرين حول السلطة، الاختلاف الفردي، والتي تحولت لاحقاً إلى بُعدي (مدى السلطة والفردية مقابل الجماعية). وتابع (Hofstede,1970) ليجري دراسة جديدة أضاف من خلالها بُعد التوجه بالوقت (طويل/ قصير)، ثم بين (Yin, 1973) أن المجاميع العرقية في أيّ بلد معين قد لا تشترك بنفس الثقافة بل قد تكون لديها ثقافات متنوعة وعلى المدراء أخذ ذلك بعين الاعتبار (Capehart, 2003: 4).

ثم أضاف (Hofstede,1984) بُعدين آخرين هما (تجنب عدم اليقين والذكورة مقابل الانوثة)، فقد أجرى دراسة أخرى عُدت أساس العمل، إذ أجرى إستبيان لعدد من موظفي شركة (IBM) والبالغ عددهم (116,000) ألف مستجيب موزعين على (51) بلداً لدراسة ثقافتهم ذات الصلة بالعمل، وأعدَّ الباحث (20) نموذجاً من إستمارة الإستبانة، وب (20) لغة، وأستنتج أن هناك (4) أبعاد رئيسة للتنوع الثقافي هي:

1. مدى السلطة.
2. تجنب اللاتأكد.
3. الذكورة مقابل الإنوثة.
4. الفردية مقابل الجماعية.

جرى إعداد دراسة لاحقة للباحث حول المجتمعات الشرقية (الآسيوية) وأستنتج بُعداً جديداً هو التوجه بالوقت (طويل/ قصير) لتصبح أبعاد التنوع الثقافي خمسة أبعاد.<sup>9</sup> وقدم (Pacter, 1987) دراسته الموسومة (Work and Workforce for 21)، (العمل والقوى العاملة في القرن الواحد والعشرين) إذ تناولت التغيرات الديمغرافية، ودخول الموظفين غير المتجانسين، مع وجوب إتباع التنوع الثقافي الذي لا غنى عنه من خلال منظور مستقبلي (Cox, 1991: 45).

<sup>8</sup> المصدر ( Hofstede, Greet., Hofsted, Gert Jan., and Minkov, Michael" Cultures and Organizations Software (of The Mind" International Edition, McGraw-Hill, New York, 2010).

<sup>9</sup> Soares, Ana, Maria., Farhangmehr, & Shohamm, Aviv, "Hofstadter's dimensions of culture in international marketing studies" Journal of Business Research, 2006,p,279-280

وبنفس الوقت بين كل من (Schreiber & Gutek, 1987), بدراستهما أنّ الشعوب الآسيوية تحمل منظور مستقبلي في تعاملها مع بُعد التوجه نحو المستقبل طويل المدى مثل (اليابان) إذ يُعَيّنون الموظفين لفترات طويلة قد تمتد مدى الحياة. ثم بيّن (Ting, et al., 1991) أنّ الشعوب الآسيوية أيضاً تميل نحو الأهداف الجماعية أكثر من الأهداف الفردية. ولحل إشكالية التقاطعات الثقافية أجرى (Hofstede, 1992) دراسة لتوضح بعض المشاهدات حول التباين عبر الثقافات المختلفة، فاستنتج أنّ المديرين في أمريكا ينظر اليهم على أنهم أشخاص متميزون، وهذا يميل نحو بُعد الفردية، في حين المديرين اليابانيون يركزوا على الجماعية بدل الفردية. (حمودة، 2005: 141).

تشير الدراسات إلى إن المنظمات تجاهلت هذا البُعد الحيوي والذي صاحبه تجاهل الكتاب، إذ كشف (Hagery, 1993) مدى تعقيد البُعد الثقافي البشري والذي يمثل الحلقة المفقودة للتعقيد ووجد (Myers, 1996) في دراسته إن الإمتثال للسلطة في العمل لدى الموظفين الألمان أكثر من أقرانهم الأمريكيين (حمودة، 2005: 129). وفي الوقت نفسه تناول (Millkin & Martin, 1996)، التنوع الثقافي وعدم تجانس المعرفة والقدرات على حل المشاكل، إذ حدد الاختلافات الثقافية بنوعين:

1. إختلافات ثقافية تتمثل بالدين واللغة والعرق، الجنس، اللون.

2. إختلافات فنية تتمثل في طريقة التفكير ومعالجة المعلومات.

وبين (Richard, 2000) على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تقليل محفظة الموارد البشرية للتنوع الثقافي بما يخدم العمل، إذ عليها خلق ثقافة حول القيم التنظيمية وأن تكون إجراءاتها متجانسة حول التنوع. إنّ الصدمة الثقافية الناتجة من تعدد الثقافات والتي يتعرض لها الأشخاص عند العمل في المنظمات الجديدة قد تولد صراعات بين الموارد البشرية العاملة، فكيف تجري معالجة هذه الصراعات ووضع الحلول، هذا ما تناوله (Dorr, 2004) من خلال دراسته الموسومة (التعامل مع صراع التقاطع الثقافي في منظمة متعددة الثقافات: وجهة نظر إدارة التعليم) (Dealing with cross cultural conflict in a multi-cultural organization : an education management perspective) إذ أضافت آليات تجاوز الصدمة الثقافية من خلال المهارات الإجتماعية المناسبة مع الخبرة التي يمتلكها المدراء في حل المشاكل التي تحصل من خلال التعاون والعمل مع الثقافات المتعددة.

وتزامنا مع هذه الدراسة جاءت دراسة (الرشد، 2004) <sup>10</sup> بعنوان (الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال الاردنية: إستخدام منهجية (Hofstede) المستندة إلى إدراك العاملين لممارسة العمل)، إنّ للتنوع الثقافي ومن منظور (هوفستد) أثراً كبيراً على كيفية تفاهم العاملين ذات الثقافات المختلفة لإنجاز الأعمال مع تبني استراتيجية تتلاءم مع ثقافتهم وتطوير متطلبات الثقافات المتعددة في بيئة العمل.

<sup>10</sup> (الدوسري، 2007: 114)

وتابع (الهيبي, 2005) بدراسته الموسومة (تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين), إذ أثبت ما جاءت به الدراسات السابقة من أثر لأبعاد التنوع الثقافي, وإن الثقافات الفردية للعمالة الأجنبية والاردنية تؤثر على الأداء المدرك للعاملين وتفرض على المنظمة تبني ستراتيجيات تهتم بالقيم الشخصية والثقافية. لقد وصفت الدراسات السابقة تأثير وتداخل الثقافات المتقاطعة للموارد البشرية, ولكن كيف تدار هذه التقاطعات؟ هذا ما أشار إليه (Grisham, 2006) بدراسته تحت عنوان (قيادة التقاطع الثقافي), (Cross-Cultural Leadership), إذ على القيادة معرفة ثقافة البلد الذي تعمل فيه تلك الموارد, والعمل بمنظور عالمي (لديها ثقافة عالمية) وتتصف بالقوة وسرعة التغيير والمرونة الثقافية مع فهم ثقافي في عصر المعرفة والعولمة. ثم ظهر جدلاً في الأوساط العلمية, أجاب عليه كلٌّ من (Schwabenland & Tomlison, 2008) بدراستهما (إدارة التنوع, أم تنوع الإدارة). (Managing Diversity or Diversifying Management) إذ عُدَّت إدارة التنوع ذات تعقيد ينبغي فهم تفاصيل أبعاده التي تتوافق مع ثقافة البلد الذي تعمل فيه لما له من ثقافة خاصة.

ومتابعة للموضوع الجدلي لإدارة التنوع وتزامنا مع دراسة (Schwabenland, et al., 2008) قدم (Syed, 2008) دراسته بعنوان (النموذج الباكستاني في إدارة التنوع: إعادة صياغة رؤية المفكر جناح). (Pakistani Model of Diversity Management: Rediscovering Jinnah's Vision) التي توافق محتواها مع الدراسة السابقة وطبق على الحالة الباكستانية. لقد كان دور القيادة حاضراً في دراسة (Rupert, et al., 2009) (التزام الاقليات الثقافية في المنظمات: تأثير القيادة وضغط التوافق) (Commitment of Cultural Minorities in Organizations: Effects of Leadership and Pressure to Conform) إذ درجت على نفس منطلقات الدراستين السابقتين, إلا أنها بينت أهمية القيادة وتأثيرها على التنوع, فعندما تكون القيادة قوية يكون الالتزام معها كبير, فضلاً عن توافق الثقافات المختلفة.

وفي الجانب المفاهيمي وضع (Kapoor, 2011) دراسته (تعريف التنوع: تطوير التنوع), (Defining Diversity: The Evolution of Diversity) لتحديد مفهوم حديث للتنوع مع الجزم بأن المورد البشري هو الحاسم في عمل المنظمة لما يحمله من ثقافات متنوعة فحدد المفهوم بأبعاده الأولية, المتعلقة بشخصه, والأبعاد الثانوية المتعلقة بما يحمله من أفكار.

وإستكمالاً لما طرحته هذه الدراسة فقد كان لإدارة الموارد البشرية نصيباً أيضاً فتصدت دراسة (Sartorius & Carmichael, 2011) بعنوان (إدارة الموارد البشرية والتنوع الثقافي) (Human Resource management and cultural diversity) للتحقق من الأبعاد الثقافية لشركة متعددة الجنسيات (في موزنبيق), التي يعمل لديها موظفون ذات ثقافات متنوعة, إذ إن تطبيق الأبعاد جاء ملائماً للمجتمعات الأفريقية فوجد أن هناك ثقافة جماعية لدى الموظفين, ومستوى

عال من مدى السلطة، مع تجنب اللاتأكد الواسع، وأوصت على أن تركز إدارة الموارد البشرية على العمل على تقارب الثقافات للوصول للعمل الموحد باستخدام البرامج.

وانسجاماً مع اتجاه العولمة وانتقال الموارد البشرية (صناع المعرفة) بين المناطق الجغرافية والبلدان ضمن المنظمات فقد جرت في الوقت نفسه دراسة (Cagliano& et at., 2011) (أثر ثقافة البلد على تبني الأشكال الجديدة لمنظمات العمل) (The impact of country culture on the adoption of new forms of work organizations).

ستراتيجياً دولياً، ودراسة هوفستيد لأبعاد الثقافة الوطنية، إذ حظيت بدور كبير في نشر الممارسات التنظيمية، وإن الإختلافات الثقافية بين البلدان تؤثر على الإبتكار، إذ يتوجب على المديرين العمل بنموذج استراتيجي يتوافق مع الثقافات العالمية والمتوقع مناسبتها بشكل أفضل، للتغلب على تلك الإختلافات مع وجود إدارة التغيير المناسب وإجراءات التطوير والتدريب. ما هو مدى تأثير التنوع الوظيفي على العمل داخل المنظمة؟ سؤال تبادر إلى ذهن الباحث فأجاب عليه (Aggarwal,

2012) بدراسته (التنوع الوظيفي وتأثيره على توزيع المجموعات: دراسة إستطلاعية) (Functional Diversity and its Impact on Distributed Groups: An Exploratory study) مجموعات العمل أصبحت متنوعة، إن الأمم والمنظمات تتنوع هي الأخرى، ركزت الدراسة على التنوع العرقي والجنس والثقافة المؤثرة على الإختلافات الوظيفية والذي يتضمن معرفة الوظيفة، المهارات، الأفكار وغيرها، إذ يؤثر التنوع الوظيفي على مجاميع العمل، فيجب إعتداد التنوع للموارد البشرية أيضاً.

وبمنظور يُعدّ ذا أهمية عالية وهو المواطنة ودورها في الثقافات المتعددة، فقد تناولت وللربط بين تنوع المورد البشري واستراتيجية إدارة الموارد البشرية قدمت دراسة (Alcazar& et al., 2013) (تنوع القوى العاملة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية) (Work Force Diversity in Strategic Human Resource Management) هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة (نظرية منهجية) في الأدب على التنوع بين الموظفين في الإدارة استراتيجية للموارد البشرية والتي كانت تُعدّ سابقاً ضمن إدارة المستوى العام، فقد تمّ إعتداد التمييز بين المنظور العالمي والمنظور المحلي، واستكشاف تنوع الموارد البشرية والثقافات المتقاطعة، وإستنتجت، أن الموارد البشرية غير المتجانسة تتطلب إلى بذل الجهود لتعريف بالثقافات المتقاطعة، والسبيل إلى ذلك هو زيادة البحوث والتحليل العميق للتنوع.

بَعْدَ التطور السريع في الاتصالات وظهور العولمة، ازدادت الحاجة إلى فهم أخلاقيات العمل، فإنبرى الباحثان (Mele& Sanchez, 2013) بدراستهما الموسومة (التنوع الثقافي والأخلاقيات العالمية في عالم عالمي) (Cultural Diversity and Universal Ethics in a Global) التي أضافت إلى الدراسة السابقة مدى التفاعل بين الأخلاق والتنوع العالمي مع وجود أرضية مشتركة لتعزيز هذا التفاعل، بما يتوافق مع التنوع الثقافي للموارد البشرية ويجب العمل على إيجاد مزايا تنوع

عالمية للتعامل مع الأخلاقيات العالمية مع الأخذ بنظر الإعتبار قانون الأخلاق الطبيعي والتأكد من الحقوق البشرية كمقترح عملي لتقديم معايير عالمية.

#### رابعاً: مناقشة الجهود الفكرية للدراسات السابقة وتحديد مجالات الإفادة منها

إنّ التداخل في الرؤى والمفاهيم الذي جاءت به الدراسات السابقة، أعطت مؤشراً صحياً لمتغيرات البحث التي جرى تحديدها في مخططها، فأغنت بجميع فصولها، وولدت للباحث تراكمات فكرياً مضافاً لتوجيه الجهد النظري والميداني في تناول مختلف الموضوعات، والخروج بنتائج واضحة لمعالجة الاختلافات المتداخلة لمتغيرات البحث، وللحصول على بحث متكامل إلى حد ما (بداية ونهاية) من دون الوقوع في مدار التقاطعات أو التجزئة أو عدم التماسك المعرفي لمكوناته، فقد أعطت الدراسات السابقة فهماً للأبعاد الفكرية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وصناع المعرفة وتأثير تلك العلاقة في سياق البحث الحالي، فضلاً عن الربط بين متغير صناع المعرفة كثرة غير ملموسة والتنوع الثقافي الذي يُعد مصدراً لتلك الثروة، وإيضاح المفهوم الفكري لاستراتيجيات إدارة الوظيفة أزاء التنوع الثقافي للموارد البشرية.

لقد أسهمت الدراسات السابقة في تشخيص الأبعاد الأكثر قدرة على قياس متغيرات البحث وتبنيها في البحث الحالي من خلال الأبعاد والمتغيرات لتلك الدراسات، وقد ميّز عمل البحث الحالي على إظهار العلاقة المتبادلة بين متغيرات البحث (استراتيجيات إدارة الوظيفة وعوامل التحفيز لصناع المعرفة والتنوع الثقافي للموارد البشرية) على وفق التأطير المفاهيمي للدراسات السابقة، وإستعماله طريقة تختلف عما أُسْتُعْمِلَ في بقية البحوث بسرده للدراسات السابقة بالشكل الذي تتكامل فيها المعلومات والبيانات لإيضاح التطورات الحاصلة والإبتعاد عن طريقة السرد على شكل جدول، وإنفراده في إظهار المنظور الاسلامي فيما يخص الوظيفة والتنوع فضلاً عن مناقشته وتطبيقه لاستراتيجيات وظيفية غير تقليدية في البيئة العراقية، فضلاً عن تناوله ولأول مرة متغيراً حديثاً ذا أهمية في الحياة الوظيفية لم يُكْتَبَ فيه سواء داخل العراق أو في الوطن العربي على حد علم الباحث.

## المبحث الثاني الإطار المنهجي للعمل الميداني

### تمهيد :

يهدف هذا المبحث إلى عرض تساؤلات البحث، أهدافه وأهميته ومخططه الفرضي، ومن ثم متغيراته وحدوده ومجمعه وعينته، وأدوات جمع البيانات والمعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في إختبارها وتحليلها ومعالجتها وكما يأتي:

### أولاً: مشكلة البحث:

يُعد موضوع ستراتيجية إدارة الوظيفة على مستوى البيئة العراقية والعربية من الموضوعات التي لم تحظ بالإهتمام الكافي على الصعيد النظري والتطبيقي، كما أن الموارد البشرية إعتادوا على أداء أدوارهم الوظيفية تحت سياق معين قد تقيدهم القوانين والتعليمات وإجراءات المنظمة وإن كان أمراً مألوفاً لدى المورد البشري التقليدي فإنه قد لم يحظ بإهتمام شريحة صناع المعرفة، تلك الشريحة الإبداعية التي تؤدي على وفق طرائق مختلفة لما تمتلك من جس إبداعي عالي وهم يعيشون الألفية الثالثة ودخول العاملين الأجانب معهم في ميادين العمل على إختلاف أنواعهم وثقافتهم، على هذا جرى النظر إلى مشكلة البحث من خلال منظورين يتعلق المنظور الأول بالجانب الفكري للبحث أما المنظور الثاني فيعكس الجانب العملي للبحث وكما في ادناه:

**المشكلة الفكرية:** أثبتت مراجعة الباحث للأدبيات أن متغيرات البحث المتمثلة بـ (ستراتيجيات إدارة الوظيفة، والعوامل المحفزة لصناع المعرفة والتنوع الثقافي للموارد البشرية ) ما تزال قيد البحث والتأطير الفكري على مستوى النظرية والتطبيق ولم تحسم الجدليات والإشكاليات الفكرية بين الباحثين والكتاب عن مستوى نضج المعرفة لدور وعلاقة (ستراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل المحفزة لصناع المعرفة ضمن إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية).

**المشكلة التطبيقية:** تتجلى المشكلة التطبيقية للبحث من خلال التساؤلات الآتية:-

1. في إطار موارد العمل الجواله ذي الخيارات المفتوحة، أين يمكن تصنيف واقع الوظيفة في العراق أراء ستراتيجيات إدارة الوظيفة التي درجت منظمات عالمية كثيرة على العمل بها؟.
2. هل إنَّ البيئة المضطربة والثورة المعرفية وعولمة الأعمال التي جعلت من التنوع الثقافي مصدر قوة للمنظمة يفرض توجهات جديدة تُلزم المنظمة العراقية (المنظمات المعنية) على العمل بمنظورات تمهد إلى أبعد من الأداء الحالي للموظف؟.
3. هل تضمن الوظيفة بوصفها السائد في بيئة العمل العراقية للعينة المعتمدة عوامل تميّز صناع المعرفة من (نمو فردي، إستقلالية، نجاح العمل، الثروة المادية)، وإلى أية حدود؟.

4. هل بإمكان الوظيفة بوصفها السائد أن تستوعب العوامل المحفزة لصناع المعرفة من حيث نطاق وعمق قدراتهم في إطار الوظيفة الثابتة؟.
5. هل إنّ المنظمة العراقية ومن خلال عينة البحث قادرة على إحتضان إدارة التنوع الثقافي الكفوء للموارد البشرية بوصفها مهمة فاعلة للإدارة الناجحة؟.

#### ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. الكشف عن واقع الوظيفة في العراق من خلال مدى إعتداد الاستراتيجيات المعاصرة البالغة (25) وأي استراتيجية أكثر تطبيقاً.
2. الكشف عن عدد الاستراتيجيات التي يجري العمل بها في إدارة الوظيفة في عينة البحث ومقارنة ذلك بشريحة العاملين الأجانب العاملين في العراق, وأهم الاستراتيجيات تطبيقاً.
3. الكشف عن مدى قدرة البيئة العراقية للتعامل مع التنوع الثقافي وإحتضان المورد البشري العالمي في إطار مكونات البيئة الساكنة قياساً بالبيئة الديناميكية العالمية.
4. التعرف على كيفية إمكانية المنظمة في توظيف منافع التنوع الثقافي لدعم نجاح رسالتها في تحقيق الأهداف.
5. بماذا تمتاز عينة الوافدين عن عينة العراقيين في مجال متغيرات البحث.
6. التعرف على مدى الدور الذي تمتاز به العوامل المحفزة لصناع المعرفة في إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية.

#### ثالثاً: أهمية البحث:

- تتجلى أهمية البحث في طروحاته الفلسفية والفكرية التي تناولت المتغيرات وميدان التطبيق للعلاقات الرابطة بين تلك المتغيرات إذ تمثلت تلك الأهمية في الآتي:
1. ان تحليل نتائج البحث يمثل مؤشراً رقمياً ميدانياً يُعيد إدراك القيادات الإدارية لفهم الواقع الجديد للوظيفة ومدخلات المنظمة من المورد البشري على أساس التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال من تنوع ثقافي ومرونة مهارية وسلوكية وإعادة هيكلة بناء الوظائف.
  2. يمكن أن تزيد نتائج البحث من بصيرة العاملين والإدراك للامتداد إلى ما بعد المدى المقيد للوظيفة الحالي وبما يتلائم مع واقع الوظيفة ذات النهايات المفتوحة.
  3. إنّ ما ستؤول إليه إستنتاجات البحث تجعل المنظمات المعنية تعمل على تهيئة بيئة مناسبة للموارد البشرية المتنوعة لقبول الآخر والتنوع في بيئة العمل.

4. الإسهام في إعادة بناء ثقافة المديرين والعاملين بما يتوافق مع التوجهات العالمية المعاصرة والمهارات التي ينبغي توافرها في المديرين والعاملين.

#### رابعاً: فرضيات البحث

لعلّ الفروض العلمية التي جرى إستقائها من الإطار النظري للبحث تمثل أفضل المرتكزات لبناء الفرضيات التي يستند إليها الجانب التطبيقي من البحث على وفق الآتي:

**الفرض الاول:**

أشار (Aryee, et al., 1993: 309) إلى إنّ استراتيجيات إدارة الوظيفة هي مجموعة النشاطات التي تمارسها الموارد البشرية لتقليل الوقت وتجنب اللاتأكد والبحث عن توجيه ذوي الخبرة لتحقيق هدف وظيفي معين، في حين أكد (Mathis & Jackson, 2003: 31) إنّ نجاح وتقدم المنظمات يعتمد على ما تمتلكه من موارد بشرية بمفهوم (صناع المعرفة). وعلى وفق نموذج (Cheng & Zhang, 2008: 4) إنّ أبعاد صناع المعرفة تمثلت بـ (الإنجازات والتحديات، النمو الفردي، الإستقلالية، التميز، الأهداف الموجهة)، وفي ضوء الفروض صيغت الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وصناع المعرفة بأبعاده)، وقد أُشْتُقَّت من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والإنجازات والتحديات.
2. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والنمو الفردي.
3. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والإستقلالية.
4. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والتميز.
5. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والأهداف الموجهة.

#### الفرض الثاني:

أفاد (Wichramasinghe & Jayaweera, 2011)، إذا ما رغبت المنظمات التفوق والإستدامة عليها العمل على تطبيق (استراتيجيات إدارة الوظيفة) بما يتوافق مع التنوع الثقافي البشري لديها، وفي ضوء هذا الفرض صيغت الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والتنوع الثقافي للموارد البشرية على المستوى الكلي)، وقد أُشْتُقَّت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة ومدى السلطة.
2. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وتجنب اللاتأكد.
3. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والفرديّة مقابل الجماعية.
4. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والذكورة مقابل الانوثة.

5. توجد علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والتوجه بالوقت ( قصير/ طويل).

#### الفرض الثالث:

وَصَح (الشيبي, 2007: 29) إنّ زيادة أهمية العنصر البشري بوصفه ميزة تنافسية للمنظمات, كونها مصدر قوة في عصر المعرفة, إذ يُعَد تنوعها الثروة الأهم في المستقبل وأنّ هذا التنوع ينظر اليه عامل قوة وليس عامل ضعف. وفي ضوء هذا الافتراض صيغت الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين صناع المعرفة والتنوع الثقافي للموارد البشرية على المستوى الكلي), وقد أُشْتُقَّت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين صناع المعرفة ومدى السلطة.
2. توجد علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين صناع المعرفة وتجنب اللاتأكد.
3. توجد علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين صناع المعرفة والفردية مقابل الجماعية.
4. توجد علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين صناع المعرفة والذكورة مقابل الانوثة.
5. توجد علاقة إرتباط ذو دلالة معنوية بين صناع المعرفة والتوجه بالوقت ( قصير/ طويل).

#### الفرض الرابع:

أشار (Mathis& Jackson, 2003: 33) إلى إنّ إختلاف استراتيجيات إدارة الوظيفة بين المنظمات يعمل على إستدامة الميزة التنافسية ومواجهة عوامل التحدي من خلال تبني الاستراتيجيات المناسبة والكفؤة. وفي ضوء هذا الفرض جاءت الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تشير إلى (يوجد تباين بين العينتين على مستوى متغير استراتيجيات إدارة الوظيفة (من خلال مؤشراتهما) وعلى المستوى الكلي), وقد أُشْتُقَّت مِنْ هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون استراتيجية الخيارات المفتوحة.
2. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون استراتيجية تطوير المهارات التي تكون مطلوبة بالخيارات الوظيفة المستقبلية.
3. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون استراتيجية القيادة الإفتراضية.
4. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون استراتيجية تطوير الخبرات في المجالات المهمة لعمليات القسم.
5. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون استراتيجية الإيحاء للرئيس بأدراك الاختصاصات.

6. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية الحصول على العمل المستند على الخبرات في المنظمة.
7. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية توقعات التقويم.
8. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون الاستراتيجية المستندة إلى توجيه المشرفين.
9. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية إدراك الإنجازات.
10. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية القدرات المتنوعة.
11. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية ساعات العمل المرنة.
12. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية إدراك الأهداف الوظيفية.
13. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية العمل البديل.
14. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية التفكير بالعمل.
15. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون الاستراتيجية المستندة إلى خبراء المنظمة.
16. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية التغذية الراجعة.
17. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية إتاحة المعلومات.
18. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية إستخدام الخبرة من الخارج.
19. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية شبكة العلاقات الداخلية.
20. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية الناصحين.
21. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون الاستراتيجية التكتيفية.
22. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية إكتساب المعرفة.
23. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية فرص التطور الداخلية.
24. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية إستثمار فرص التطور خارج المنظمة.
25. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أراء مضمون استراتيجية الأقران.

**الفرض الخامس:**

بيّن (Verboncu, 2011: 5) إنّ منظمات اليوم التي تسعى للنجاح في بيئة الأعمال ينبغي عليها أن تضع استراتيجيات مختلفة لإستقطاب صناع المعرفة, فقد أدركت بأن عليها تبني مفهوم الموارد البشرية التي تتصف بمهارات وخبرات صناع المعرفة والتي تُسهم في إستدامة الميزة التنافسية لها, وفي ضوء هذا الفرض صيغت الفرضية الرئيسية الخامسة والتي مفادها (يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء صناع المعرفة على المستوى الأبعاد), وأُشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء الإنجازات والتحديات.
2. يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء النمو الفردي.
3. يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء الإستقلالية.
4. يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء التميّز.
5. يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء الأهداف الموجهة.

**الفرض السادس:**

تختلف المنظمات بعضها على البعض الآخر بما تمتلكه من موارد بشرية متنوعة, فتلك التي تمتلك تنوعاً ثقافياً عالياً تُعدّ قدوة لغيرها وتكتسب سمعة إيجابية الأمر الذي ينعكس على أدائها (Bogaret & Vloeberghs, 2005: 486), وفي ضوء هذا الفرض صيغت الفرضية الرئيسية السادسة والتي مفادها (يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والأجانب أزاء التنوع الثقافي للموارد البشرية على مستوى الأبعاد), وقد اشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مدى السلطة.
2. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء تجنب اللاتأكد.
3. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الفردية مقابل الجماعية.
4. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الذكورة مقابل الإنوثة.
5. يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء التوجه بالوقت (طويل/ قصير).

**خامساً: مخطط البحث الفرضي:**

إنّ المخطط هو بناء فكري يتكون من مجموعته من العلاقات التي تُسهم في وضع تصميم ميسر ومبسط, لأي ظاهرة يراد دراستها وهو عُرّف علمي يعمل عليه الباحثون في أي بحث للوصول إلى النتائج, وتأسيساً على الأطر الفلسفية لاستراتيجية إداره الوظيفة والنشاط التطبيقي لصناع المعرفة وفلسفة التنوع الثقافي للموارد البشرية, وفي ضوء تساؤلات البحث وأهدافه, أعدّ الباحث مخططاً فرضياً

للبحث يجسد العلاقة بين المتغيرات, بَعْدَ أن جرى تصنيف استراتيجيات إدارة الوظيفة على وفق ثلاثة نماذج كالاتي: (المستندة إلى المعرفة, والمستندة إلى الخبرة والمعرفة, والمستندة إلى الخبرة), إذ تضمنت الاستراتيجية المستندة الى المعرفة الاستراتيجيات الآتي: (5, 15, 12, 14, 17, 20, 22, 25) والاستراتيجية المستندة الى الخبرة تضمنت الاتي: (2, 4, 6, 15, 18, 23, 24, 8) فيما كان نصيب الاستراتيجية المستندة الى الخبرة والمعرفة الآتي: (3, 7, 9, 11, 1, 13, 16, 19, 21). وإستناداً إلى بحثي (Guthrie, et al., 1998: 386); (Wickramasinghe & Jayaweera, 2011: 926) اللذان وصفا استراتيجيات إدارة الوظيفة, بإطار فكري وفلسفي, إذ وصفت الدراسات (استراتيجيات إدارة الوظيفة) عِبْرَ (25) استراتيجية والتي سيجري التعامل معها بوصفها متغيراً مستقلاً (X), يتكون من متغيرات فرعية تبدأ (x1..... x25), ليشكل صناع المعرفة المتغير التفسيري الثاني والذي يشار اليه بـ (Y) بأبعاده (الإنجازات والتحديات, النمو الفردي, الإستقلالية, التَمَيُّز, الأهداف الموجهة), والمتغير (Z) بأبعاده (مدى السلطة, تجنب اللاتأكد, الذكورة مقابل الإنوثة, الفردية مقابل الجماعية, والتوجه بالوقت قصير/ طويل الامد) والتي وُصفت بحسب رأي الكتاب والباحثين.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> كما مؤشر في جدول (20) أبعاد صناع المعرفة من وجهة الكتاب والباحثين و جدول (26) التنوع الثقافي للموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب والباحثين.



## التعريفات الإجرائية:

## الجدول (1) ملحق مخطط البحث الفرضي

ت	متغيرات البحث	التعريف الاجرائي
1.	استراتيجيات إدارة الوظيفة	مجموعة الطرائق والممارسات المتبعة من قبل الموارد البشرية في المنظمة والمعدة من قبل الإدارة العليا للمنظمة والتي تهدف إلى إنجاز الوظائف وتحقيق الأهداف.
2.	المعرفة	مجموعة الخبرات والابداعات التي يحملها المورد البشري والتي تميزه عن غيره, إذ يعمل بمفهوم فكري غير تقليدي.
3.	صناع المعرفة	الموارد البشرية الذين يمتلكون معارف وخبرات لا يمتلكها غيرهم ويسهمون بإضافة القيمة إلى منظماتهم, لذا يُعدون رقماً كبيراً في سلسلة القيمة في المنظمة وهم ثروة المستقبل.
4.	الإنجازات والتحديات	إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية, فضلاً عن السرعة ودقة العمل والاستعداد لمواجهة التحديات وتحملها بشكل جيد.
5.	النمو الفردي	تنمية القدرات والمعارف الذاتية والتكيف مع التغيرات الديناميكية بهدف تحسين الكفاءة والعمل ضمن المدى الذي يحقق النمو الفردي.
6.	الاستقلالية	العمل بحرية من دون وجود دور للمشرفين, والعمل ضمن مساحة واسعة من الأفكار والقدرات الذاتية البناءة.
7.	التميز	صفة تميز صناع المعرفة عن غيرهم من الموارد البشرية, إذ أنهم يمتلكون القدرة على إنجاز الأعمال وخلق المعارف وإدارتها وتعليمها إلى زملائهم.
8.	الأهداف الموجهة	إعطاء صورة واضحة لصناع المعرفة في العمل وهم يحملون معنى التوجه في عقولهم ولديهم رؤى واضحة حول أعمالهم.
9.	التنوع	ما يحمله المورد البشري من إختلافات في الصفات والخصائص الديموغرافية متمثلة في الجنس والموروث الحضاري متمثل بالهوية والثقافة فضلاً عن الخصائص المعلوماتية المتمثلة بالخبرة والمهارة.
10.	التنوع الثقافي	مجموعة الإختلافات بين الموارد البشرية التي تنشأ مع نشوء المورد البشري مثل العرق, والقيم وتُعد ثقافات أساسية أو تكون مكتسبة من البيئة التي تعمل بها مثل العادات والأعراف وتُعد ثانوية.
11.	مدى السلطة	مدى قبول التوزيع للسلطة والذي يُعد المقياس الذي تنظر من خلاله الموارد البشرية إلى مساحة أعمالهم وفيما إذا كان التوزيع عادلاً فيولد لديهم الرضا, وإذ كان غير عادل يولد لديهم قلقاً وعدم الرضا.
12.	تجنب اللاتأكد	عملية إبتعاد الموارد البشرية عن المواقف الغامضة لشعورهم بالمخاطرة المستقبلية في العمل مع اللاتأكد.
13.	الذكورة مقابل الإنوثة	يشير مصطلح الذكورة إلى تبني مجتمع معين لثقافة الذكورة التي تتميز بالتحدي والقوة والعمل الجسماني في الحياة العملية. في حين أن مصطلح الانوثة يشير إلى توجه المجتمع نحو ثقافة الانوثة متمثلة بالصفات والعلاقات الاجتماعية والاهتمام بجودة الحياة.

14.	الفردية مقابل الجماعية	تتصف الفردية باهتمام الموارد البشرية بذاتها وتتطلع إلى زيادة نمو قدراتها وإمكانياتها الشخصية للوصول إلى تحقيق أهدافها. وتشير الجماعية إلى العمل ضمن مجموعة معينة وتكون أهداف المورد البشري ضمن أهداف المجموعة ويعتقد بأن تحقيق أهدافه يحصل من خلال مجموعة العمل.
15.	التوجه بالوقت, قصير/ طويل	الوقت القصير يشير إلى تحقيق الأهداف الآن دون الانتظار إلى المستقبل, لاعتقاد المورد البشري أن ما يحصل عليه اليوم أفضل مما يحصل عليه مستقبلاً, وهو عكس التوجه الطويل الأمد الذي يمتنعون معتمديه عن ما يحصلون عليه الآن والتطلع إلى ما سيحصلون عليه مستقبلاً.
16.	الموارد البشرية	جميع الموارد البشرية في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين يعملون لإنجاز أهدافهم وأهداف المنظمة.

المصدر: اعداد الباحث

### سادساً: متغيرات البحث ومقاييسه:

تضمن البحث ثلاثة متغيرات رئيسية هي:

1. استراتيجيات إدارة الوظيفة: يمثل متغير البحث التفسيري الأول ويتكون من خمس وعشرين بعداً فرعياً، إذ إن كل بُعد يمثل استراتيجية وكما جاء بالإطار الفكري وحسب دراسة (Wickramasinghe & Jayaweera, 2011: 915-916) ويرمز له بالرمز (X)، وجرى استعمال المقاييس المبينة في الجدول.
2. العوامل المحفزة لصناع المعرفة: يمثل المتغير التفسيري الثاني وتضمن هذا المتغير (5) أبعاد فرعية كما ورد بالإطار الفكري ويرمز له بالرمز (Y)، وجرى اعتماد المقياس الموضح في الجدول.
3. التنوع الثقافي: ويمثل المتغير التفسيري الثالث وتضمن (5) أبعاد فرعية كما جاء في الإطار الفكري ويرمز له بالرمز (Z) وتتوضح الأبعاد الرئيسية والفرعية للبحث على وفق الجدول (2):

الجدول (2) الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث ومقاييسها

المقياس	الفقرات	الرمز	الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية	ت
Guthrie & et al., 1998: (386) (Wickramasinghe & Jayaweera, 2011: 915-916)	(25) فقرة, فقرة لكل بعد	X	x1...x25	استراتيجيات إدارة الوظيفة	25 ....1
(Cheng & Zhang, 2008)	7	y1	الإنجازات والتحديات	صناع المعرفة	1.
	7	y2	النمو الفردي		2.
	6	y3	الاستقلالية		3.

	7	y4	التميز		.4
	6	y5	الاهداف الموجه		.5
(Hofstede, 1980)	9	z1	مدى السلطة	التنوع الثقافي للموارد البشرية	.1
	9	z2	تجنب اللاتأكد		.2
	9	z3	الفردية مقابل الجماعية		.3
	8	z4	الذكورة مقابل الانوثة		.4
	8	z5	الاهداف الموجه		.5

المصدر: إعداد الباحث

### سابعاً: منهج البحث:

يُعدُّ (Bratton & Gold) من رواد المنهج الحديث (منهج البحث القائم والتحليل البعدي)، Curriculum-Based Research and Analysis وهو تصميم يُسهم في صياغة الخطط لجمع المعلومات التي من شأنها إيضاح أهداف البحث بطريقة مترابطة، إذ هو تقنية حديثة تساعد الباحث بمزج نتائج البحوث التي تتكون من فروع وعلوم مختلفة (Bratton & Gold, 2003: 443)، وعُزز البحث الحالي باعتماد المنهج المعتمد على (الإستبانة) وقد أشار إليه (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676)، بأنه منهجاً شاملاً، مستنداً بالوقت ذاته إلى مناهج أخرى تُسهم في بلوغ الغاية، فهو منهج إستطلاعي من خلال جمع البيانات والمعلومات لمعرفة آراء وتوجهات وأفكار الأشخاص، سواء جرى ذلك بطريقة المنهج المسحي المكتوب (الإستبانة) أو الشفوي، كما أنه منهجاً تجريبياً ملائم للبحوث التي تهدف إلى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيراتها، إذ يزود بأدلة تأخذ بنظر الإعتبار السبب والتأثير، كما أنه يُعدُّ منهجاً وصفيّاً يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات قيد البحث. وفي مثل هذه الحالة فإن الباحث لا يمكنه إعتقاد منهج بعينه بل أكثر من منهج، إذ إن بحوث الموارد البشرية وعلى وفق رأي (Bratton & Gold) تجعل الباحث يتنقل بين أكثر من منهج بحثي، فلا يوجد منهج أفضل من الآخر إلا بما يحمل من قدرة على المساعدة في إيضاح أغراض البحث والوصول إلى مراميه بدقة وترابط واتساق بخلاف المنهج الآخر، على أن البحث الحالي أعتد منهج البحث القائم والتحليل البعدي وعلى وفق الخطوات الظاهرة بالشكل (3).



الشكل (3) خطوات منهج البحث القائم و التحليل البعدي

المصدر: الساعدي, مؤيد يوسف, (2006): " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, إطروحة دكتوراه, p 34.

#### ثامنا: مجتمع البحث وعينته:

لعل حساسية المقياس, وسعة مدرج التفضيل, وحاجة البحث إلى بيانات تخص مستويات متقدمة من العاملين كونها تتعلق بمتخذ القرار, أو أولئك الذين يُسهمون بفاعلية في صنع القرار, حدد الملامح الأولية لطبيعة مجتمع البحث وبالتالي عينته, فإستطلاع رأي مجموعة من المهندسين والمديرين والأطباء كله يؤشر ضرورة ضبط المجتمع القادر على فرز هكذا عناصر, وعلى هذا الأساس جرى إختيار عدد من المنظمات الصحية العامة مع الشركات الأجنبية العاملة معها في محافظات (كربلاء المقدسة, النجف الأشرف, بابل, واسط وشركة كربلاء لصناعة السمنت المحدودة) للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإختبار فرضيات البحث.

إنّ العينة التي شخّصت لإختبار فرضيات البحث مسحوبة من مجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بقدر ما يتبع التوزيع الحر (Free Distribution) لكون البيانات لأمعلمية (وصفية) (Non Parametric) وهنا لا بد من الحاجة إلى إحصاء لا معلمي, وهو الإحصاء الذي لا يتقيد بالشروط التي يتقيد بها الباحث عند إستخدامه الإحصاء المعلمي لاسيما فيما يتعلق بحجم العينة وبشكل التوزيع التكراري وغالباً ما يستعمل في العينات الصغيرة وفي التوزيعات الحرة غير المقيدة بالتوزيع الطبيعي ويفترض الإحصاء اللا معلمي أن مشاهدات العينة تكون مستقلة وأن المتغيرات مستمرة (القرشي, 2007: 120).

عليه تمثلت عينة البحث بالمنظمات والشركات الأجنبية العاملة معها (صحة كربلاء وشركة يونيفرسال أjarسان التركية، صحة النجف الأشرف وشركة الحلول الطبية الألمانية، صحة بابل، صحة واسط وشركة يونيفرسال أjarسان التركية فضلاً عن شركة كربلاء لصناعة السمنت المحدودة وشركة لافارج الفرنسية)، إذ جرى فرز عينة قصدية متمثلة بصناع المعرفة بَعْدَ مطابقة خصائص صناع المعرفة مع واقع حال الموارد البشرية، إذ جرى فرز المجتمع العراقي لـ (246) صانع معرفة، و(184) صانع معرفة لمجتمع الوافدين الأجانب، جرى إستطلاع آراء (150) عراقياً وهم يمثلون (60.97%) من المجتمع العراقي وإستطلاع آراء (125) أجنبياً وهم يمثلون (67.93%) من المجتمع الأجنبي وكانت العينتين متقاربتين، إذ جرى تحديد عينة البحث إستناداً إلى معادلة (ستيفن ثامبسون)<sup>12</sup>، وكانت المؤشرات التي أفرزتها إستبانة البحث بالآتي:

### 1. عينة العراقيين والأجانب :

أ. التوزيع على وفق النوع الاجتماعي:

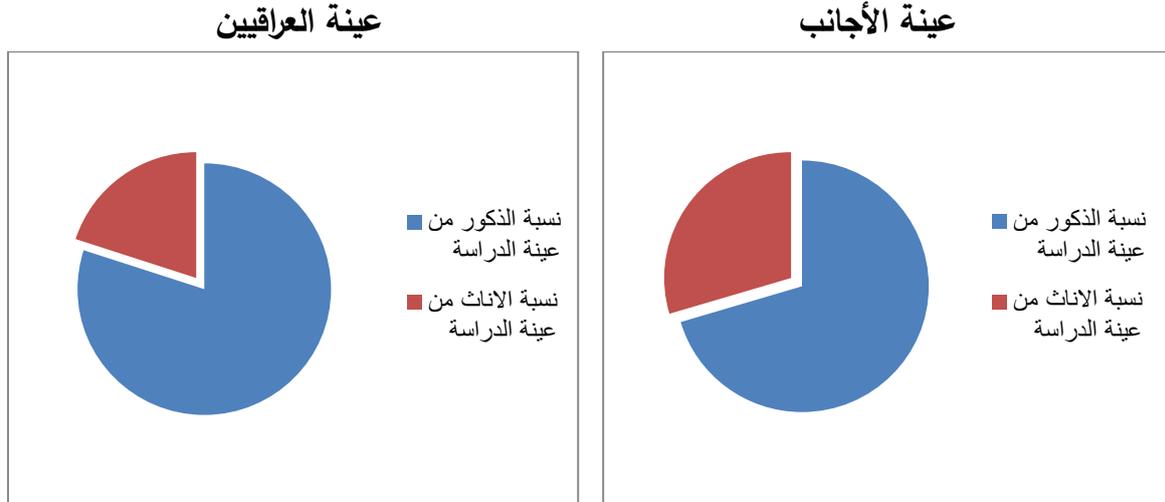
الجدول (3) توزيع عيني البحث على وفق النوع الاجتماعي

عينة الأجانب		عينة العراقيين		الجنس
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
70.4	88	80%	120	ذكر
29.6	37	20%	30	أنثى
100%	125	100%	150	حجم العينة/ النسبة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

يتضح من الجدول (3) إنّ نسبة الذكور في العينة العراقية بلغت (80%) في حين كانت نسبة الاناث (20%) من العينة، وجاءت النتائج لدى عينة الأجانب، إنّ نسبة الذكور هي (70.4%) وإن نسبة الاناث تمثل (29.6%) من أفراد العينة وهذا يشير إلى أنّ المنظمات المبحوثة تعتمد على الذكور أكثر من الاناث في أداء أعمالها، وأن ذلك يشير إلى تقدم الذكور، وهو متماثل بين العينتين تقريباً. والشكل (4) يوضح الرسم البياني لتوزيع الفئات على وفق الجنس.

<sup>12</sup> المصدر: (الطائي، 2012 : 6) للمزيد من المعلومات يرجى مراجعة الملحق (7).



الشكل (4) توزيع عيني البحث على وفق الجنس

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

ب. التوزيع على وفق العمر

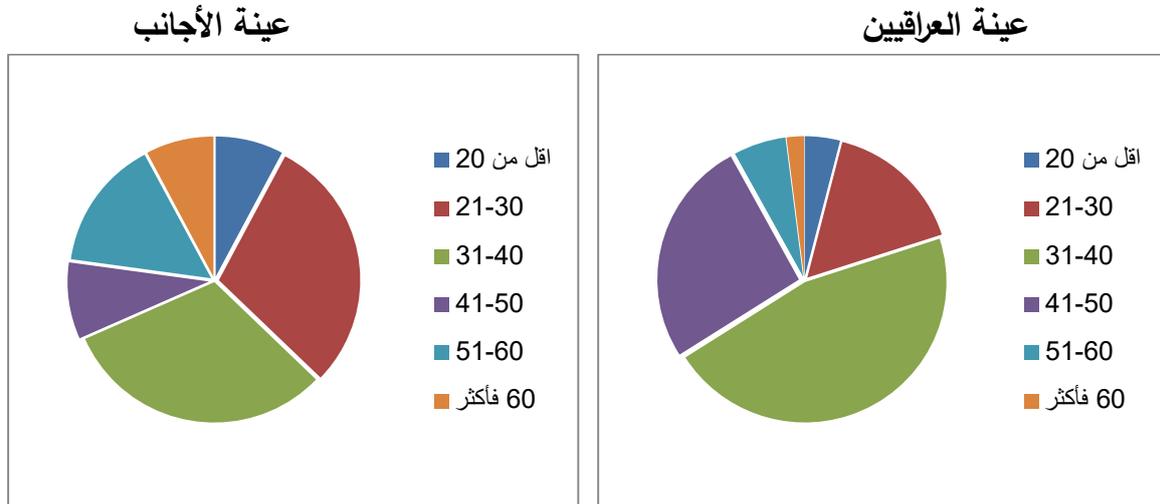
الجدول (4) توزيع عيني البحث على وفق الفئات العمرية

ت	الفئة العمرية	عينة العراقيين		عينة الأجانب	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 20 سنة	6	%4	2	%1.6
2	30-21	24	%16	50	%40
3	40-31	69	%46	53	%42.4
4	50-41	39	%26	15	%12
5	60-51	9	%6	3	%2.4
6	61 فأكثر	3	%2	2	%1.6
	المجموع/ النسبة	150	%100	125	%100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

يتضح من خلال الجدول (4)، إن أعلى نسبة من أفراد العينة العراقية تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة)، إذ بلغت (%46) تليها الفئة العمرية (41-50 سنة)، إذ بلغت النسبة (%26) ثم الفئة العمرية (21-30 سنة)، إذ بلغت (%16)، وتلتها الفئة العمرية (51-60) ونسبتها %6، ثم فئة (أقل من 20 سنة)، إذ كانت النسبة لها (%4)، وأخيراً جاءت فئة (61 سنة فأكثر) بنسبة (%2)، فيما وضح الجدول أن أكبر فئة عمرية لدى عينة الأجانب تقع ضمن (31-40 سنة)، إذ كانت النسبة (%42.4) وفي المرتبة الثانية الفئة العمرية (21-30 سنة) وكانت النسبة (%40)، وحلت ثالثاً الفئة (41-50 سنة) بنسبة (%12) وجاءت الفئة (51-60 سنة) بنسبة (%2.4)، وأخيراً العينتين (أقل من 20 سنة) و(60 فأكثر) بنسبة (%1.6) إذ أنهما متساويتان.

وتوضح هذه النسب أنّ غالبية عناصر الموارد البشرية العاملة في المنظمات المعنية هم من فئة الشباب الواقعة ضمن الفئة العمرية أقل من (40 سنة) وللعينتين وهذا يدل على أن المنظمات تعتمد على هذه الفئة الحيوية في العمل، وأنهم أكثر استعداداً لإدانة مهاراتهم (صناع معرفة)، ولهم مستقبل كبير لإدانة هذه الميزة من خلال زيادة مهاراتهم ومعرفتهم وإعتماد فلسفة الإستقطاب المدروس للكفاءات التي قد تكون أجنبية والذي يُسهم في التنوع البشري الثقافي وإن غالبية الموارد البشرية هم من الشباب، وهم طاقة عمل متجددة وتحمل مواهب تستطيع معها تلبية متطلبات المنظمات، إذ تقدمت العينة الأجنبية في الفئة العمرية (21- 40 سنة) على العينة العراقية، إذ يتجلى من ذلك أن عمليات التجديد في الموارد البشرية لدى العينة الأجنبية أكثر من العينة العراقية وهذا يعود إلى التشريعات والقوانين المعمول بها. والشكل (5) يوضح الرسم البياني لتوزيع عيني البحث حسب الفئات العمرية.



الشكل (5) توزيع عيني البحث على وفق الفئات العمرية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

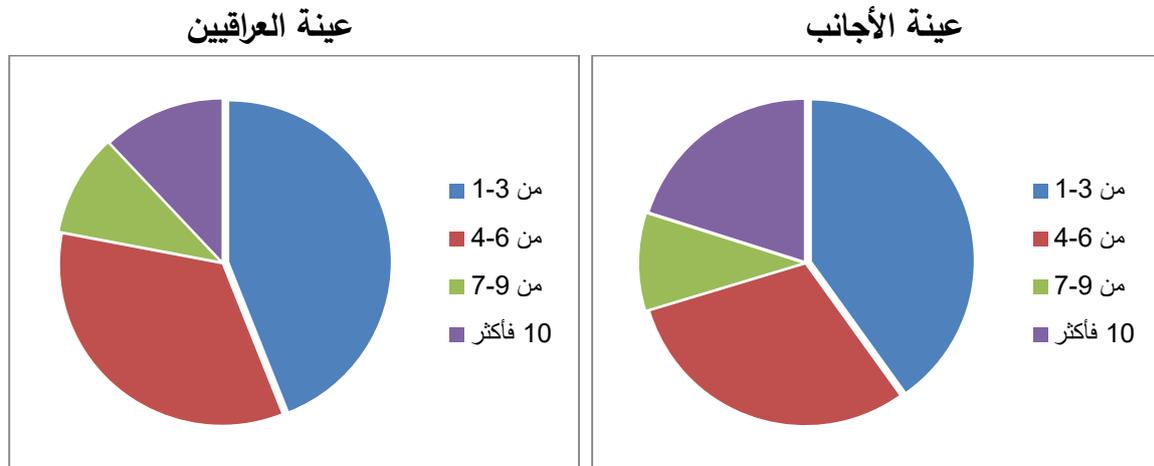
ت. التوزيع على وفق عدد الدورات

الجدول (5) توزيع عيني البحث على وفق الدورات

ت	عدد الدورات	عينة العراقيين		عينة الأجانب	
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
1	3 - 1	44%	66	40%	50
2	6 - 4	34%	51	30.4%	38
3	9 - 7	10%	15	9.6%	12
4	10 فأكثر	12%	18	20%	25
المجموع/ النسبة		100%	150	100%	125

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

يتضح من خلال الجدول (5)، إن أعلى نسبة من أفراد العينة العراقية حصلت على (1-3) دورة، بنسبة (44%) تليها العينة (4-6) دورة، إذ بلغت النسبة (34%) ثم العينة (10 فأكثر) دورة، بنسبة (12%)، وأخيرا العينة (7-9) دورة، إذ بلغت النسبة (10%)، فيما كانت نتائج العينة الأجنبية، إن عدد الدورات (1-3) حصلت على نسبة (40%) وحلت ثانيا الفئة (4-6) بنسبة (30.4%) وجاءت ثالثا الفئة (10 فأكثر) بنسبة (20%) واخيرا الفئة (7-9) بنسبة (9.6%)، يفسر الجدول إن غالبية العينة قد أكملت دورات على العمل وهي متقاربة بين العينتين وهو دليل حصولهم على معلومات وخبرات جديدة تتعلق بالعمل، وهذا عنصر قوة للمنظمة، والشكل (6) يوضح الرسم البياني لتوزيع الفئات حسب عدد الدورات.



الشكل (6) توزيع عينتي البحث على وفق الدورات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

### ث. التوزيع على وفق الشهادة

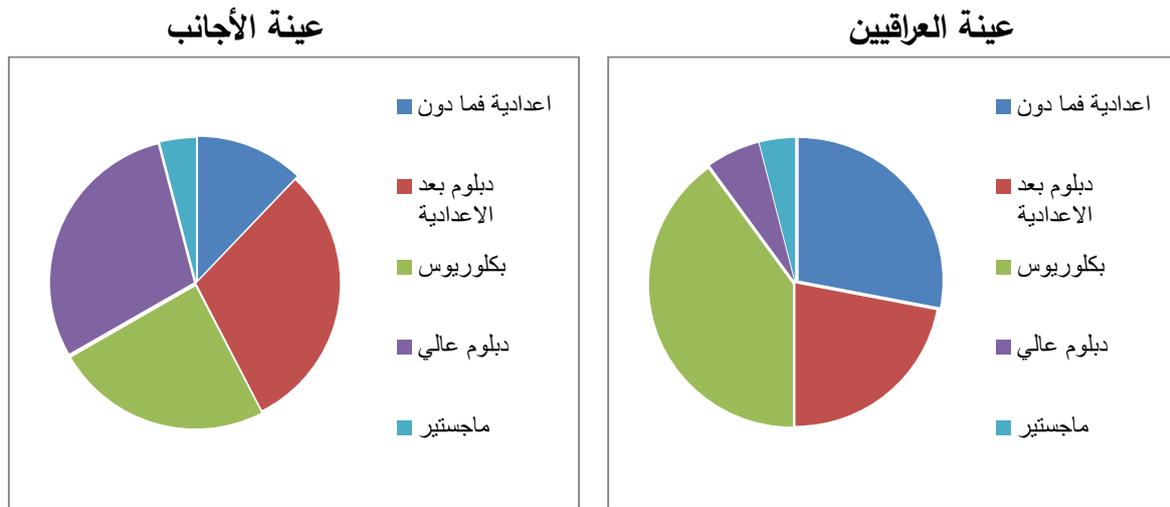
الجدول (6) توزيع عينتي البحث على وفق الشهادة الدراسية

عينة الأجانب		عينة العراقيين		الشهادة الدراسية	ت
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
12%	15	28%	42	إعدادية فما دون	1
30.4	38	22%	33	دبلوم بعد الإعدادية	2
24%	30	40%	60	بكالوريوس	3
29.6%	37	6%	9	دبلوم عالي	4
4%	5	4%	6	ماجستير	5
0%	0	0%	0	دكتوراه	6
100%	125	100%	150	المجموع/ النسبة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

يوضح الجدول (6) إن أعلى نسبة من أفراد العينة العراقية يحملون شهادة (البكالوريوس)، إذ جاءت النسبة (40%)، ونسبة (28%)، ثم تلتها فئة (اعداديه فمادون)، وحصلت الفئة (دبلوم بعد الاعدادية) على المرتبة الثالثة ونسبة (22%)، فيما حصلت فئة (الدبلوم العالي) على نسبة (6%) والمرتبة الأخيرة كانت من نصيب فئة (الماجستير) ونسبة (4%) ولم تحصل الدكتوراه على شيء. فيما كانت نتائج الفئة الأجنبية (دبلوم بعد الاعدادية) حصلت على نسبة (30.4%)، وجاءت ثانياً فئة (دبلوم عالي) بنسبة (25.6%) وهي نسبة أعلى من أقرانهم العراقيين بسبب توفر ظروف الدراسة لديهم، وحلت ثالثاً الفئة (بكالوريوس) بنسبة (24%) وفئة (اعدادية فما دون) بنسبة (12%) وهي نسبة أقل مقارنة من أقرانهم العراقيين والسبب يعود إلى ان العينة الوافدة أساساً هم من حملة الشهادات، وحلت فئة حملة (الماجستير) المرتبة الأخيرة بنسبة (4%).

ومن مجمل نتائج الجدول يتضح أن ما نسبته (72%) هم من حملة الشهادة فوق الاعدادية في العينة العراقية، و(88%) للعينة الأجنبية وهذا يدل على تواجد للعنصر البشري الذي يحمل مؤهل علمي، يُسهم في تعزيز قدراته الإبداعية في صناعة المعرفة ولا يُعدّ عدم وجود نسبة كبيرة من حملة الشهادات والشهادات العليا مؤشراً سلبياً، إذ لا يُشترط بصناع المعرفة بان يكونوا من حملة الشهادات بقدر ما يكونوا من ذو المهن والخبرات، وإن عينة البحث تحمل مؤهلات علمية واسعة جداً، مما يُسهم في سرعة الإنجاز وكفاءته، إضافة إلى ما يحملونه من مؤهلات وخصائص صناع المعرفة) وقد تراجعت العينة العراقية في توزيع حسب الشهادة (إعدادية فما دون) و(دبلوم عالي) عن العينة الأجنبية، إذ يُعد ذلك مؤشراً قوياً على تقدم المستوى الأكاديمي لدى العينة الأجنبية والذي يُسهم في إتساع المعارف الفكرية لديها. والشكل (7) يوضح الرسم البياني لتوزيع الفئات حسب الشهادة.



الشكل (7) توزيع عيني البحث على وفق الشهادة الدراسية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

## ج. التوزيع على وفق سنوات الخدمة

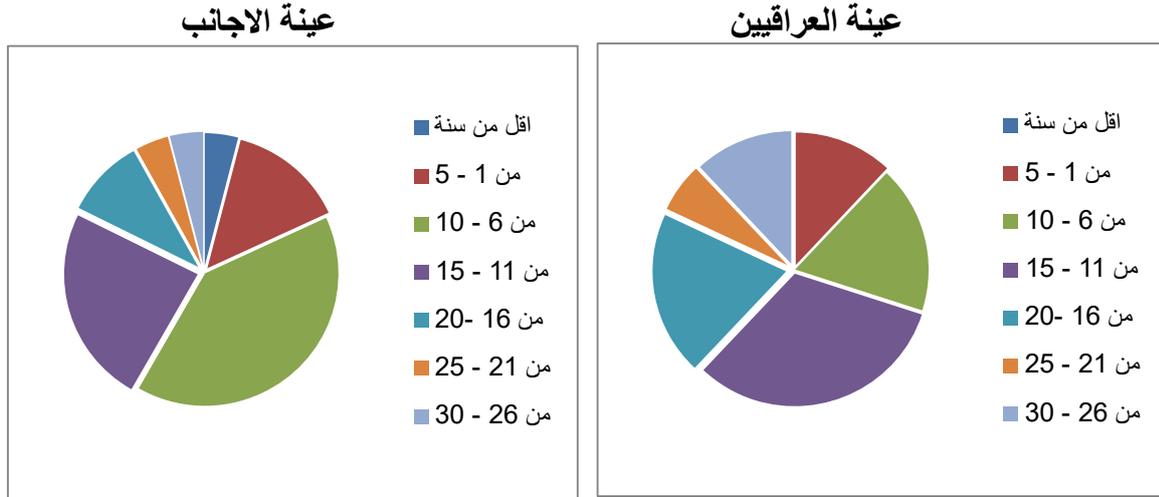
الجدول (7) توزيع عينتي البحث على وفق سنوات الخدمة

ت	سنوات الخدمة	عينة العراقيين		عينة الأجانب	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من سنة	0	%0	5	%4
2	1- 5	18	%12	18	%14.4
3	6- 10	27	%18	50	%40
4	11- 15	48	%32	30	%24
5	16- 20	30	%20	12	%9.6
6	21- 25	9	%6	5	%4
7	26- 30	18	%12	5	%4
8	31 فأكثر	0	%0	0	%0
المجموع/ النسبة		150	%100	125	%100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

يوضح الجدول (7) توزيع أفراد عينة البحث على وفق سنوات الخدمة, فقد جاءت العينة العراقية, الفئة (11- 15) بالمرتبة الاولى وبنسبة (32%), وكانت المرتبة الثانية للفئة (16- 20) وبنسبة (20%) وحصلت الفئة (6- 10) على المرتبة الثالثة وبنسبة (18%) وحصلت الفئات (1- 5) و(26- 30) على نسبة (12%) لكليهما ونلاحظ ان سنوات الخدمة من (11-20) تمثل نسبة (52%) من إجمالي توزيع الجدول. فيما كانت نتائج العينة الأجنبية, إذ حصلت الفئة (6- 10) على المرتبة الأعلى بنسبة (40%) وجاءت ثانياً الفئة (11- 15) بنسبة (24%) وحلت ثالثاً (1- 5) بنسبة (14.4%) والفئة (16- 20) بنسبة (9.6%) وحصلت الفئات (أقل من سنة) و(21- 25) و(26- 30) على نسبة (4%) والسبب في قلة النسب لهاتين الفئتين يعود إلى أساس بقاء الأجانب في المنظمات مدة معينة, إذ إنهم ينتقلون بين شركة وأخرى.

يفسر الجدول إن نسبة (73.6%) والتي تمثل سنوات الخدمة من (6- 20 سنة) هي نسبة عالية وتتوافق مع النسب في جدول المؤهلات العلمية (الشهادة) مما يدل على إن المنظمات تُحَدِّثُ الموارد البشرية لديها من حاملي الكفاءات وتطابق مع نسب جدول العمر والذي ظهرت نسبة الشباب فيه عالية إذ تقدمت العينة العراقية على العينة الأجنبية في توزيع سنوات الخدمة (16-31 فأكثر), إذ يشير ذلك إلى إن الموارد البشرية الأجنبية تبقى لمدة قصيرة في المنظمات فهُم ينتقلون من منظمة لمنظمة. والشكل (8) يوضح الرسم البياني لتوزيع الفئات على وفق سنوات الخدمة.



الشكل (8) توزيع عيني البحث على وفق سنوات الخدمة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

ح. التوزيع على وفق الموقع الوظيفي

الجدول (8) توزيع عيني البحث على وفق الوظيفة

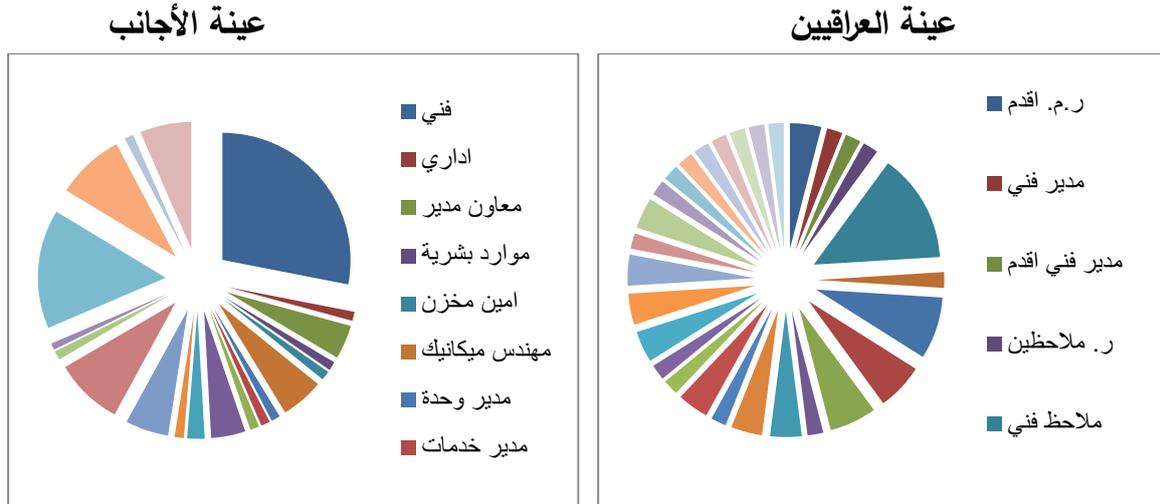
عينة الاجانب		عينة العراقيين		الموقع الوظيفي	ت
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
-	-	4%	6	ر. ملاحظين. اقدم	1
1.6%	2	4%	6	مدير فني	2
-	-	2%	3	مدير فني اقدم	3
-	-	2%	3	ر. ملاحظين	4
30.4%	38	14%	21	ملاحظ فني	5
1.6%	2	2%	3	مدير	6
-	-	8%	12	مهندس	7
-	-	6%	9	مهندس حاسبات	8
-	-	6%	9	معاون ملاحظ	9
-	-	6%	9	رئيس مهندسين اقدم	10
4.8%	6	4%	9	مهندس كهرباء	11
-	-	2%	3	فيزيائي اقدم	12
1.6%	2	4%	6	مسؤول سلامة	13
-	-	2%	3	ملاحظ اداري	14
1.6%	2	2%	3	م. مدير فني ميكانيك	15
-	-	4%	6	مهندس اقدم	16
-	-	4%	6	مهندس اجهزة	17
-	-	4%	6	مهندس عمليات	18
-	-	2%	3	مسؤول شعبة	19
-	-	4%	6	مشغل ماكينة	20
-	-	4%	6	رئيس قسم	21

22	مهندس مدني	6	4%	7	5.6%
23	مهندس ميكانيك	3	2%	7	5.6%
24	مهندس موقع	3	2%	-	-
25	مساح موقع	3	2%	-	-
26	خبير	-	-	6	4.8%
27	مفتش	-	-	2	1.6%
28	مشرف	-	-	10	8%
29	طب جراحي	-	-	1	0.8%
30	تحليلات	-	-	18	14.4%
31	مساعد مخدر	-	-	10	8%
32	محاسب	-	-	2	1.6%
33	ممرض	-	-	10	8%
34	المجموع/ النسبة	150	100%	125	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

من خلال الجدول نلاحظ أن المرتبة الأولى في العينة العراقية حصلت عليها فئة (ملاحظ فني) ونسبة (14%)، وجاءت بالمرتبة الثانية فئة (مهندس) ونسبة (8%) وفئة (مهندس حاسبات) و(معاون ملاحظ) و(مهندس كهرباء) وحصلت كلا منهما على نسبة (6%)، وحلت بعدها فئة (ر. ملاحظين. أقدم) و(ر. مهندسين أقدم) و(مسؤول السلامة) و(مهندس أقدم) و(مهندس اجهزه) و(مهندس عمليات) و(مشغل ماكينة) و(رئيس قسم) و(مهندس مدني)، إذ حصلت كل فئة على نسبة (4%)، وجاءت الفئات التالية في المرتبة الاخيرة وهي فئة (مدير فني) و(مدير فني اقدم) و (ر. ملاحظين) و(فيزيائي أقدم) و(ملاحظ إداري) و(م. مدير فني ميكانيك) و(مسؤول شعبة) و(مهندس كهرباء) و(مهندس ميكانيك) و(مهندس موقع) و(مساح موقع)، إذ حصلت هذه الفئات على نسبة (2%). نلاحظ من الجدول ان النسب متوزعة بشكل يعطي الأهمية لكافة الاختصاصات في المنظمات المبحوثة، وهو يعزز تكامل متطلبات الإنجاز للأعمال، مع وجود نسبة لا بأس بها من المهندسين.

فيما وضح الجدول توزيع العينة الأجنبية على وفق الموقع الوظيفي، فحصلت فئة (ملاحظ فني) على النسبة الأعلى وهي (30.4%) وجاءت فئة (تحليلات مرضية) بنسبة (14.4%) وحصلت الفئة (مساعد مخدر) وفئة (مشرف) وفئة (ممرضة) على نسبة (8%) لكل منهما وفئة (مهندس مدني) وفئة (مهندس ميكانيك) على نسبة (5.6%) وفئة (مدير)، بنسبة (1.6%) وفئة (خبير) على نسبة (4.8%) وحصلت فئة (مهندس كهرباء) على نسبة (4.8%) وحصلت الفئات التالية فئة (مفتش) و(محاسب) ومدير فني ومدير ومسؤول سلامة ومدير فني ميكانيك على نسبة (1.6%) وحلت أخيراً طب جراحي بنسبة (0.8%). والشكل (9) يوضح الرسم البياني لتوزيع الفئات حسب الموقع الوظيفي.



الشكل (9) توزيع عينتي البحث على وفق الوظيفة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

خ. التوزيع على وفق اللغات

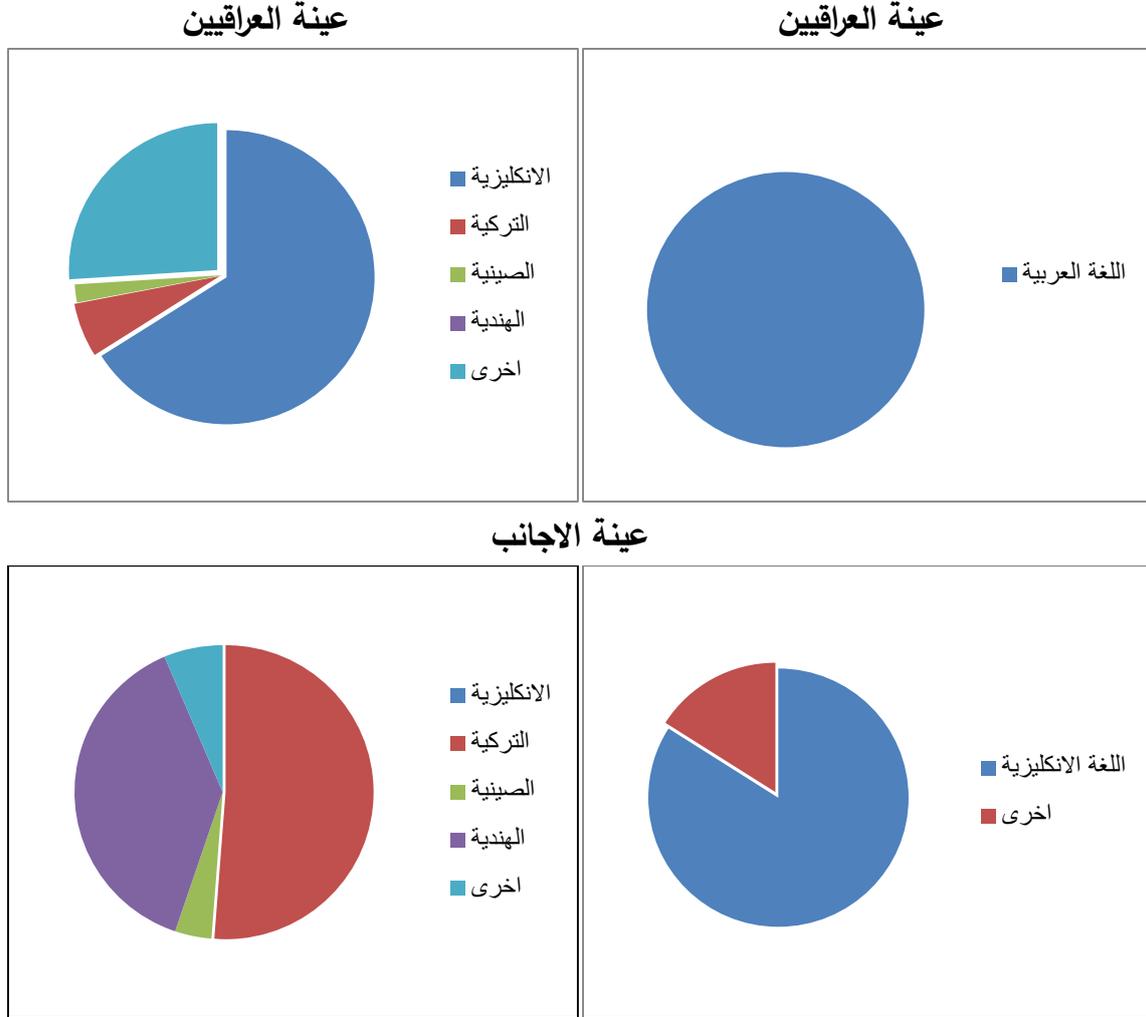
الجدول (9) توزيع عينتي البحث على وفق اللغة

ت	اللغة	عينة العراقيين		عينة الأجانب	
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
1	العربية	%100	150	%0	0
2	الانكليزية	%66	99	%84	105
3	التركية	%6	9	%51.2	64
4	الصينية	%2	3	%4	5
5	الهندية	%0	0	%38.4	48
6	اخرى	%4	6	%6.4	8
	حجم العينة/ النسبة	%100	150	%100	125

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

بما أن الفئة جميعها من العراقيين فهم يتكلمون اللغة (العربية) فقد حصلت على نسبة (100%)، فضلاً عن أن نسبة (66%) من أفراد العينة يتكلمون اللغة (الانكليزية)، وبنسبة (6%) يجيدون الحديث باللغة (التركية) ونسبة (2%) يجيدون الحديث باللغة (الصينية)، فيما كانت نسبة (4%) يتحدثون بلغات (أخرى). وهذا مؤشر على أن عينة الدراسة تستطيع فهم التنوع الثقافي، وبالإمكان الإطلاع على المعارف لدى الآخرون مع إمكانية فهم العمل على المعدات والتي غالباً ما تكون المعلومات حولها باللغة الانكليزية، وإن نسبة أفراد العينة التي لا تجيد اللغة الانكليزية (22%). وضح الجدول أن اللغات الرئيسية لعينة البحث الأجنبية هي أربع فئات، فئة (التركية) وحصلت على نسبة (51.2%) وتلتها (الهندية) بنسبة (38.4%) ثم فئة (أخرى) بنسبة (6.8%) وأخير (الصينية) بنسبة (4%) وجاءت (الانكليزية) بنسبة (84%) لجميع الجنسيات، والملاحظ من الجدول إن أغلب

الجنسيات موضوع البحث تتحدث اللغة الانكليزية فضلاً عن اللغة الأم, إذ تقاربت العينتان في التوزيع حسب اللغة بما يخص اللغة الانكليزية, فيما لم نجد مَنْ يجيد التحدث باللغة العربية مِنْ العينة الأجنبية. والشكل (10) يوضح الرسم البياني لتوزيع الفئات على وفق اللغات .



الشكل (10) توزيع عينتي البحث على وفق اللغة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

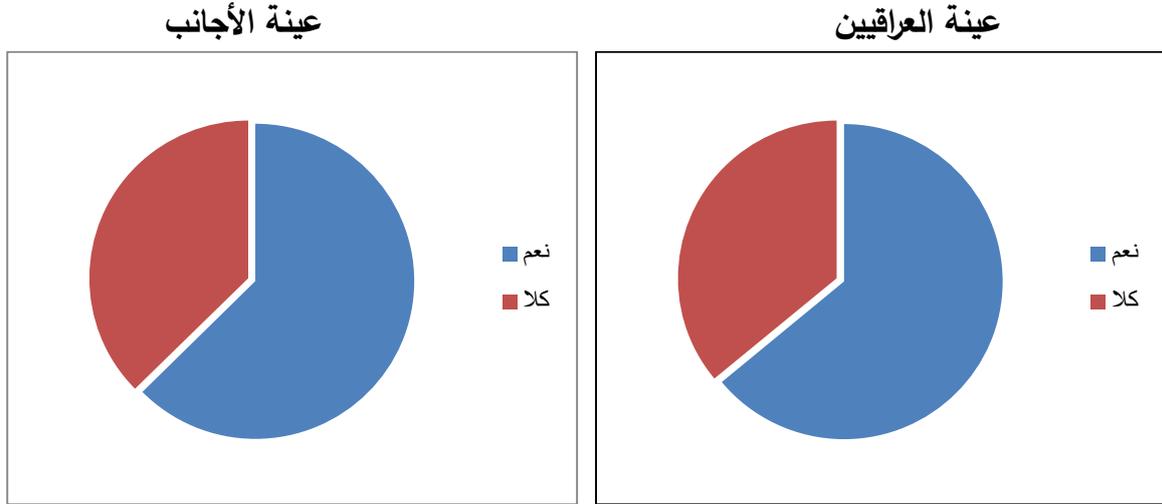
د. التوزيع على وفق الشهادات التقديرية

الجدول (10) توزيع عينتي البحث على وفق الشهادة التقديرية

عينة الأجانب		عينة العراقيين		الاجابة	ت
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
%62.4	78	%64	96	نعم	1
%37.6	47	%36	54	كلا	2
%100	125	%100	150	المجموع/ النسبة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

يوضح الجدول إن نسبة (64%) من أفراد العينة العراقية يحملون شهادة تقديرية، فيما كانت نسبة (36%) لا يحملون شهادة تقديرية، وهو مؤشر جيد يدل على كفاءة العينة في عملها وتأريخها الإبداعي بما يعزز قدراتها وإندفاعها للمزيد من العطاء، ووضح الجدول أن الفئة الأجنبية التي تحمل شهادة تقديرية حصلت على نسبة (62.4%) وأن نسبة الفئة التي لا تحمل شهادة تقديرية (37.6%)، تفسر لنا نسب الجدول أن عينة البحث تحمل شهادات تقديرية تدل على أنها تعمل بكفاءة تحظى بمؤهلات جعلتها تحصل على هذه الشهادات التقديرية، وجاءت متطابقة للعينتين تقريباً، وهو مؤشر جيد. والشكل (11) يوضح الرسم البياني لتوزيع الفئات على وفق الشهادات التقديرية.



الشكل (11) توزيع عيني البحث على وفق الشهادة التقديرية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

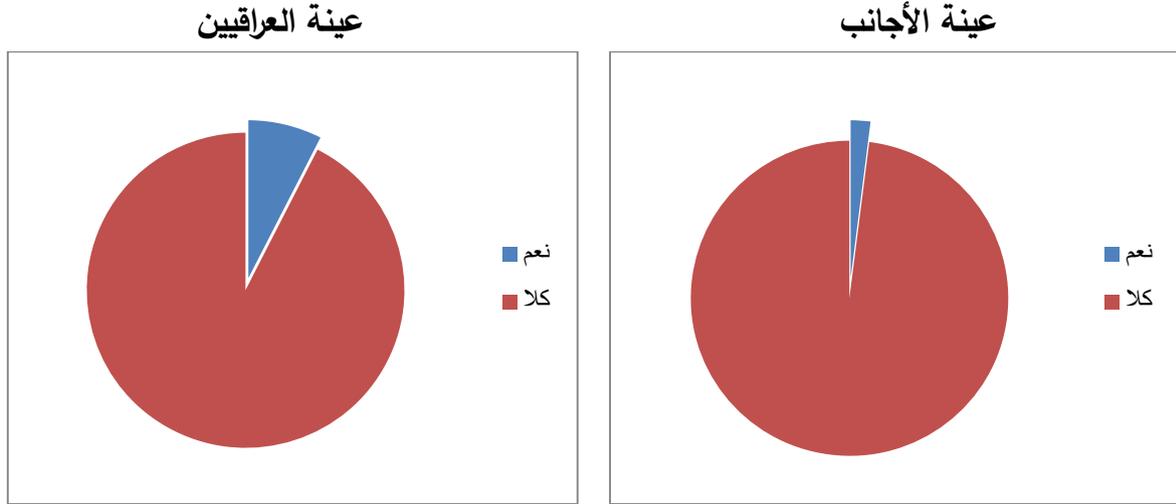
### 9. التوزيع على وفق براءة الاختراع

الجدول (11) توزيع عيني البحث على وفق براءة الاختراع

عينة الأجانب		عينة العراقيين		الاجابة	ت
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
%0.8	1	%2	3	نعم	1
%99.2	124	%98	147	كلا	2
%100	125	%100	150	المجموع/ النسبة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

يوضح الجدول (11) إن ما نسبته (2%) من أفراد عينة البحث العراقية حاصلون على براءة اختراع، وإن نسبة (98%) لا يحملون براءة اختراع. فيما بين الجدول إن الذين لديهم براءة اختراع من فئة الأجانب هي بنسبة (0.8%) والذين ليس لديهم براءة اختراع حصلوا على نسبة (99.2%)، على إن ذلك لا يضعف من كفاءة الموارد البشرية إن لم تكن غير حاملة لبراءة اختراع. والشكل (12) يوضح الرسم البياني لتوزيع الفئات حسب براءة الاختراع.



الشكل (12) توزيع عيني البحث على وفق براءة الاختراع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

أ. تحليل استمارة المقابلات الشخصية للعينة:

1. عينة العراقيين: جرى وضع نموذج إستمارة المقابلة للعراقيين كما في الملحق (4) وجاءت نتائج

تحليل للسؤالين الأول والثاني على وفق الجدول (12) الآتي:

الجدول (12) إجابة عينة العراقيين للسؤالين (1و2) إستمارة مقابلة

السؤال الثاني				السؤال الاول			
عدد العاملين	مدة الخدمة / سنة	عدد العاملين	مدة الخدمة / سنة	عدد العاملين	مدة الخدمة / سنة	عدد العاملين	مدة الخدمة / سنة
1	16	2	1	5	15	2	1
2	18	2	2	2	16	2	2
1	20	7	3	1	17	2	3
1	21	8	4	2	18	2	4
1	22	1	6	1	20	2	5
1	23	2	7	2	21	2	7
1	25	1	11	1	22	2	9
2	28	2	12	1	23	2	10
1	29	6	13	1	26	2	11
1	31	5	14	1	30	7	12
		2	15	1	31	4	13
						3	14

المصدر: إعداد الباحث

السؤال الأول: مدة الخدمة بالوظيفة، كانت أقل خدمة (1) سنة وأكثر خدمة (31) سنة ومدة الخدمة للسنوات (1,2,3,4,5,7,9,10,11,16,18,21) قد حصلت على (2) عامل لكل خدمة، فيما كانت مدة الخدمة للسنوات (17,20,22,23,26,30,31) حصلت على عامل واحد فقط، فيما

حصلت مدة الخدمة (12) سنة على (7) عامل, ومدة الخدمة (13) سنة حصلت على (4) عامل, ومدت الخدمة (14) سنة على (3) عامل ومدة الخدمة (15) سنة على (5) عامل. إذ بلغ عدد العاملين للسنوات (12) و(14) و(15) هو (15) عامل وبنسبة (38%) من مجموع العينة التي جرى مقابلتها البالغة (50) شخص, وهذا يُسهم في اكتساب وتراكم الخبرة والمهارة المعرفية خلال العمل الوظيفي. فيما كانت سنوات الخدمة بالدائرة وهو السؤال الثاني على وفق الآتي: أقل خدمة بها (1) سنة وأعلى خدمة (31 سنة) وحصلت سنوات الخدمة (1, 2, 7, 12, 15, 18, 28) على عاملين لكل منهما, فيما حصلت سنوات الخدمة (6, 11, 16, 20, 21, 22, 23, 25, 29, 31) على عامل واحد, وكانت سنوات الخدمة (4) حصلت على (8) عاملين وحصلت (3) سنة خدمه على (7) عامل وحصلت سنة الخدمة (13) على (6) عامل فيما حصلت سنة الخدمة (14) على عدد من العاملين (5), إذ بلغ عدد العاملين ما بين السنوات (4-14), (28) عامل وبنسبة (56%) وهذا يدل على ان العينة تهتم بتنوع العمل وامكانية التحديث في الموارد البشرية لذا نجد ان سنوات الخدمة أقل مع عدد أكبر من العاملين. فيما يخص الاسئلة من (3-12) التي تكون اجابتها بنعم أو كلا سوف تَبَوَّب على وفق الجدول (13) الآتي:

الجدول (13) إجابة عينة العراقيين للأسئلة (3-12) إستمارة مقابلة

ت	مضمون الفقرة	نعم		كلا	
		العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
3	هل مارست عملك في إطار الاختصاص أو خارج الاختصاص أولاً؟.	44	%88	6	%12
4	هل اجتزت قانون المهنة؟.	28	%56	22	%44
5	هل اجتزت دورة تخصصية في مجال عملك, إذا كان الجواب نعم, ما هو عدد الدورات؟.	48	%96	2	%4
6	هل إجتزت دورة في النزاهة والشفافية؟.	21	%42	29	%58
7	هل حضرت ندوات ارشادية تخص السلوك التنظيمي, إذا كان الجواب نعم فما هو العدد؟.	39	%78	11	%22
8	هل اطلعت على تجارب المنظمات أو الشركات المماثلة والتي أسهمت في تطوير ثقافتك المهنية والوظيفة؟.	34	%68	16	%32
9	هل أنت مهتم في الاطلاع على تجارب عالمية مماثل لمهنتك أو وظيفتك؟.	50	%100	صفر	صفر %
10	هل تعتقد وجود عمالة أجنبية تصب في منفعتك مهنيا أو وظيفيا؟.	39	%78	11	%22
11	هل أن العاملين الأجانب أثروا في سلوك الدائرة بشكل إيجابي وأدخلوا تحسينات على طرائق العمل؟.	41	%82	9	%18
12	هل تعتقد أن ثقافة الدائرة السائدة اثرت على سلوك العاملين الأجانب ايجابا أم سلباً؟.	37	%74	13	%26

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

أما السؤال الثالث: عدد أفراد العينة الذين أجابوا بنعم (44) وبنسبة (88%)، والذين أجابوا بـ (كلا) فكان العدد (6) وهذا يشير إلى أنّ معظم الموارد البشرية تمارس عملها ضمن الاختصاص في عينة البحث

فيما كانت إجابة السؤال الرابع: الإجابة بنعم (28) شخص وبنسبة (56%) والإجابة بكلا (22) شخص، إذ يتضح أن النسبة لأبأس بها وقد تعرفت العينة على قانون الخدمة الوظيفية في دوائريهم. أما السؤال الخامس: كانت الإجابة بنعم (48) شخص وعدد الدورات (155) دورة، وبنسبة (96%)، إذ تُعد مؤشراً جيداً لعدد الأشخاص الذين جرى دخولهم دورات تدريبية تُسهم في زيادة معارفهم وخبراتهم، في حين الإجابة بكلا (2) شخص.

كانت إجابة العينة على السؤال السادس: (21) شخص بنعم وبنسبة (42%) و(29) شخص بكلا، وهذا يشير إلى أنّ دوائر الدولة لم تصل بعد لفهم أهمية هذا المؤشر، على أنه لا يؤثر على كفاءة العاملين بها كونهم يعملون بما يحملون من معتقدات ومعارف ثقافية واجتماعية تملي عليهم العمل بصدق وامانة.

والسؤال السابع: كانت إجابات عينة البحث (39) شخص بنعم وكان عدد الدورات (61) دورة واجاب (11) شخص بكلا، وهذا مؤشر جيد يدل على إدراك المنظمات المبحوثة لأهمية السلوك التنظيمي.

وكانت إجابات العينة على السؤال الثامن: بنعم (34) شخص وبنسبة (68%) وبكلا (16) شخصاً وهذا يعني إن معظم أفراد العينة جرى إطلاعهم على تجارب منظمات أخرى للاستفادة من خبراتها.

أما السؤال التاسع: فكانت الإجابة بنعم (50) شخص وبنسبة (100%)، وبكلا (صفر)، وهذا دليل قوي على أن الأشخاص يحملون روح ومبادئ الاطلاع على التجارب الحديثة في المنظمات أو الشركات الأخرى لزيادة مهاراتهم وخبراتهم.

والسؤال العاشر: كانت الإجابة (أعتقد) (39) شخص وبنسبة (78%) و(لا أعتقد) (11) شخص، وتدل هذه الإجابة بأن هناك تفهم كبير لتأثير التنوع البشري للوظيفة وهو تأثير ايجابي لزيادة خبرات الموارد البشرية.

إما السؤال الحادي عشر: أوضحت عينة البحث الإجابة بنعم (41) شخص وبنسبة (82%) والإجابة بكلا (9) شخص، وهي إجابة إيجابية تتفق مع فكرة وهدف التنوع في الموارد البشرية. أما السؤال الأخير: فكانت الإجابة بنعم (37) وبنسبة (74%)، و(13) كلا.

## 2. عينة الأجانب:

جرى وضع نموذج استمارة المقابلة لعينة الأجانب البالغ عددها (50) شخصا كما في الملحق (5) وجاءت نتائج تحليل الاسئلة على وفق الجدول (14) الآتي:

الجدول (14) إجابة عينة الأجانب إستمارة مقابلة

ت	مضمون الفقرة	نعم		كلا		تقريبا	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	هل أنت مكلف بعمل مطابق لاختصاصك؟.	36	%72	8	%16	6	%12
2	هل أن بيئة العمل في العراق مقاربة إلى بيئة العمل في بلدك؟.	23	%46	12	%24	15	%30
3	هل استطعت أن تؤثر من خلال خبرتك في أساليب العمل التي واجهتك في بيئة العمل العراقية؟.	50	100%	صفر	%0	صفر	%0
4	هل تعتقد بإمكانك نقل تجارب متطورة، إلا ان القوانين والانظمة العراقية لا تسمح بذلك؟.	30	%60	20	%40	صفر	%0
5	هل تشعر بحرية في أداء وظيفتك ولا تحتاج إلى موافقات من قبل الرئيس الاعلى؟.	31	%62	19	%38	صفر	%0
6	هل ان اعباء العمل التي تمارسها تخل بالتزاماتك العائلية؟.	25	%50	25	%50	صفر	%0
7	هل ان التقاليد الاجتماعية السائدة في البيئة العراقية تنعكس في بيئة العمل، هل أن التقاليد والاعراف تشكل جزءاً مهماً في ثقافة المنظمة؟.	35	%70	15	%30	صفر	%0
8	هل تمارس خصوصيتك في الطقوس والعادات بحرية أم انها اعمال تقليدية بالنسبة لك؟.	40	%80	10	%20	صفر	%0
9	هل طبيعة الاعمال التي تمارسها ذات تحدي ام انها في اطار بيئة العمل العراقية؟.	32	%64	18	%36	صفر	%0
10	هل تعتقد بانك بحاجة إلى تدريب في اطار بيئة العمل العراقية أو دخول دورات وفي أي مجال؟.	29	%58	31	%62	صفر	%0
11	هل أن العاملين العراقيين يتقبلون أفكارك ومقترحاتك في اطار العمل بانفتاح؟.	10	%20	30	%60	10	%20

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

من خلال معطيات الجدول تبين الآتي:

السؤال الأول: كانت إجابة عينة البحث بنعم (36) شخص وكلا (8) شخص و(6) شخص تقريبا وهذا يدل أن معظم افراد العينة هم يعملون في اختصاصاتهم مما يمنح المنظمة المبحوثة خبرة تراكمية عالية.

أما السؤال الثاني: فكانت الاجابة تشير إلى إنّ (23) شخص أجابوا بنعم و(12) شخص أجابوا بكلا و(15) شخص أجابوا تقريبا ومن الملاحظ أن الإجابات بفقراتها الثلاثة تكاد تكون متقاربة وقد يكون السبب إنّ عينة الأجانب تتكون من مجموعة جنسيات مختلفة.

وحصل السؤال الثالث: على الإجابة بنعم (50) شخص إيجاباً و(صفر) سلماً وهذا يعزز إجابة السؤال الأول، وكانت الإجابة على السؤال الرابع: بنعم (30) شخصاً وكلا (20) شخصاً من أفراد العينة.

في حين إجابة العينة على السؤال الخامس: نعم (31) شخصاً وبكلا (19) شخصاً وهذا يعني إن الحرية بحدود الإجابة لعدد العاملين بـ (30) هو عدد مقبول ويشير إلى حرية المورد البشري بإتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى المسؤول.

أما السؤال السادس: كانت الإجابة بـ (25) نعم و(25) بكلا وهذا يدل على ان العينة ترى لتأثير العمل بالالتزامات العائلية متساوية.

وجاءت إجابات السؤال السابع: فكانت إجابة العينة بنعم (35) شخصاً وبكلا (15) شخصاً وهذا يشير إلى إن للثقافة تأثير كبير على بيئة العمل في أي بلد.

أما السؤال الثامن: كانت الإجابة (40) نعم و(10) شخصاً بكلا. هذا يوضح أن أفراد العينة لهم الحرية بممارسة الطقوس دون تعرضهم إلى ضغوطات في ذلك .

والسؤال التاسع: الإجابة (32) شخصاً أجابوا بأن هناك تحديات و(18) شخصاً أجابوا أنه لا توجد تحديات.

وجرت الإجابة على السؤال العاشر: إن (29) شخصاً بأنه لا حاجة للتدريب في حين اجابة (31) شخصاً بأن هناك حاجة للتدريب.

وفي السؤال الحادي عشر: كانت إجابة العينة (10) شخصاً كثيراً (30) شخصاً قليلاً و(10) شخصاً نادراً، إذ كانت الاجابة بمضمونها العام استجابة لتقبل الأفكار وهذا يشير إلى الانفتاح نحو الثقافة الخارجية.

أما السؤال الثاني عشر: (في إطار معطيات العمل التي قضيتها بالعراق هل أنت باتجاه ):  
أ. تشجيع أصدقائك ومعارفك للعمل بالعراق لأسباب: مالية كانت الإجابة (9) شخصاً ومهنية (31) شخصاً وأخرى (10) شخصاً.

ب. إنهاء مدة العقد والعودة إلى بلدك كانت الإجابة بنعم (35) شخصاً (15) بكلا.

ج. تجديد مدة العقد: أجابت العينة، (28) شخصاً بشروط، (8) شخصاً بنفس الشروط، (12) شخصاً بدون شروط (في إطار المهنة نفسها)، (2) شخصاً مهنة جديدة.

### تاسعا: أدوات البحث

إعتمد البحث على نوعين من الأدوات أختص البعض منها بجمع البيانات والمعلومات فيما أختص بعضها الآخر منها بالتحليل والمعالجة الإحصائية:

## (أولاً): أدوات جمع البيانات والمعلومات:

تمثل الأدوات تقنية مهمة تكسب النظريات طابع التطبيق والإختبار لإثبات صحة الفرضيات المعتمدة، كما أن هذه المقاييس تؤثر للباحث مسارات العلاقة بين أبعاد الظواهر المدروسة وإرتباطاتها مع ظواهر أخرى.

1. الجانب النظري: جرى إعتقاد الكتب والدوريات (العربية والأجنبية) ذات الصلة، والرسائل والأطاريح، فضلاً عن البحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، المكتبة الافتراضية العراقية.

2. الجانب التطبيقي:

أ. الإستبانة:

شكلت الإستبانة أداة البحث الرئيسة في جمع المعلومات، ولا بد وأن تكون على قدر كبير من الصدق والثبات والإتساق، إذ إن ذلك يشكل ضمانة أكيدة لدقة البيانات، وبالتالي ما يترتب عليها من تفسير وتحليل واستنتاج (الساعدي، 2006: 28). وتكوّنت من (101) مؤشر، شملت المتغيرات الثلاثة والتي غطت (35) بُعداً فرعياً، إذ توزعت فقراتها على المتغيرات الرئيسة والأبعاد والفرعية<sup>13</sup> وكما موضح في الجدول (18)، وقد جرى مسح لآراء (150) مستجيباً من العينة العراقية و(125) مستجيباً من العينة الأجنبية، وجرى تحكيمها من قبل عدد من المحكمين المتخصصين بلغ عددهم (16) خبير<sup>14</sup> للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، وقد جرى إختبار الصدق والثبات لإستبانة البحث بمتغيراتها الرئيسة وأبعادها الفرعية، إذ جرى إعتقاد طريقة التجزئة النصفية (Split- Half)، وقد ظهرت النتائج المبينة في الجدول (15).

الجدول (15) ثبات المقاييس

ت	المتغيرات الرئيسة	العينات	معامل الارتباط للنصف الأول من البيانات	معامل الارتباط للنصف الثاني من البيانات	معامل الارتباط بين النصفين	معامل ارتباط سبيرمان تصحيح معامل	معامل ارتباط جتمان	الصدق الإحصائي
1	مستجابات الوظيفة	عينة العراقيين	0.898	0.868	0.748	0.879	0.871	0.933
		عينة الأجانب	0.833	0.849	0.857	0.023	0.919	0.958
2	صناعة المعرفة	الانجازات	0.852	0.882	0.819	0.901	0.873	0.934
		النمو الفردي	0.859	0.681	0.743	0.853	0.837	0.914
		الاستقلالية	0.853	0.734	0.703	0.826	0.826	0.908
		التميز	0.820	0.776	0.744	0.853	0.846	0.920

<sup>13</sup> يرجى مراجعة الملحق (3 و2) إستبانة عربي وانكليزي .  
<sup>14</sup> يرجى مراجعة الملحق (1) المتضمن أسماء السادة الحكمين.

0.919	0.845	0.846	0.732	0.804	0.902	الاهداف الموجه	عينة الأجانب	التنوع الثقافي للموارد البشرية	3
0.906	0.821	0.839	0.723	0.862	0.765	الانجازات			
0.902	0.815	0.829	0.704	0.786	0.864	النموالفرد ي			
0.857	0.735	0.737	0.584	0.717	0.749	الاستقلالية			
0.952	0.907	0.926	0.862	0.861	0.915	التميز			
0.950	0.904	0.905	0.827	0.784	0.735	الاهداف الموجه			
0.890	0.793	0.799	0.665	0.748	0.811	مدى السلطة	عينة العراقيين	التنوع الثقافي للموارد البشرية	3
0.825	0.681	0.699	0.538	0.482	0.849	تجنب اللاتأكد			
0.867	0.752	0.770	0.627	0.345	0.514	الذكورة/ الاتوثة			
0.997	0.996	1.000	1.000	1.000	1.000	الفردية/ الجماعية			
0.821	0.675	0.675	0.509	0.570	0.636	التوجه بالوقت			
0.841	0.708	0.747	0.596	0.660	0.831	مدى السلطة			
0.934	0.873	0.884	0.791	0.721	0.909	تجنب اللاتأكد	عينة الأجانب	التنوع الثقافي للموارد البشرية	3
0.697	0.487	0.503	0.336	0.663	0.411	الذكورة/ الاتوثة			
0.875	0.766	0.767	0.622	0.707	0.490	الفردية/ الجماعية			
0.780	0.609	0.661	0.493	0.623	0.323	التوجه بالوقت			
0.970	0.941	0.947	0.900	0.949	0.925	عينة العراقيين			
0.894	0.801	0.805	0.674	0.964	0.650	عينة الأجانب			
							عينة العراقيين	المقياس الثبات الكلّي	4

المصدر: إعداد الباحث تأسيساً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي للمقياس بلغ (0.970) و(0.894) للعينتين العراقية والأجنبية على التوالي، وهي نسبة ثبات عالية إذ إن النسبة المقبولة هي أكبر من (0.68) على وفق معادلة (Spearman- Brown), (Calinago, 1989).

أما من حيث إتساق فقرات الإستبانة فقد أجريت إختبارات الإتساق على وفق معامل (الفا- كرونباخ) وكانت النتائج وكما يظهرها الجدولين (16)؛(17).

الجدول (16) معاملات الإتساق على وفق معامل (الفا- كرونباخ) لعينة العراقيين

معامل الفا- كرونباخ	المتغير	ت
0.918	الإنجازات	عينة العراقيين
0.877	النمو الفردي	
0.868	الاستقلالية	
0.880	التمييز	
0.900	الأهداف الموجه	
0.861	مدى السلطة	
0.793	تجنب اللاتأكد	
1.000	الفردي/ الجماعية	
0.672	الذكورة/ الانوثة	
0.728	التوجه بالوقت	
0.933	ستراتيجيات إدارة الوظيفة	عينة الأجنبي
0.964	الاتساق على المستوى الكلي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

الجدول (17) معاملات الإتساق على وفق معامل (الفا- كرونباخ) لعينة الأجانب

معامل الفا- كرونباخ	المتغير	ت
0.874	الانجازات	عينة الأجنبي
0.891	النمو الفردي	
0.811	الاستقلالية	
0.941	التمييز	
0.876	الاهداف الموجه	
0.844	مدى السلطة	
0.902	تجنب اللاتأكد	
0.754	الفردي/ الجماعية	
0.650	الذكورة/ الانوثة	
0.671	التوجه بالوقت	
0.914	ستراتيجيات إدارة الوظيفة	عينة الأجنبي
0.804	الاتساق على مستوى الاستبانة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

تشير معاملات (الفا- كرونباخ) للاتساق إلى مؤشرات مرتفعة جداً، إذ كانت (0.964) و(0.804) للعينتين على التوالي بما يؤكد إتساق مقياس البحث، إذ إن النسبة المقبولة (0.60) فأكثر.

ب. المقابلات الشخصية: جرى مقابلة عينة عشوائية من العاملين العراقيين بواقع (50) شخصاً من أصل (150) وبالعدد نفسه للعاملين الأجانب بموجب إستمارة مقابلة وكما مبين في الملحق (6, 5, 4), إذ جرى إستسقاء المعلومات التي تدعم حاجة البحث وذلك بتوجيه أسئلة مباشرة.

ج. المستندات والوثائق: جرى الإطلاع على سجلات المنظمات المعنية بالبحث بهدف إستسقاء المعلومات الأساسية منها فيما يخص أعداد العاملين ومؤهلاتهم ودوراتهم.

الجدول (18) توزيع فقرات إستبانة البحث على أبعادها

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	الرمز	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
ستراتيجيات إدارة الوظيفة X	25 استراتيجية <sup>15</sup>	X1...X25	25	1-25
	مدى السلطة	Z1	9	26-34
	تجنب اللاتأكد	Z2	9	35-43
	الفردية مقابل الجماعية	Z3	9	44-52
	الذكورة مقابل الانوثة	Z4	8	53-60
التنوع الثقافي للموارد البشرية Z	التوجه بالوقت قصير/طويل الامد	Z5	8	61-68
	الانجازات والتحديات	Y1	7	69-75
	النمو الفردي	Y2	7	76-82
	الاستقلالية	Y3	6	83-88
	التميز	Y4	7	89-95
صناع العرفة Y	الاهداف الموجهة	Y5	6	96-101

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات العامة للاستبانة

(ثانياً): أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية:

بسبب طبيعة البحث تم استخدام احصاءات معلميه ولا معلمي:

1. الوسيط (Median): أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في أجزاء الدراسات اللامعلمية ، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً أو تنازلياً، إذ تقسم القيم إلى قسمين متساويين في العدد، إذ يتصدر الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير أن الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساوياً لعدد القيم الأكبر منه.

2. المدى (Range): هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المجموعة (شقيير، الشريف، الحلبي، 2000: 102).

3. التحليل العامل (Factor Analysis): التحليل العامل: أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العامل تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور

<sup>15</sup> (تتمثل بـ (25) استراتيجية تبدأ بعدد (1) وتنتهي بعدد (25) للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى الملحق (8).

المرجعية مذهباً مختلفاً، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، 1967: 140).

4. معامل إرتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فإن كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية أكبر أخذت إشارة موجبة؛ ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وإن كانت صغيرة أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل إرتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً أو تنازلياً (المشهداني، 1976: 66).

5. معامل (الفا - كرونباخ): تستعمل معادلة (الفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لإستخراج معامل (الفا - كرونباخ) وذلك؛ لقياس مدى دقة إستبانة البحث، فعندما يكون معامل (الفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فإن هذا يؤشر قبولاً ويعكس إتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الإستبانة إستناداً إلى (Sekaran).<sup>16</sup>

6. معامل كروسكال ويلز The Kruskal- Wallis: إن من مميزات الأحصاء اللامعلمي هو يُمكن من خلال أدواته معرفة الفروق بين المجتمعات ولا يمكن تحديد طبيعة هذه الفروق، عليه فإن معامل كروسكال ويلز (The Kruskal- Wallis) يُعد من الإختبارات الكفوة لتحليل التباين من الدرجة الأولى للرتب لأنه يستعمل معلومات إضافية غير الوسيط (القريشي، 2007: 198).

7. صيغة جتمان Guttman, L.A: تُعد الأكثر صلاحية وشيوعاً لحساب معامل الثبات، إذ إن هذه الصيغة يمكن إستخدامها عند تساوي الإنحرافات المعيارية لجزئي الإختبار وعندما لا تتساوى هذه الإنحرافات، كذلك عندما لا يتساوى النصفان بعدد مشاهداتهما (القريشي، 2007: 123).

ومما تجدر الإشارة إليه أن البحث إعتد مقياس النسبة (The Ratio Scale) بوصفه مدرج تفضيل، وهذا المقياس يُعد من المقاييس الأعلى مستوى من المقاييس الأخرى<sup>17</sup>، ويحمل صفات وخواص المقاييس ذاتها فضلاً عن وجود الصفر المطلق، ويسمى مقياساً نسبياً لأن النسبة بين درجتين من درجاته لا تتأثر بوحدة القياس (القريشي، 2007: 121). إلا أنه لا يُعامل على مقياس كمي إذ (إن الأرقام التي تعطى للإشارة إلى ترتيب الصفات لا تعني كميات محددة...؛ لأنها لا يُشترط أن تكون مساوية للمسافة بين هذه الأرقام؛ لأن إختلاف المسافات لا يغيّر من الترتيب)، فإذا كانت المسافة متساوية بين الرقم (1) والرقم (2) فإنه لا يمكن الإقرار بتساويها عند ترتيب الصفات (متفق إلى حد ما - متفق) و(متفق - متفق تماماً)، ومن الأمثلة لهذا المقياس مقياس ليكرد لقياس الاتجاهات الذي يُستخدم في البحوث والدراسات (النفسية والتربوية والادارية) (القريشي، 2007: 121).

Sekaran L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper & ROWS: P:120 <sup>16</sup>

<sup>17</sup> المقياس الاسمي، المقياس الترتيبي، مقياس المدة، راجع (القريشي، 2007 : 120 - 121).

متفق بنسبة %0	متفق بنسبة %10	متفق بنسبة %20	متفق بنسبة %30	متفق بنسبة %40	متفق بنسبة %50	متفق بنسبة %60	متفق بنسبة %70	متفق بنسبة %80	متفق بنسبة %90	متفق بنسبة %100
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

شكل (13) مدرج التفضيل المعتمد في البحث

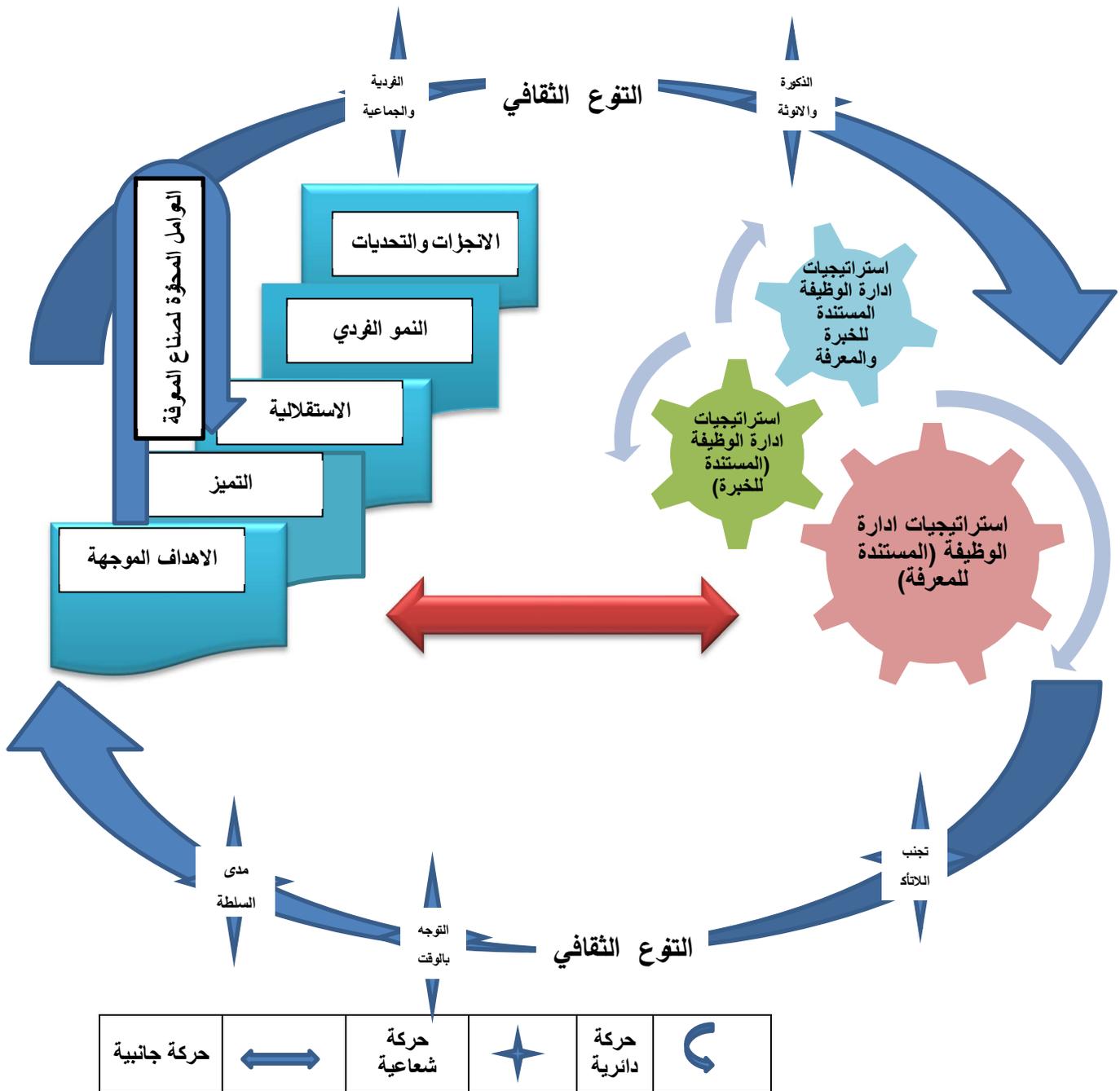
المصدر: القرشي، إحسان كاظم شريف "الطرائق المعلمية والطرائق اللا معلمية في الاختبارات الاحصائية" الطبعة الأولى، مطبعة الديواني، بغداد، 2007: p121.

#### عاشرا: حدود البحث

لابد أن تتسم البحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، فإذا كان العمق العمودي يتكفل بالجانب الفكري والفلسفي من البحث، فإن النطاق الأفقي يبين مهمة حدود البحث، إذ لابد من أن يكون التوجه من ضمن حدود واضحة تعمل على تجميع الجهود التطبيقية ضمن نقطة معلومة، مع تحرك الباحث للاستشراق والإطلاع على كل ما يخدم البحث، وقد تمثلت:

1. الحدود الزمنية: إمتدت الحدود الزمنية للبحث للمدة الواقعة بين (بداية نيسان/2014) ولغاية (نهاية ايلول/ 2014).
2. الحدود المكانية: جرى إختيار عينة من دوائر الصحة والشركات الأجنبية العاملة لديها في محافظات (كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، بابل، واسط، فضلاً عن شركة كربلاء لصناعة السمنت المحدودة).
3. الحدود العلمية: إنَّ البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه.

الشكل (2) مخطط البحث الفرضي





## الفصل الثاني

### الإطار الفكري والفلسفي لمتغيرات البحث

المبحث الأول :-

فلسفة استراتيجيات ادارة الوظيفة

المبحث الثاني :-

العوامل المحفزة لصناع المعرفة

المبحث الثالث :-

فلسفة التنوع الثقافي



## الفصل الثاني

### الإطار الفكري والفلسفي لمتغيرات البحث

سيجري في إطار هذا الفصل عرض فكري وفلسفي عن متغيرات البحث الثلاثة وهي (استراتيجيات إدارة الوظيفة، والعوامل المحفزة لصناع المعرفة، والتنوع الثقافي للموارد البشرية) وذلك على وفق ثلاثة مباحث، حُصِّصَ المبحث الأول منها، لفلسفة استراتيجيات إدارة الوظيفة فيما حُصِّصَ المبحث الثاني لعرض العوامل المحفزة لصناع المعرفة لينتهي الفصل بمبحث ثالث يتناول تغطية فكرية للتنوع الثقافي للموارد البشرية وكما يأتي:

#### المبحث الأول

##### فلسفة استراتيجيات إدارة الوظيفة

###### تمهيد:

تعيش المنظمات المعاصرة اليوم واقعاً مختلفاً نتيجة للتحويلات المتعددة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ توجب عليها اعتماد استراتيجيات ومفاهيم وظيفية معاصرة، التي تُعد نقلة فكرية تُوجدُ بناءً جديداً تسترشد به تلك المنظمات في صراعها من أجل البقاء، هذا التحول من الاستراتيجيات الثابتة إلى استراتيجيات إدارة الوظيفة الحديثة والتي تتصف بالملائمة مع التغيرات، فضلاً عما تُسهم به في التحول من طابع العمل المحلي إلى العمل الدولي وفتح قنوات اتصال معلوماتية للحصول على المعارف كافة، إذ إنَّ استراتيجيات إدارة الوظيفة تلبي متطلبات تلك المنظمات في العمل المحلي والدولي، والمنظمة التي تستطيع توظيف هذه الاستراتيجيات إنما تكون في المقدمة ولديها ميزة تنافسية قوية.

###### أولاً: فلسفة إدارة الوظيفة

تتناول هذه الفقرة المضامين الفلسفية لإدارة الوظيفة لما لها من دور كبير ومهم في تقدم المجتمعات ورفيها، باستعمال المبادئ الصحيحة لاختيار الأشخاص العاملين فيها، على أنها تطورت مع الأزمنة المتلاحقة للحياة البشرية. لم تكن إدارة الوظيفة وليدة اليوم، بل نشأت مع نشوء الانسان، إذ كان الانسان يقوم بإنجاز أعماله اليومية بما تمليه عليه إحتياجاته، وبطريقه تتناسب مع زمانه ومكانه، ثم تطورت بمرور الزمن وأصبحت تدار بإطر ونظريات وأعتمدت فلسفة إدارية ومعرفية معاصرة.

فالفلسفة، عبارة عن كلمة تتكون من مقطعين (فيلو) (سو فيا) لتُصْبِحَ (فيلوسوفيا) وتعني حب الحكمة، والفلسفة هي نشاط عقلي نقدي منظم، ومميز يهدف إلى تحليل الموجودات المحسوسة وغير المحسوسة في الوجود، الكون، الحياة، الطبيعة (زيدان، 2003: 50). جسد الاسلام المفاهيم العامة والخاصة لحياة البشر من خلال المبادئ والأسس التي وضعها، فقد وصفت العقيدة الاسلامية فلسفة إدارة الوظيفة العامة، بأنها واجب ديني وأنها تكليف وليس حقاً ممنوحاً، ومن ثم دوام الوظيفة للفرد العامل مقرون بدوام صلاحيته لشغلها، فمن تَنَبُّتْ عدم صلاحيته لها يجب أن يتنحى عنها والاسلام

يدعو إلى إسناد الوظائف العامة إلى ذوي الكفاءات والنزاهة والقوة إستناداً إلى قوله تعالى (إِنَّ خَيْرَ مَنْ  
اسْتَأْجَرَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ) (القصص: 26) (النمر وآخرون, 2013: 92-93).

ارتبط مفهوم إدارة الوظيفة العامة بتطور الدولة الحديثة التي كثرت واجباتها وتنوعت خدماتها التي تقدمها للمواطنين خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وبعد بروز الافكار الاشتراكية والاجتماعية التي القت على عاتق الدولة مهمات جديدة ومتعددة, وهو يختلف من دولة إلى أخرى ومن نظام سياسي إلى آخر باختلاف الظروف السياسية الادارية والاقتصادية والتاريخية لكل بلد مع ذلك فإن هناك (نظامين) يحكمان مفهوم الوظيفة العامة في العالم هما النظام الاداري الأوربي والنظام الاداري الامريكي, (بشناق, 2002: 9 - 11).

### 1. فلسفة الوظيفة العامة على وفق مفهوم النظام الأوربي:

أشار (حبش, 1982) إلى إن الباحثين أطلقوا على هذا النظام عنوان (نظام الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة) فهي حسب هذا المفهوم وظيفة مستقرة, تخضع لنظام قانوني خاص, ومستقل عن نظام الوظيفة العامة في القطاع الخاص, إذ إن الموظف يخضع لمجموعة من القواعد القانونية وله حقوق وعليه واجبات تجعله في مركز يختلف عن مركز المواطن العادي.

تتميز الوظيفة حسب هذا المفهوم بأنها رسالة وخدمة تتسم بالدوام والإستقرار وتهدف إلى ضمان سير المرفق العام وتخضع ضمن النظام للتسلسل الإداري التدرج الرئاسي, يطبق هذا المفهوم في معظم الدول الأوربية والدول العربية كافة.

### 2. فلسفة الوظيفة العامة وفق مفهوم النظام الامريكي:

أطلق الباحثون على هذه الوظيفة تسمية (الوظيفة ذات البنية المفتوحة) وتعمل وفقها الولايات المتحدة الامريكية وكندا وسويسرا والدول الاشتراكية سابقاً, لا يوجد للوظيفة العامة نظام خاص يميزها عن نظام القطاع الخاص بل هي مهنة لا تختلف عن العمل بالمشروع الخاص, ليس للموظف حقوق إلا بما نص عليها القانون والدستور, ولا يتمتع الموظف بالاستقرار والدوام, فالموظف هنا أقل ثباتاً واستقراراً منه في النظام الأوربي, وهذا النظام يركز على أهمية الوظيفة مع مراعات التخصص الدقيق عند اختيار الموظف من حيث سرعة الإنجاز واتقانه لوظيفته طبقاً لطبيعة الوظيفة المحددة من قبل الخبراء. لقد أوضح (شراف, 2007: 23) إن التطور الفلسفي للوظيفة العامة تجسد ضمن ثلاث مراحل هي:

**المرحلة الأولى:** هي صورة الوظيفة في بداية نشوؤها قبل الحرب العالمية الثانية, وتميزت بالإدارة التشغيلية المنمطة للوظيفة, إذ تطبق تقنيات وإجراءات العمل المحددة بدءاً من التعيين وانتهاءً بالتقاعد.

**المرحلة الثانية:** ظهرت هذه المرحلة مع بداية الحرب العالمية الثانية التي تميزت بالعمل التكتيكي على المدى المتوسط إذ جرى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والانسانية والاقتصادية للأشخاص مثل سياسات التوظيف، مرونة معدل العمل، عقود عمل محددة.

**المرحلة الثالثة:** بدأت مع مطلع الثمانينيات والتي تميزت بالعمل الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة، إذ كان الإهتمام بالعنصر البشري مورداً استراتيجياً بَعْدَ أن كان يُعَدُّ موجوداً يمثل (كلفة) تتحملها المنظمة.

أما (Ann, 2009: 15) فأشار بأنها تلك الإدارة التي تستخدم فيها "الخبرات الوظيفية" والإجراءات المتعلقة بالتوظيف، إذ لا ينظر إلى الوظيفة مجرد عمل خلال اليوم، فهي تحدد فيما إذا كان العمل بدوام كامل أو جزئي أو مؤقت أو العمل بالمنزل وهذا يؤدي إلى التحاق أكبر عدد من الأفراد بالوظيفة، بمعنى تكون هناك مرونة بالعمل الوظيفي الذي يخفف ضغط العمل عن العاملين وبنفس الوقت يحقق أهداف المنظمة. ومع تطور النظم الادارية وتوسع إهتمام المنظمات بالموارد البشرية، الميزة التنافسية الأكثر عطاءاً للمنظمات، فقد أعطت متسعاً للمشاركة في وضع الأهداف الوظيفية وابداء التوجيهات التي تخدم تحقيق أهداف المنظمة فَعَدَّ ذلك بمثابة إدارة مشتركة للوظيفة. فقد بين (Wickramasinghe & Jayaweera, 2011: 915-916) بأن كل من (Whymark & Ellis, 1999)، قد أوضحا فكرة المسؤولية المشتركة في إدارة (توجيه) الوظيفة يشير إلى أنها المسؤولية التي تقع على عاتق المنظمة والشخص في آن واحد، فمقابل دور المنظمة في توجيه الوظيفة فإن هناك توجيهها فردياً وهي الجهود التي يؤديها الأشخاص وان المفكرين المعاصرين يشيرون إلى أن توجه الوظائف وتطويرها اصبح مطلباً شخصياً مرادفاً إلى مطالب المنظمة بالتطوير. إنَّ الوظيفة العامة من المصطلحات الحديثة الاستعمال، إذ يقابلها بالفرنسية (la fonction publique) ووظيفة عامة، وبالإنكليزية الخدمة المدنية (civil service) ومع ذلك لا يوجد مفهوم شامل للوظيفة العامة (مولاي لحسن، 2012: 7-9).

### ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الوظيفة العامة

إنَّ أولى الدراسات التي تناولت هذا المفهوم هي ما جاءت به العصور القديمة ومن ثم ما جاء به الاسلام من تعاليم وتطبيقات لكيفية إدارة الوظيفة، فقد عرّف الاسلام إدارة الوظيفة فأخذ بمبدأ الأجر على العمل، كما طبق تقسيم العمل ومبدأ الجدارة، وكان الرسول الكريم (ص) يختار عماله بنفسه من صالح المسلمين، ويختارهم ممن يحسنون العمل وكان يتابع حسن تنفيذهم لأدائهم وإختيار الأفضل، وإن العمل فرض وجهاد على الانسان وهو بهذا المفهوم قد أسس طرائق الحياة الحرة الكريمة. وقبل ذلك ما ورد عن حمو رابي في شريعته حول العمل والأجر، إذ عاش الانسان في جماعات في قديم الزمان، كانت الإدارة تشكل أهمية في حياته، وكانت العملية الادارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة والأخرى التي تعيش حياة الغابة. سيتم عرض نشأة إدارة الوظيفة

وتطورها منذ القدم وحتى التأريخ الحديث وذلك من خلال ثلاث مراحل، المرحلة الأولى ما قبل الميلاد والثانية مرحلة ما بعد الميلاد والأخيرة هي مرحلة التأريخ المعاصر.

### 1. مرحلة ما قبل الميلاد:

شهد مفهوم الوظيفة تغيرات وتطور نتيجة للتحويلات التي حدثت في ممارسات العمل، إذ يعود مفهوم الوظيفة إلى عصر ما قبل الميلاد، وكان لا يجري التمييز بين العمل والحياة بل يقوم الأفراد من كلا الجنسين بالعمل من أجل البقاء (Baruch, 2004). وكانت المهن (حرفية) في بدايتها، ثم تطورت إلى وظائف مختلفة إلى أن ظهرت الثورة الصناعية في أواخر القرن الثاني عشر، إذ أحدثت تحولات في حياة العمل الصناعي وزادت أعداد العاملين (Ann, 2009: 8) نقلاً عن (Grint, 2000)، وتتضمن هذه المرحلة الحضارات:

#### أ. الحضارة العراقية:

نشأت الحضارة في شمال العراق ووسطه وقد أسهمت في تطوير اقتصادها الريفي والانتقال من إقتصاد الكفاف إلى إقتصاد الإنتاج السلعي وتحقيق مقدار من فائض الإنتاج (طه، 1973: 19)، وبذلك بدأت قيادة دفة المجتمع بمولد أول حضارة إنسانية (السومرية) وحدت المجتمع في حدود (3500 ق.م) إلى جانب توأمتها لحضارة وادي النيل (مهدي، 1998: 39)، تلك الوحدة الإجتماعية سرعان ما فتئت أن تخلخلت مع تعقيدات العلاقات الإجتماعية بعد ظهور المجتمع الحضاري (دياكونوف، 1976: 45)، وبعد ذلك تبلور المفهوم الشمولي بإطار قومي بتكوين الدولة الأكديّة نحو (2334-2154 ق.م) والعصور الأخرى (أور الثانية، البابلية، الاشوري الحديث، البابلي الحديث (طه، 1973: 353) و(فرانكفورت، 1965: 101) وتميز عهد الملك حمورابي الذي أعتمد على الهيكل التنظيمي الهرمي إذ كان يعتلي فوق قمته الملك ثم يليه عدد من أصحاب المناصب الرفيعة وزراء مع وجود قوانين له في إدارة دفة الحكم بوصفهم وزراء البلاد وقد منحوا صلاحيات واسعة (الأعظمي، ب ت: 92-94).

#### ب. حضارة بلاد النيل:

عَدَّ سكان بلاد النيل القدماء منذ أواخر العصر الحجري القديم (10) آلاف عام قبل الميلاد بأنهم أمة قائمة بذاتها وأطلقوا على أنفسهم أهل مصر أو ناس الأرض. إهتم الملوك بتأمين حدود البلاد ونشطت حركة التجارة بين مصر والسودان واستقبلت مصر عصراً مجيداً في تأريخها عرف باسم عصر بناء الأهرام، وشهدت الدولة بناء أول هرم هو هرم (سقارة)، ومع تطور الزراعة والصناعة والتجارة استخدم المصريون أول أسطول نهري، نجد أنّ المصريين القدماء أقاموا شكل من أشكال الحكم المركزي ما بين عام (1788-2160 ق.م) إذ قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسؤول أمام الفرعون ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شؤون الجماعة، وقد كان لفرعون

نواب يخصصهم ببعض المهام الادارية في مركز الحكم، وما المعالجات التي قام بها عزيز مصر (في القحط الذي أصاب مصر) من إجراءات شراء وتسجيل وخزن للحبوب وإدارة شؤون الزراعة، إلا دليل على تطور الوظيفة الادارية (طه، 1973: 390)؛ (محمد، 2007: 60).

ت. الحضارة الصينية:

أشار (محمد، 2007: 30) إلى أن هذه الحضارة قامت في وديان الأنهار الثلاثة وهي النهر الأصفر ويسمى بالصينية (هوانج)، والنهر الأزرق (يانغ تشي كانغ)، والنهر الجنوبي المسمى (سي كيانغ). إذ أسس الامبراطور (تسين شي هوانغ) أول دولة اقطاعية مركزية موحدة متعددة الأجناس في تأريخ الصين (اسرة تشين). تدل الوثائق التاريخية على أن الصينيين كانوا على علم ببعض المبادئ الادارية في مجال التنظيم والتوجيه والرقابة، ولذلك فإن شريعة (تشاو) التي كُتبت عام (1100 ق.م) تدل على إنها أُستُخدمت كدليل إداري للجميع من أصغر موظفي الدولة إلى الامبراطور، وكان هناك ثمانية قواعد يحكم بها رئيس الوزراء بمختلف الاجهزة الحكومية، إن عملية الكفاءة في شغل الوظيفة هو أمر مهم للغاية بغية تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الأمر قديم قدم الزمان، فقد أكد (فيريل هيري) إن الحضارة الصينية إبتدعت أقدم نظام في التأريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد إختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة وإختيار الأصلح من بينهم، وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل، وكذلك أوجدوا جهاز من المفتشين المتنقلين الذين يقومون برقابة أداء وولاء الموظفين وتناول الموضوع نفسه (النمر وآخرون، 2013: 53). وعليه تبين بأنه عرف الصينيون القدماء بعض المبادئ والمفاهيم الإدارية في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي عرفتها الإدارة الحديثة.

### ث. الحضارة الاغريقية:

لقد أدت طبيعة البلاد إلى توجه أهلها إلى البحر، بوصفه وسيلة للاتصال، لذا كانت حضارة الاغريق حضارة بحرية تجارية، يُسمي سكان الاغريق أنفسهم الأخيين أو الهيلينيين، وقد ظهرت قبل (300-500) قبل الميلاد، لقد عرف الاغريق الوثائق المتعلقة بمبادئ الإدارة فيما كتبه (اكسينفون) عن فكرة (الكلية في الإدارة والتخصص) وقد دل بوضوح على إن الإدارة فن مستقل يتميز عن غيره من الفنون وقد ترك الاغريق تراثاً مهماً أيضاً في مجال الإدارة فيما يتعلق باختيار الموظفين وتقويض السلطة وكذلك دراسة العمل والرقابة عليه، ونجد أن الاغريق ذهبوا إلى تمحيص كل الوان المعرفة والافكار حتى إهتدوا إلى فكرة البحث العلمي وأدخلوا العلم والاستاذية في كثير من مجالات الفكر الانساني (عودة، 1963: 256).

### 2. المرحلة الميلادية:

تمثل الفكر الإداري الذي ساد في تلك الفترة حتى أواخر القرن التاسع عشر في معطيات الحضارة الرومانية والحضارة الإسلامية.

#### أ. الحضارة الرومانية:

عدّ (دولي، 1964: 51) الحضارة الرومانية أو روما القديمة، من أعظم حضارات أوروبا، بعد الحضارة الإغريقية، عمل الرومانيين على تنظيم وتطوير مؤسساتهم السياسية والعسكرية والاجتماعية وتطويرها، وبدأوا بالتوسع التدريجي وأسسوا دولة سيطرت في بادئ الأمر على شبه الجزيرة الإيطالية ثم اتسعت هذه الدولة وسيطرت على معظم العالم القديم وأصبحت حدودها شاسعة امتدت من الجزر البريطانية وشواطئ أوروبا الأطلسية غرباً إلى بلاد ما بين النهرين وساحل بحر قزوين شرقاً ومن وسط أوروبا حتى شمال الألب وإلى الصحراء الأفريقية الكبرى والبحر الأحمر جنوباً، وبذلك كانت مثلاً على مفهوم الدولة الجامعة (Universal State) ذات الطابع الاستثماري واستمرت حتى القرن الخامس الميلادي الذي تمكنت فيه القبائل الجرمانية من السيطرة على مقاطعات الدولة الرومانية عام (476) ميلادية.

اشتهر الرومان آنذاك بالفكر التنظيمي الجيد وخاصة في مجال التنظيم الإداري وذلك بالقدر الذي مكّنهم من حكم امبراطوريتهم المترامية الأطراف وإعتماد مبدأ التنظيم التدريجي الهرمي للحضارة الرومانية. وأشار إلى المضمون نفسه (النمر وآخرون، 2013: 73).

#### ب. الحضارة الإسلامية :

بين (علي، 1968: 96) إن الحضارة الإسلامية هي ما قدمت الإسلام للمجتمع البشري من قيم وقواعد ومبادئ ترفع من شأنه وتمكنه من التقدم في الجانب المادي وتيسر الحياة للإنسان، إذا نظرنا إلى تطور الفكر الإداري الإسلامي، نرى ما جاء به القرآن الكريم منزلاً ومنزهاً وشاملاً بحيث نظم الدين والدنيا ونظم حياة الفرد والعلاقات بينه وبين الجماعة والخالق عز وجل ، وفي قوله تعالى (( يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ )) (الحجرات الآية 13).

وقال جلّ علاه ((الَّذِينَ إِذَا مَكَتَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ)) (الحج الآية 41)، وقال تعالى ((وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ)) (الشورى الآية 38). وأتت السنة المحمدية متممة لأحدث الأساليب والنظم الإدارية، ومثال ذلك الأحاديث النبوية الشريفة (كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته)، (إعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)، (إن لنفسك عليك حقاً وإن لبدنك عليك حقاً)، (حيثما وليتم يولى عليكم).

وفي مجال التنظيم في الدولة الإسلامية، كان التنظيم الإداري يقوم على أساس التدرج الرئاسي وتقسيم العمل والتخصص في مجال الوظيفة الحكومية، إذ أبرز الإسلام جوانب عديدة ومهمة من أسس التنظيم الإداري، وهذا ما بينه قوله تعالى ((وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ)) (الانعام الآية 165). وفي حديث للإمام علي بن أبي طالب (ع) (إعلم إن رئيسك أكثر الناس عداوة إليك لأنه أعلم من أنك أحق منه بالرئاسة).

بَعْدَ إتساع رقعة الدولة الإسلامية مارس الخلفاء مبدأ تنظيمياً معروفاً وهو اللامركزية الادارية وتفويض السلطة، إذ جرى تفويض امراء الولايات جزءاً من سلطاتهم للبت في أمور الولاية مثل تعيين الموظفين ومراقبة العمال ونهى عن الإسراف وتبسيط الإجراءات وتحفيز العاملين وتحقيق حاجاتهم العادلة، (النمر وآخرون، 2013: 75). كما في وصية الإمام علي عليه السلام لمالك الاشرى<sup>1</sup>. فيما أشار (الدوري، وآخرون: 2010: 50-52) إلى إن الإسلام نظم الوظائف الإدارية في المنظمات وغيرها، فنجد أنه تناول الوظائف الإدارية الأربع الآتية:

1. وظيفة التخطيط واتخاذ القرار: بدلالة الآية (...وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (ال عمران، 159)، إذ تشير إلى استقصاء المعلومات وموازنة الافعال بهدف اتخاذ القرار النهائي، وبدلالة الآية (...إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِمَا يَفْعَلُونَ) (يونس 36)، إذ يشير الله سبحانه وتعالى، يجب على الانسان أن يقوم بجمع المعلومات الصحيحة في التخطيط للأعمال.
2. وظيفة التنظيم السليم في المنظمات: بدلالة الآية (وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ) (التوبة 71)، أي أنهم يرأس بعضهم بعضاً لتسهيل عملية إنتقال الأوامر بشكل متسلسل، وحول التنظيم الهرمي في الإدارة، وبحسب قابليات الناس وامكانياتهم وما يتحملون من المسؤوليات فقال سبحانه وتعالى (نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ) (الزخرف 32).
3. في القيادة والتحفيز لدفع الأفراد العاملين للمزيد من العطاء الخير ومشاركتهم في العمل، والتوكيد على ديمقراطية الإدارة، قال تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَبْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ) (ال عمران 159).
4. وفي وظيفة الرقابة، يأخذ الإسلام أولاً بمبدأ رقابة الضمير أو الرقابة الذاتية ورقابة الآخرين أو الرقابة الخارجية، فقال تعالى (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) (التوبة 105).

<sup>1</sup> أشار (ابوشيخة، 2010: 43) من وصية إلى الامام علي (ع) إلى مالك الاشرى عندما ولاه مصر وجاء فيها" ثم اسبغ عليهم الارزاق (يعني الاجور)، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت ايديهم" كما في الملحق (10).

وعليه اشتهرت الدولة الاسلامية بممارسة الشورى (الديمقراطية) في الإدارة والحكم, وكان يجري تعيين الولاة بمواصفات تؤهلهم لإدارة شؤون البلاد, إذ يجري إختيار مَنْ هو الأكثر كفاءة ومعرفة, وانتقل هذا الفكر الإداري تطبيقاً وممارسة على أنشطة التجارة والإنتاج البسيط في ذلك العهد واستمر تطور هذا الفكر الحضاري العظيم حتى بلغ مرحلة متقدمة في عهد الدولة الاسلامية في الاندلس.

### 3. مرحلة التأريخ المعاصر

أوضح (العتيبي, 2010: 11) بأن هذه المرحلة هي مرحلة المدخل التكنولوجي الذي أصبح مسيطراً على الأعمال والفكر الإداري, أي تطبيق العلم والمعرفة في أداء الأعمال, وكان الرائد لهذا التوجه هو (Taylor, 1881) كبير العمال في مصنع الصلب, وهو أول مَنْ طبق المعرفة في دراسة وتحليل هندسة العمل. يقصد بمرحلة التأريخ المعاصر, المدة مِنْ أواخر القرن التاسع عشر وحتى الان, مِنْ خلال تلك المرحلة نستعرض الفكر الإداري بدأً بتوثيق الإدارة بوصفها علماً للوظائف, وَمِنْ خلال المدارس والافكار والنظريات المختلفة. قبل تلك المرحلة لم تكن الإدارة علم يدرس في المدارس أو المعاهد أو الجامعات, وإنما كان عبارة عن أفكار وأراء وممارسات هنا وهناك, فضلاً عن إجتهدات بعض الأشخاص في تسيّر نشاطاتهم المختلفة, وتنظيم العمل في دواوين الحكومة المختلفة, وهنا سوف نعرض الفكر الإداري مِنْ حيث المدة الزمنية, وذلك على النحو الآتي: (السلمي, 1975)؛ (جبريل, 2010: 30).

1. النظرية البيروقراطية (فيبر, 1864 - 1920 م).
2. نظرية الإدارة العلمية (تايلور, 1890 - 1925 م).
3. نظرية الإدارة (فايول, 1914 - 1950 م).
4. نظرية العلاقات الإنسانية (مكريكور, 1920 - 1950 م).
5. النظرية العملية للإدارة (1950-1970 م).
6. المدخل السلوكي (هومانز, 1950 - 1960 م).
7. نظرية بحوث العمليات (1950 - إلى الان).
8. نظرية اتخاذ القرارات (سايمون, 1950 - إلى الان).
9. نظرية الإدارة والمقارنة (فارمر, 1960 - 1980 م).
10. نظرية المنظمة (1950 - إلى الان).
11. نظرية السلوك التنظيمي (1960 - إلى الان).
12. نظرية مدخل النظم (1965 - إلى الان).
13. نظرية التنظيم التكنولوجي (ورورد 1965 - إلى الان).
14. مدرسة الإدارة الاستراتيجية (1970 - إلى الان).

15. مدرسة TQM (1980- إلى الان).

16. المدرسة المعرفية (1990- إلى الان).

### ثالثاً: الوصف الفلسفي للوظيفة

إنّ الوظيفة في حد ذاتها تمثل ظاهرة بشرية إنسانية عامة منتشرة في جميع أرجاء العالم, وقد أفرز تنوع الثقافات البشرية وجود إختلافات واضحة ومتنوعة حول ماهية الوظيفة, فهناك تباين حول معنى الوظيفة وأهميتها ودورها في تشكيل حياة الأشخاص. فقد وضحت ( Schneider, et al., 1997: 144) أنّ التباين حول الإنخراط فيها, يستند إلى الاختلافات في المعتقدات الاجتماعية والثقافية السائدة, والتي جعلت من المديرين أن يعتمدون ثقافات واستراتيجيات مختلفة تتناسب والتعامل مع هذا التنوع الثقافي (المديرون الدوليون) ففي الهند تعمل القيم على جعل الامور تجري في أعنتها, فيما تكون الثقافة الغربية داعية إلى التدخل للتحكم في مجريات الامور, وفي الثقافة الصينية تقبل فكرة التدرج في القوة والمكانة في الهرم التنظيمي, في حين ركز الاسلام على مراعات الفرد لنفسه ولأخيه (وهذا يتطابق مع أهداف العمل الفردي والعمل الجماعي), إذن تكون العقيدة والقيم لها تأثير مباشر وقوي على توجه الفرد نحو الوظيفة.

فيما وصف (Noe, 2006: 384)<sup>2</sup> الوظيفة بأنها عملية تولي وإشغال مناصب متعاقبة من قبل شخص ما, ومثال ذلك الهيئة التدريسية مثل مدرس مساعد, مدرس, مشارك, بروفييسور, أو هي التحرك ضمن وحدات المنظمة, مثل المهندس, يبدأ عمله ضمن فريق المهندسين, ثم يتدرج إلى مهندس إستشاري بعد حصوله على الخبرة اللازمة, ثم مهندس أقدم, ثم تقني أقدم, وتوصف أيضا بأنها ميزة تخص العامل لامتلاكه عدة مراكز عمل وخبرات, فضلاً عن المفهوم الحديث للوظيفة هي عديمة الحدود, بمعنى تتأثر الخطط الوظيفية, أو الأهداف من خلال القيم والمطالبات الشخصية, وعدم تواجد الحدود سببه أن النجاح الوظيفي لا يرتبط بالترقية بل بإنجاز الأهداف والتي تُعد ذات أهمية شخصية للعاملين يخضع مفهوم وفلسفة الوظيفة إلى تأثير مجموعة من العوامل أهمها العوامل الثقافية.

وبالعودة إلى ما تناولته (Schneider, et al., 1997: 144) إنّ الثقافة المحلية (القومية) تؤثر على تطور الوظيفة, المسارات الوظيفية, الميزات المطلوبة للترقية وهي تختلف باختلاف قابليات المديرين وخبراتهم وطموحاتهم وما يحصلون عليه من تعزيز, على إن المسارات الوظيفية تبقى ضمن الوظيفة في المنظمة أو الشركة وأن احتمالية التحول من منظمة إلى أخرى أو صناعة إلى أخرى هو إحتمال متباين جداً تبعاً للتباينات الثقافية بين البلدان وولاء الفرد للمنظمة أو المجموعة وعدم اليقين.

<sup>2</sup> تشير الاحصاءات إلى إنّ متوسط المدة الزمنية لتولي المناصب لدى عموم العاملين الأمريكيان هو خمسة سنوات فقط.

أما من حيث المعنى فإن للوظيفة عدة معاني منها الاستخدام العام للترقية (مثلاً أن تتقدم في مسار الإدارة لأي وظيفة) والمعنى المهني مثلاً إختيار مهنة في المحاسبة، أو تعني سلسلة دائمة من الوظائف ولهذا الغرض تعرف الوظيفة بأنها، سلسلة مراكز العمل التي تُحمَلُ من الأشخاص خلال مدة حياتهم الوظيفية، ومن كلاً الجنسين (الرجل أو المرأة)، (Robbins & Coulter, 2007: 340). وللوقوف على تفصيل أكثر للوظيفة والمسارات التي تتصف بها. فقد وضع (Michael J, Driver) إن هناك ثلاث مسارات ممكنة تتصف فيها الوظيفة هي: الوظيفة الخطية، الوظيفة الثابتة، الوظيفة اللولبية (Kiniki & Williams, 2008: 77).

**1. الوظيفة الخطية:** هي عملية تقليدية لتسلسل درجات أعلى في الوظيفة ذاتها، وهي تشبه التدرج التنظيمي للمنظمات عندما تتحرك في سلسلة العمل بشكل عام في مجال وظيفي واحد فقط مثل التمويل، وهذا يتطلب مسؤولية أكبر ومهارة أعلى وخبرات واسعة في مجال تلك الوظيفة، وعزز هذا التوجه (Baruch, 2004:59)، إذ تُعدّ الوظيفة الخطية، وظيفة هرمية ومستندة على هياكل جامدة، وهي أحادية الأبعاد والاتجاهات، فهي خطية التطور وسلم الترقية فيها ذات مسار خطي نحو المستقبل.

**2. الوظيفة الثابتة:** وهي عكس الوظيفة الخطية إذ يكون العامل مرتاحاً لوظيفة معينه، ويقبل بالترقية حسب نظام الترقيات المعمول به، ولا يكون طموح في التطور، ولا يحب المسؤولية، وهذا النوع مألوف مثل موظفي الصندوق الذين يدفعون الرواتب فهم مرتاحون لانهم مهنيون لا مدراء.

**3. الوظيفة اللولبية:** هي العمل في أعمال مختلفة مبنية أحداها على الأخرى، وهي تشبه الخطية إذ يكون الانتقال تصاعدي وهي تحتاج إلى خبرة واسعة جداً، إذ تتوافق مع وظيفة صناع المعرفة. يُعدّ وصف الوظيفة بمثابة توضيحاً لما يؤديه شاغر الوظيفة، وكيفية ادارته لها، وتحت أي ظرف، إذ يعتمد على هذه المعلومات في وضع مواصفات شاغر الوظيفة<sup>3</sup> والتي تشمل مجموعة المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل ناجح (ديسلر، 2009: 126 و354).

وأضاف بأن المسار الوظيفي هو مجموعة المراكز الوظيفية التي تتدرج خلالها الموارد البشرية في حياتها الوظيفية، فهم ينظرون إلى هذا المسار بنظرة رضا في حال شعورهم بأن ما تحقق من إنجاز يتوافق مع امالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس عندما يشعرون بأن المسار الوظيفي لم يُسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه، ونجد النظرة العلمية الحالية للمسار الوظيفي تشير إلى تأثره بالموارد البشري أكثر من تأثره بالمنظمة إذ يقوم بتغييره من وقت لآخر ومن شركة لأخرى حسب الظروف

<sup>3</sup> الفرق بين (النشاط، المهمة، الوظيفة) النشاط على مستوى وظيفة الفرد أصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة، ويظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل، ولا تحمل في الغالب أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى مثل معاينة المهندس المعماري لمكان المشروع.

(المهمة) مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنياً في الأداء والتي تُسهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة.  
(المنصب) المنصب هو عبارة عن مجموعة المهام في المؤسسة التي يتم تجميعها وإسنادها لشخص معين خلال مدة زمنية معينة (مدلس، 2008: 69)

البيئية المتغيرة لدرجة أن البعض يرى بأن المسار الوظيفي في المستقبل يكون على شكل مجموعة من الوظائف المترتبة في السلطات والمسؤوليات وذلك بسبب زيادة كثرة إنتقالات الموارد البشرية من وظيفة لأخرى.

إنّ الوظيفة تعني العمل الذي يمارسه الشخص في حياته, إذ إنّ مفهومها في غاية الأهمية كونه يمثل رؤية المسلم للعمل, وماهي فلسفة الاسلام للعمل, ونستشهد بما كتبه (Deresky, 2011: 396-397), تحت عنوان (The Meaning of Work) فأشار إلى الحديث الشريف (في يوم الحساب, التاجر المسلم الصادق يقف جنباً إلى جنب مع الشهداء), بسبب تأثير بيئة العمل, فلا بد أولاً من فهم معنى العمل بالنسبة للأفراد من مختلف الخلفيات, فمنهم من يربطه بالاقتصاد (نقود, طعام, سكن... الخ) ومنهم من عدّه (شرف, إتصال, إنجاز... الخ), معظم الأفراد يُقيّمون العمل بشكل مختلف, ففي الصين يختلف عن امريكا ويختلف عن ألمانيا, وفي دراسة لثمانية بلدان أظهرت معنى للعمل يختلف عن المعنى المألوف في أوروبا. إذ جاءت النتائج لمعنى العمل هو (الراحة, الجماعة, الدين, العائلة), وقد سمّي هذا العمل بـ (العمل المركزي) وجرى تعريفه بأنه درجة الأهمية لذلك العمل في الحياة لأي شخص في أي موقع وفي أي وقت.

إنّ الدين في الشرق الأوسط له دور مهم في الحياة العملية, إذ إن أخلاقيات العمل في الاسلام هي الالتزام والدوافع هي في أعلى الاعتبارات وأصل العمل في الاسلام هو الكتاب المقدس (القرآن الكريم) و(الأحاديث النبوية الشريفة), فالمسلم يشعر بأن العمل فضيلة والالتزام لتأسيس التوازن لحياة الفرد والمجتمع, وإن العامل العربي عُرف بهذا المستوى من الالتزام وفهمه للعوامل الضرورية لرفاهية الحياة العائلية والمجتمع.<sup>4</sup>

إنّ فكرة الإنتقال من وظيفة إلى أخرى هي حديثة العهد نسبياً, فكثير من الموارد البشرية كانت الوظيفة تمثل لهم العمل مدى الحياة ويبحثون عن الترقية فيه, وحياة المرء تمثل وظيفته الطويلة الأمد, وحتى السبعينيات كانت الوظائف عبارة عن سلم عمودي, وبعدها جرى تحويل جزء منها إلى وظائف افقية, وإن مصطلحات جديدة لإحداث تغييرات عملية الانتقال بين الوظائف قد ظهرت وأصبح العمل بها واسع (Torrington, et al., 2011: 795).

الوظيفة عبارة عن مجموعة من المهام ذات الصلة بموضوع أو ميدان معين والتي يؤديها الشخص بشكل متكرر وعند أدائه لعمله اليومي (جلاب, 2011: 245). كما أن هناك عدة مفاهيم للوظيفة إلاّ إن المفهوم الأكثر شيوعاً والأكثر إنتشاراً هو الذي قدمه (Hall, 1990) فقد عرف الوظيفة بأنها مجموعة من التجارب المتتالية ونشاطات العمل المتصلة والموجه نحو تحقيق الأهداف الشخصية للفرد والعامّة للمنظمة التي يمر الشخص خلالها أثناء مدة حياته التي تكون أحيانا تحت سيطرته

<sup>4</sup> لمزيد من المعلومات يرجى مراجعة ( Adapted From N. Adler" International Dimension of Organization Behavior, ) (2ed1991)

وأحياناً تحت سيطرة الآخرين، ويظهر هذا المفهوم أربعة مضامين هي:  
(Wickramasinghe & Jayaweera, 2011: 915-916).

1. إن للوظيفة منظور بعيد المدى يمتد إلى أبعد من الأداء الحالي للموظف.
  2. تركز الوظيفة على السمات الجانبية والموضوعية والذاتية.
  3. تشير فاعلية الوظيفة ليس على أنها مجرد الحصول على المناصب، بل أنها تحقق أهداف مهمة من الجانب الشخصي للفرد.
  4. الإدراك بأن المخرجات النهائية الخاصة بالوظيفة هي نتيجة لجهود الفرد العامل مع جهود عوامل خارجية أخرى ليس للفرد السيطرة عليها.
- وتعمل المعرفة والمهارات والقدرات والتوجهات الشخصية فضلاً عن التطلعات على تغيير الوظيفة مع العمر والنضج، وأن التحديات التي تواجه الأشخاص هي نفس المراحل في وظائفهم ومتماثلة جداً في مسار الوظيفة الاستراتيجي وهي: (Bohlander & Snell, 2013: 193).
- (الاستعداد للعمل، الدخول التنظيمي، الوظيفة المبكرة، الوظيفة النهائية).
- أشار (Dessler, 2013: 354) إلى إنَّ الوظيفة اليوم ليست كما في السابق، فقد كان الموظف ينتقل في السلم الوظيفي لنفس الوظيفة خلال مدة حياته، أما في الوقت الحاضر الانتقال الوظيفي أصبح في مسار أرقى وأهم، إذ الانتقال عبر مجموعة من الوظائف وليس الوظيفة نفسها، وهذا التطور هو نتيجة مجموعة عوامل إقتصادية وتكنولوجية ومهاراتيه.
- جرى تطوير الوظيفة من خلال برامج تستند على أهداف المنظمة وإحتياجاتها والتي تكون مرتبطة مع أهداف وإحتياجات الموارد البشرية بطريقة تحسن كفاءتهم ورضاهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إذ تتضمن إحتياجات الأشخاص (مهنية وشخصية) فيما تتكون إحتياجات المنظمة من (عملياته واستراتيجية) وكما مبين في الشكل (14)، وإنَّ المنظمة تُعيد ترتيب الموارد البشرية وذلك للوصول إلى مواهب جديدة، إنَّ النمو والإستدامة أو الهبوط في عدد الموارد البشرية هو الذي يحدد أثر تلك الإحتياجات (Bohlander & Snell, 2013:190-191).



الشكل (14) العلاقة بين الاحتياجات الفردية و المنظمة في إطار الوظيفة

Source: Bohlander, Scott A, 2013, "Principles of Human Resource Management" 16<sup>th</sup>ed , South-Western, International, Edition, p191.

#### رابعاً: الوظيفة العامة في العراق:

يعاني مشهد الموارد البشرية في العالم من تغيرات كبيرة، إذ إن العولمة والتقنيات الحديثة والتحويلات الديموغرافية وكذلك ظهور وظائف جديدة، كان لها تداعيات كبيرة على إدارة الوظيفة (Reitman, 2003: 60)، إن الوظيفة في العراق هي جزء من الواقع الوظيفي العالمي، تتأثر بالمتغيرات التي تحصل، مع فارق الاختلاف في المعالجات ومواجهة المتغيرات، ففي الدول المتقدمة تعمل على إيجاد الحلول وبدائل الحلول على وجه السرعة، على خلاف ما يُعمل فيه بالعراق.

فقد أشار (العبودي، 2010: 23 و 24 و 29) إلى إن الوظيفة العامة لها جانبان، جانب اقتصادي وجانب إجتماعي ويتمثل بأن جمهور المواطنين والأفراد يعتمدون ويتقنون بالخدمات والأعمال المؤداة من قبل الدولة والتي غالباً ما يكون غاياتها المصلحة العامة، وهذا من الجانب الاجتماعي، أما الجانب الاقتصادي فيتمثل بأن الموظف العام في العراق الذي أخذ بالطريقة الفرنسية في الوظيفة العامة، فإن الموظف العام يعتمد اقتصادياً على المبالغ التي تدفعها الدولة (الراتب)، إن الإدارة في سعيها لتحقيق المصلحة العامة لها وسيلتين في سبيل ذلك.

1. الوسيلة الأولى: وسيلة مادية أو عينية وهي الأموال العامة.

2. الوسيلة الثانية: وسيلة بشرية (الموظف العام).

وإذا كانت الأموال العامة واضحة القصد فإن الوسيلة الثانية ولكونها تتعلق بالموظف العام

فسيصار إلى توضيح ذلك وعلى وفق الفقرات:

1. **الموظف العام:** عرفته الأنظمة القانونية تعريفات متعددة بحسب الفلسفة السياسية للنظام فالنظم الاشتراكية عرفت الموظف العام تعريفاً يختلف عن النظم الرأسمالية، لكنها على العموم كانت ترى في الوظيفة العامة وسيلة مهمة لتحقيق المصلحة العامة وخدمة المجتمع، كما إن نوعية الخدمة المقدمة للجمهور تعتمد على كفاءة الموظفين، أما في العراق فالوظيفة العامة بحسب الدستور (خدمة إجتماعية وأمانه مقدسة).

تتجدد عناصر الموظف العام بوصفها تعريفاً له وهذا ما أخذ به المشرع العراقي في قانون الخدمة المدنية رقم (24 لسنة 1960م) النافذ وتعريف الموظف (هو شخص عهدت إليه وظيفة دائمة داخلية في ملاك الدولة الخاصة بالموظفين) وعلى هذا المنوال أيضاً جرى قانون انضباط موظفي الدولة رقم (14 لسنة 1991) مع ملاحظة نظام الوظيفة العامة في العراق كان يحتوي على فئات كبيرة، عمل المشرع العراقي على دمجها قدر الإمكان بنظام واحد فمثلاً: فئة المستخدمين وعمال الخدمة الغيت بموجب قرار مجلس قيادة الثورة المنحل (518 لسنة 1973)، وكذلك قرار تحويل العمال إلى موظفين المرقم (150 لسنة 1987)، إذ ساوى بين العمال والموظفين من حيث الالتزامات والواجبات وتسري عليهم القوانين والأنظمة والتعليمات التي تسري على الموظفين، إن القوانين المتعلقة بالوظيفة العامة لها تسميات مختلفة فيمكن أن تسمى (قوانين الخدمة الوظيفية) أو (قانون الوظيفة العامة) أو (قانون الخدمة المدنية) كما في العراق.

2. **شروط الموظف العام (الوظيفة العامة):** إن الوظيفة العامة خدمة إجتماعية وأمانه يجب الحفاظ عليها، إعتاد المشرعون بالعالم على أن يحيطوا الوظيفة العامة بضمانات، الهدف منها أن يتولى تلك الوظائف من تتوفر فيه صفات تؤهل من خلالها الحفاظ على هذه الامانة المقدسة، كما أن الموظف يمكن أن يطلع من خلال عملة بالوظيفة على الكثير من أسرار تلك الوظيفة وكذلك تكون تحت ذمته أموال عامة فلكي تتأكد الدولة من أن الموظف يحافظ على تلك الأسرار ويصون تلك الأموال، أخذت تضع شروط معينة لمن يتولى الوظيفة العامة لأجل الحفاظ على هذه الخدمة والامانة المقدسة.<sup>5</sup> أوضح (Yahiya) لم تُعدّ الوظيفة بعيدة عن التطور الذي تناول مجمل القطاعات، فقد أخذت مفهوماً جديداً يتناغم مع التطور العالمي لمتطلبات العمل والذي فرض تطور الموارد البشرية بما يتلائم مع تلك التطورات من أفكار، إبداعات، مهارات، والذين عدهم العلم الحديث بـ (صناع المعرفة) فأصبحت المنظمات تعمل بطاقتها كافة لوضع تلك الكفاءات في الوظائف التي تتلائم مع قدراتها والمحافظة عليها وتعزيز نجاح الوظيفة من خلال المسؤولية المشتركة بين الموارد البشرية والمنظمة راعية الوظيفة، إذ يجب على الأفراد إدارة الوظيفة بمفهومها الحديث (20: 2004, Yahiya). إن العولمة أدت إلى إنتقال العقول الفكرية بين البلدان، إذ إن من أهم أهداف منظمات العصر الحديث هو تمكنها من الاستفادة من التنوع الثقافي للموارد البشرية، من خلال التركيز على قدرات تلك الموارد.

<sup>5</sup> لمزيد من المعلومات يرجى مراجعة قانون الخدمة المدنية العراقي.

فقد بين (Mazur, 2010: 5) إنّ إدارة وتقييم التنوع البشري بما يحمل من ثقافة هو من أولويات إدارة الموارد البشرية، والذي يؤدي إلى نجاح العمل الوظيفي، والتنوع غير المدار وظيفياً يتحول إلى عقبة أمام تحقيق الأهداف، لذ فإن هناك تأثير للتنوع الثقافي للموارد البشرية على أداء الوظائف ومن ثم تكون العلاقة بين الوظيفة والتنوع الثقافي علاقة ذو حدين أما (النجاح أو الفشل)، ويُعد عمل المنظمات بهذا المنظور حول الوظيفة عملاً معقداً، إذ عليها الأخذ بنظر الاعتبار الخبرات والمعارف والثقافة التي يحملها المورد البشري.

إنّ العالم اليوم هو عالم التغيرات السريعة ومن أجل مواكبة ذلك على المنظمات العمل بنفس السياق وهذا يتطلب تطابق مواصفات الوظيفة مع شاغلها بما يحمل من مؤهلات وخبرات ليسير بمنظمتها إلى النجاح والتقدم، مع العمل على إدامة هذا النجاح والتقدم، ولا تختلف شروط الموظف في العراق عن أقرانه في العالم ولكن الفرق هنا في آلية التطبيق من الإدارات المسؤولة.

#### خامساً: الأطر النشاطية لفلسفة إدارة الوظيفة

يتناول هذا العنوان استراتيجيات إدارة الوظيفة، في ضوء المفهوم الفلسفي والفكري للوظيفة الذي جرت الإشارة إليه سابقاً بوصفها الاستراتيجيات المكونة لها والمتمثلة بـ (5) استراتيجيات متضمنة (25) عنصراً (Items) بحسب (Guthrie & et al., 1998: 386) ثم جاءت دراسة (Wickamasinghe & Jayaweera, 2011:926) لتثبت أن هذه العناصر هي (25) استراتيجية، إذ بدأ الباحث من حيث انتهت دراسة 2011 كالاتي:

#### 1. استراتيجية الخيارات المفتوحة:

أوضح (Mabey & Story, 2000: 27) إنّ المنظمات تتبنى استراتيجية مرنة تصبح معها الوظيفة قابلة للتطوير والتحديث بما يتلائم مع التطورات المتسارعة في البيئة العملية، فالتكنولوجيا والمعرفة والاتصالات في تطور مستمر، فتعمل المنظمات على تهيئة الموارد البشرية التي تتناسب مع الوظائف المتطورة، وتعتمد التقنيات والمهارات والابتكارات الحديثة التي تعزز وتنمي تلك الوظائف. وتطرق (Walsh, 1991) إلى إنّ النظام المفتوح يكون أكثر إستجابة مع تشغيل المعلومات ونظم الحواسيب وفي إطار الترابط بين المنظمة وبيئتها، وأن الإحتفاظ بما تمتلكه المنظمة من خبرات فقط قد يقود إلى عدم التقدم، إذا لم يجري التعزيز بالمستجدات التي تحيط بها، نقلاً عن (الساعدي, 2006: 150).

وأشار (شراف, 2007: 25) إلى إنّ مصطلح النظام هو عبارة عن مجموعة من المكونات والأجزاء والعناصر التي تؤثر وتعمل بعضها مع البعض الآخر بوصفها كيان واحد لتحقيق هدف مشترك، ويأخذ الاتجاه الحديث بأن كل الأنظمة هي مفتوحة، وتقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات من بيئة محيطية متغيرة مع ضمان التعديل المستمر للنظام عن طريق التغذية الراجعة وهي مؤشر

لمدى إنجاز الأهداف ويتكون كل نظام من أنظمة وظيفية فرعية تعمل بصفة مترابطة لتحقيق هدف النظام لكونه نظاماً مفتوحاً.

وجرت الإشارة من قبل (مكتب العمل الدولي، 2008: 19) إلى إنه يتعين على المنظمات أن تقوم بتطوير مهارات ملائمة وتشجيع التعليم المتواصل واستخدام موارد بشرية تتمتع بمهارات وظيفية قابلة للتطوير (مهارات مفتوحة) وتوفر مستويات عالية من الكفاءات الوظيفية للعاملين الماهرين والذين يطورون مساهم الوظيفي في إدامة التعلم المتواصل إستجابة إلى التغيرات السريعة في التقنيات. وتابع (Kiniki & Williams, 2008: 373) بأنه يمكن للمنظمات أن توفر الاستشارات حول الوظيفة المفتوحة ويستشهد بذلك ما قامت به شركة (IBM) إذ إنها توافر الخطط لعمل الوظيفة المفتوحة في مساعدة العاملين وتقليل الإجهاد الذي يصيبهم بسبب عدم إهتمامهم بما تحمله الخيارات المفتوحة للوظيفة، فهي بذلك تمكنهم من التعرف والعمل بهذه الخيارات لمواجهة التحديات التي قد تحصل مستقبلاً، ولعل في ضوء متغيرات البحث الثلاثة جرت الإشارة إلى طبيعة عمل صناع المعرفة بوصفهم موارد بشرية تعمل بشكل متنقل بين الوظائف بسبب ما يحملون من معارف ومهارات بأن عمل هذه الفئة هو عمل ذو طبيعة مفتوحة.

إن معظم الأنظمة اليوم هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع المحيط الذي تعمل فيه وما الوظيفة إلا جزء من هذا النظام تعمل على إدامة العمل به. فقد أشار (ديسلر، 2009: 138) وتحت عنوان التنظيمات المفتوحة، بأن تلك المنظمات تعتمد بشكل كبير على فرق العمل وتستخدم آليات هيكلية لا تقوم على ممارسة وظائف مستقلة مثل الإنتاج، المبيعات، بل تكون هذه التنظيمات أكثر إستجابة لتشجيع العاملين على التخلص من الإتجاهات السلبية لديهم مثل التهرب من المسؤولية (بقولهم هذه ليست مسؤوليتي) والتي من شأنها تؤخر إنجاز الأعمال، لذلك يجب التركيز على زيادة المعلومات الوظيفية التي تؤديها الموارد البشرية وبشكل يتلاءم مع المستجدات التي قد تحدث من تطور تكنولوجيا أو معارف جديدة في المحيط الخارجي وهذا سوف يحقق أقصى منفعة للمنظمة.

وإذا كانت الاستراتيجية تمثل الخطة الشاملة والرئيسية والتي توضح كيفية تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وهي تعظم المزايا وتقلل المخاطر التنافسية (Wheelen & Hunger, 2010: 69)، فإن استراتيجية الوظيفة المفتوحة هي مطلب أساس للإدارة لمواكبة التطورات والتحديات التنافسية وعصر الكونية، وخاصة تسارع ظهور الأجيال التكنولوجية المتتالية التي تحتاج إلى إمكانية التغيير السريع والملائم معها، للحفاظ على الميزة التنافسية المتقدمة للمنظمة، فعصر النظام المغلق لم يعد صالحاً، إذ تعمل المنظمات بمفهوم الاستراتيجيات المهارية والتطويرية المستقبلية للوظيفة، وبناءً على دراسات علمية، وهذا ما يتوافق مع بُعد الأهداف الموجهة لصناع المعرفة الذي سوف يجري عرضه لاحقاً.

وبناءً على ما سبق فإنّ استراتيجية الخيارات المفتوحة تتأثر بالبيئة المحيطة بها فهي تتفاعل مع المعطيات البيئية لتأسيس نظاماً مرناً يعمل ضمن الظروف والعوامل والتطورات التكنولوجية وعصر

الإتصالات السريعة، على المنظمات أن تكون لديها خطة مرنة تواكب التغيرات والتطور المعرفي والمهاري بما يؤمن لها مجموعة من خيارات العمل الناجحة لوظائفها الحالية والمتوقعة.

## 2. إستراتيجية تطوير المهارات التي تكون مطلوبة بالخيارات الوظيفية المستقبلية

يجري العمل على وفق هذا المؤشر بهدف تطوير مهارات الموارد البشرية من خلال خبرات المشرفين أو المدربين والذين يقدمون الإرشادات والتدريب للعاملين وهذه تكون على المدى البعيد (المدى المستقبلي) وهنا يجب أن يكون التأثير على العامل إيجابياً، ويكون المشرف أو المدرب ذو مهارة وكفاءة عاليتين جداً، (Dessler, 2013: 360). إن عملية التطوير هي إكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تُحسِّن من القدرة الوظيفية للعاملين لمواجهة أنواعاً مختلفة من التحديات الموجودة حالياً أو التي لم تظهر بعد (Noe, et al., 1994: 59).

ورأى (Denise & Griffin, 2001: 267) إن الجهود التدريبية والتطويرية التي تقوم بها المنظمات لزيادة كفاءة المديرين والمستويات كافة، لا تمنحهم قدرات وظيفية جديدة محددة حول القيام بالعمل بشكل كفوء فقط، وإنما من الممكن أن تصبح لديهم مهارات جديدة تكون مرتبطة بتحسن عام في المستقبل، أي أن يكون لديهم فهماً أفضل حول كيفية وضع القرارات أو دفع العاملين وحثهم للعمل، ودورهم في كيفية إنجاز الأعمال في المنظمة مستقبلاً.

إستكمالاً لما جاء به الباحثان ومن أجل أن تكون عملية اكتساب المعرفة والمهارات ضمن خطط مدروسة، فقد أشار (Kanderkar & Sharma, 2005: 212) إن المنظمات التي تضع استراتيجية الميزة التنافسية المستدامة من خلال إمتلاكها الموارد البشرية الكفوة، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار عوامل تطوير تلك الموارد بوضع وتصميم أنظمة تسمح لها بتحسين قابلياتها ومهاراتها للإفادة من الخبرة والمعرفة للميزة التنافسية المستدامة. إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة تدريب لزيادة كفاءة ملاكاتها بالمستويات الوظيفية كافة، (الاحمر, 2007: 60).

وعليه فإن تطوير طاقات جديدة (إن تكون جيدة في عدة مهارات وظيفية سيكون أكثر فائدة في المدى الطويل من أن تكون جيدة في تخصص وظيفي واحد ضيق)، إذ يقول العالم (Knowdell)، إن العالم المعقد لا يحتاج إلى تطبيق معرفة متخصصة فقط بل يحتاج إلى مهارات مرنة عامة، إن عملية الاستمرار بالتعلم يستطيع العاملون من خلالها تطوير الوظيفة والحصول على أفكار تُسهم في زيادة إستعمال تلك المهارات، ويضيف أن الحصول على فكرة تطوير المهارات المطلوبة ورؤية مدى تطابق تلك الفكرة يؤدي إلى تطوير مسار وظيفي أوسع، وتطرق إلى ذلك الكتاب (Kiniki & Williams, 2008: 3; Dess, et al., 2008: 267) و(عبد الصمد, 2008: 41-42).

ومن منظور آخر وما جاءت به العولمة من مهارات وخبرات متعددة، فقد أوضح كل من (Cavusgil, et al., 2012: 553); (Torrington, et al., 2011: 731)، بقولهما إن إدراكنا لأنفسنا في هذه المجالات يأتي من خلال التجارب الوظيفية والنجاحات، وإن الإستنتاجات التي حصلنا

عليها تقود إلى التطور الوظيفي، والمرتكزات الوظيفية تحدد مصدر الإستقرار للشخص الذي كان يحمل خيارات وظيفية محددة في الماضي، ومن المحتمل أن يحدد خيارات مستقبلية بسبب دقة إدراكات الشخص الذاتية حول ما سيؤول إليه في منتصف العمر الوظيفي وأن القيم والمواقف قد تغيرت مع مرور الوقت.

إنّ تطوير وتحديث المهارات الوظيفية ذات الخيارات المستقبلية مطلباً استراتيجياً مهماً للمنظمات الهادفة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة بإعتماد الموارد البشرية من ذوي المعارف والخبرات الكفؤة (صناع المعرفة) والتي تواكب التطورات التي تحصل في البيئة المحيطة، والمنافسة الشديدة في طرائق العمل من قبل المنظمات الأخرى، والتطور التكنولوجي السريع، وما أفرزته العولمة من متطلبات وخطط جديدة، على أنّ هذه الاستراتيجية تتسجم مع مفهوم بُعد (التوجه بالوقت طويل/قصير) للتنوع الثقافي، وخصائص صناع المعرفة ويحتاج تطبيق هذه الاستراتيجية إلى إدارة أو قيادة كفؤة، فإن لم توجد مثل هذه القيادة، سيكون الجواب من خلال استراتيجية القيادة الافتراضية.

### 3. استراتيجية القيادة الافتراضية:

عرّف (Yukl, 1994) (القيادة) بأنها عملية تفاعل إجتماعي، إذ يمارس أحد الأفراد التأثير على الآخرين بقصد هيكله النشاطات والعلاقات في مجموعة ما أو منظمة ما، فقد يكون مشرفاً أو مديراً أو رئيساً لقسم أو وحدة، ويحمل خصائص ومؤهلات مميزة بمعنى آخر إن القائد يُعَيَّر إتجاه تابعيه من خلال الشعور الإيجابي بينه وبينهم، والعكس صحيح عندما يكون هناك شعور سلبي نحو القائد لفقدانه تلك المؤهلات عندها تقوم المجموعة بإفتراض قائد لهم (قائد إفتراضي) قد يكون الأكثر خبرة وكفاءة، والأكثر وقعاً نفسياً ويأتمرون بأوامره، (فتحي، 200: 113-116).

وفي جانب التنوع الثقافي للموارد البشرية وضّح (Cox, 2001: 90) بأن القيادة تعمل بوصفها موجه نحو تقييم التنوع الثقافي للموارد البشرية مع وجود صفة السلطة للمسؤول، فإن كان القائد كفؤ نجح عمله الوظيفي وإذا كان غير كفؤ فهنا تجري المجموعة من الموارد البشرية عملية إختيار موجه افتراضي جدير بالقيادة يقوم مقام القائد (المنعزل لأي سبب كان).

ورأت (العطية، 2003: 152) أن التفاعل بين أعضاء الفرق التي إعتمدت هذا الإسلوب حققت النجاح لمنظماتها في العمل ومنها شركة (جنرال الكتريك) لصناعة المكائن المتحركة فهي تضم (100) فريق عمل يقوم باتخاذ كافة القرارات من دون الرجوع إلى الجهات العليا وبحسب الصلاحيات الممنوحة لهم، إذ يقومون بمسؤولية الصيانة والشراء. إن الباحثين أجازوا أسباباً كثيرة لعدم وجود قيادة ظاهرة هي: (جيرنيبرج وبارون، 2009: 568، 615-616).

1. عندما تكون خصائص الأشخاص العاملين قويه ومعارفهم عالية (صناع معرفة).
2. عندما يحمل العاملين تخصص دقيق في أعمالهم بحيث لا يوجد تأثير للقائد عليها.

3. تأثير بعض خصائص المنظمة مثل معايير العمل، الولاء، التقنية العالية، هذه العوامل تؤدي إلى ضعف دور القائد فيكون العامل الماهر هو القائد المفترض.

وبنفس الاتجاه تناول (Daft & Noe, 2002) إن هناك متغيرات موقفيه مختلفة يمكن أن تحل محل تأثير القيادة وتعوض عنها وهي بدائل من شأنها أن تجعل نمط القيادة غير ضروري أو زائد عن الحاجة هي:

1. عندما يكون عمال اليوم هم (صناع معرفة) فهم في هذه الحالة لا يحتاجون إلى قائد بل يديرون أنفسهم بأنفسهم.
2. قدرة تأثير القائد عندما تكون ضعيفة.
3. عندما لا يوجد قائد (منعزل مادياً)، وخلاصة القول إن هذه العوامل التي تحد من وجود القائد توجب افتراض وجود قيادة بديلة.

إن القيادة غالباً تعاني من مشكلتين: المشكلة الأولى هي مصيدة القيادة عندما يصادر القائد صلاحيات الآخرين ويعدها في شخصه فينزل من سلم القيادة ليمارس أدوار تابعيه ويتحكم في كل شاردة وواردة فعندها تتلاشى القيادة أمام إهتمام الموارد البشرية، والمشكلة الثانية هي هروب القيادة عندما يوكل المدير مهامه إلى مساعديه أو نوابه ويحتفظ بموقع شرفي لا يُعد أن يكون شكلياً، فتنشأ ظاهرة تعاضم دور المساعدين والنواب، وينسحب الحال في أحيان أخرى إلى مشرفي العمل فيجد الأشخاص من أنفسهم قادة لأنفسهم، وتتلاءم هذه الاستراتيجية مع خاصية صناع المعرفة كونهم هم قادة أنفسهم. إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على تطوير المنظمة من خلال تطوير الأقسام أو الوحدات فيها، وهنا لا بد من أن تكون لديها فلسفة علمية وفاعلة للتطوير بوضع وإستعمال الاستراتيجيات المناسبة لذلك.

#### 4. استراتيجية تطوير الخبرات في المجالات المهمة لعمليات القسم

بين (Harris, 2001: 340) إن التغيرات في أماكن العمل والموارد البشري، تُسهم في عمليات تطوير الخبرات والمهارات لدى العاملين، إذ إن المورد البشري وأماكن العمل تمر الآن بتغيرات متعددة في أغلب المنظمات، فالإستخدام المتزايد للتكنولوجيا مثل التصاميم التي تجري بواسطة الحواسيب أو الإنترنت والتحول المستمر من اقتصاد التصنيع إلى إقتصاد الخدمات والعولمة تحتم على تلك المنظمات إعتتماد استراتيجية تطوير أقسامها من خلال البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملين بواسطة تغير أماكن عملهم الوظيفي، وتطوير الخبرات أما أن يكون خارجياً أو داخلياً، إذ تلجأ بعض المنظمات إلى إعتتماد المصادر الداخلية لتطوير أقسامها، فقد أشار (Stone, 2002: 85) إلى أن الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة من الممكن اللجوء إليها لتطوير القسم، خاصة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات خاصة لا تتوفر خارج المنظمة. ومن الأساليب التي تعمل على تطوير عمل القسم هو أسلوب التدوير الوظيفي.

فقد أشار (عباس, 2003: 51) إلى أنّ التدريب يجري من خلال نقل العاملين بين مواقع العمل داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر, إذ يُصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد, إذ تتطابق هذه الاستراتيجية مع (صناع المعرفة) ذات الخبرات المتعددة فهم يستطيعون العمل في جميع الأقسام.

تابع (Pattanayak, 2006: 46) حتى تكون المنظمات قادرة على الإحتفاظ بقدراتها التنافسية ومواردها البشرية (صناع المعرفة) لابد من تبني التعليم والتدريب المستمر والتنوع المهاري, إذ يؤدي ذلك إلى زيادة خبرات الموارد البشرية العاملة في أقسام المنظمة ومناقلة تلك الموارد بين الاقسام ذات الأهمية للمنظمة والتي تعمل على إدامة الميزة التنافسية للمنظمة.

إنّ تطوير خبرات الأشخاص من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم المتعلقة بأداء المهمة أو مهام متنوعة داخل القسم مهمة جداً, إذ ينظر إليها تغيير في معارفهم وسلوكياتهم تجاه عملهم الوظيفي وكيفية أدائه أو أنماط تصرفاتهم مع مشرفيهم (شراف, 2007: 66). وأشار (( Kiniki & Williams, 2008: 407) إلى أنّ فرص التعلم تأخذ شكلين الأول: إنّ المديرين ينظرون إلى العاملين أنهم متناظرين في كيفية التعلم, أو السماح لهم بمراقبة العاملين في أعمال أخرى أو في مهام العمل بين الاقسام وأيضاً يستطيعون تعلم ذلك في الكليات أو الجامعات, الثاني التناوب الوظيفي يستهدف هذا الاسلوب نقل المتدربين من قسم لآخر بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع كل الأقسام الموجودة داخل المنظمة, لذلك فإن المتدرب قد ينتظر عده شهور بكل قسم وهذا لا يساعد فقط على زيادة خبراته ولكن يمكن أيضاً التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضل العمل بها ويسمى هذا الاسلوب أسلوب التناوب الوظيفي, وأشار إلى المضمون نفسه (ديسلر, 2009: 281-282).

أضاف (Armstonge, 2009: 141) ينبغي على المظمات أن تقوم بإعتماد استراتيجية التطوير الداخلي وفرص النمو للموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم لسد النقص الذي يحصل في أقسام المنظمة والتي تُعد مهمة لها, فضلاً عن أنها تسد الحاجة بوقت أسرع.

إنّ البيئة المحيطة بالمنظمة هي بيئة متغيرة مما تؤثر عليها ومن ثم على الاقسام فيها فإذا ما أرادت المنظمة مواجهة التغيرات ومواكبة التطور التكنولوجي فعليها تطوير خبراتها وهذا ما أشار إليه (جيرنيبرج وبارون, 2009: 155) بقوله إنّ عملية تطوير الخبرات لها تأثيرات مهمة وعديدة في مجالات عمل أقسام المنظمة, إذ يجري تدريب العاملين على خبرات وظيفية جديدة لتغيير طريقة أدائهم لواجباتهم ووظائفهم وبما يتلاءم مع المتطلبات المهمة والجديدة والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة الإنتاجية.

إنّ الإدارة الناجحة لأي منظمة يجب أن تكون لها رؤية استراتيجية حول المهام الأكثر تأثيراً في الاقسام, فهي تقوم بعملية التطوير المستمرة من خلال زيادة كفاءة الموارد البشرية فيه, أو التوسع في تنوع تلك الموارد للحصول على خبرات جديدة, فإن الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية هي التحديث

المستمر والفاعل للخبرات في جميع أقسام المنظمة وخصوصاً الأقسام التي تُعدُّ مفصلاً مهماً وركناً أساسياً في الحفاظ على الحصة السوقية وإدامة المنافسة، وبهذا تكون المنظمات المتعلمة قد إعتمدت طريقة سوق العمل الداخلي الذي يُسهم في الإغناء الوظيفي للقسم في المنظمة.

### 5. استراتيجية إحاطة الرئيس بإدراك الإختصاص:

إنَّ الموارد البشرية الذين لديهم خبرات ومهارات وقابليات فكرية وجسدية، التي تظهر من خلال العمل تضع تصوراً واضحاً لدى المدير المسؤول عن تخصصاتهم، ومن المفيد جداً أن يدرك المدير المسؤول أو المشرف على تلك الموارد ذلك التميز في السلوك أو العمل، ويقدم لهم نوعاً من الدعم في العمل من خلال التخصص الملائم والذي يجعل العاملين أكثر إنسجاماً مع عملهم (Denise & Griffin, 2001: 267-268).

إنَّ الكثير من الموارد البشرية الجيدة يفهمون في الجوانب الفنية والمهارية الخاصة بعملهم أكثر مما يعرفه المشرفون عنهم، إذ تقوم المنظمة بمنح هؤلاء العاملين الراغبين بعمل معين فرص أكبر لتحمل المسؤولية والإستقلالية الجزئية ليقوموا بتنفيذ أعمال يسألون عنها من خلال التغذية الراجعة عن سير التنفيذ (نصر الله، 2002: 32). وبالمقابل فإنَّ هذه الموارد لديها حاجات ورغبات تروم إشباعها من خلال العمل لدى المنظمات، فقد تناول (عباس، 2003: 171-172) هذا الجانب مركزاً على نظرية الإنجازات<sup>6</sup> لـ (David Maceland) لهذه الحاجات هي:

1. الحاجة إلى الإنجاز: تعني "حاجة الفرد المتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، فضلاً عن بحثه المستمر على المهام المتحدية والصعبة" وهذا يتوافق مع مواصفات صناع المعرفة من الموارد البشرية.<sup>7</sup>
2. الحاجة إلى الإنتماء: إنَّ حاجة الشخص إلى الانتماء تأتي "من رغبته في إقامة علاقات وتفاعلات إجتماعية، إذ إنَّ الشخص يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات" لكونها تولد نوعاً من التعاون ما بين الأعضاء وتخلق روح معنوية عالية، وتُسهم في إضفاء جو عمل إيجابي في المنظمة، الأمر الذي يعمل على تقليل المشاكل وتحقيق الأهداف.
3. الحاجة إلى السلطة: تشير الحاجة إلى السلطة "رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، أي أن الشخص يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم" إذ تمكنه كفاءته وقدراته الفكرية من القيام بذلك وبما يمتلك من روح التحدي والإنجاز، إن تشخيص هذه الحاجات الثلاثة تتيح الفرصة أمام المسؤول أو الرئيس لتميز الأشخاص واتباع الأساليب

<sup>6</sup> نظرية الإنجازات، هي إحدى النظريات التي تناولت موضوع الحوافز التي ظهرت في الفكر الإداري، كما أشار إلى ذلك (السلمي، 1975: 180) و(بربر، 2004: 102).

<sup>7</sup> تتلاءم هذه المفردة مع البُعد الأول لصناع المعرفة ( الإنجازات والتحديات) والذي سنتناوله في المبحث الثاني (صناع المعرفة).

المختلفة لإشباع حاجاتهم، والذي يعطي للمنظمة الرؤية الواضحة عن ما يحمله الأشخاص من توجهات نحو الاختصاصات المنبثقة من خلال التحليل الدقيق لهذه الاحتياجات. إن استقصاء الإمكانيات والأفاق المستقبلية قبل التوجه للإستشارة والرجوع إلى الرئيس المباشر أو المشرفين لإطلاعهم على ما ترغب العمل به، مع وضع خطة عمل ذات وقت محدد لذلك يمكن الإطلاع عليها من قبل الرئيس المباشر، تعطي تصوراً واضحاً عن توجه التخصص المرغوب للعمل، و(إظهار لمشرفيك كيف يمكن أن تكون متخصصاً)، من خلال الخصائص والخبرات التي تميزك عن العاملين في المنظمة (Kinicki & Williams, 2008: 218).

وتأسيساً على ما سبق يتبين أن هذه الاستراتيجية تعطي تصوراً واضحاً للمسؤول عن معرفة رغبات الموارد البشرية نحو الاختصاصات الوظيفية ومن ثم تحديد المتطلبات التي تحقق تلك الرغبات، على أن تتوافق هذه الرغبات مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها مع مراعات أنظمة العمل فيها، وبذلك تكون صورة واضحة لتحديد مجالات التطوير والتدريب ومن ثم توسيع الخبرات والمهارات للأشخاص الذين يدعمون التوسع المعرفي فيها وتحقيق استراتيجية التوسع بخبرات العمل الجديدة.

#### 6. إستراتيجية الحصول على العمل المستند على الخبرات في المنظمة:

إن العديد من المنظمات التي تعمل على تطوير مواردها البشرية تعمل ضمن استراتيجية الحصول على الخبرة الواسعة بالمنظمة، فإدراك الحاجة لتدريب مواردهم يُعد أمراً أساسياً وحيوياً، ففي الولايات المتحدة يُصرف سنوياً ما مقداره (60) مليون دولار على التطوير والتدريب، ومثال ذلك منظمتي، "جنرال الكتريك"، "موتورولا"، "ماريوت"، "سيسكو"، إذ إن جميع هذه المنظمات تؤكد على أهمية تدريب وتطوير المرؤوسين والمديرين، وتعدّها عملية تكاملية للنجاح في التنافس مع المنظمات الأخرى، إذ يُعد التنافس اليوم بما تمتلكه المنظمات من الموارد البشرية بمفهوم (صناع المعرفة)، (Mathis & Jackson, 2003: 31).

تقوم المنظمات برفد الموارد البشرية بالخبرات والمهارات من خلال التدريب سواء أكان ذلك داخلياً أم خارجياً وما يهمنا هو استراتيجية الحصول على الخبرات من داخل المنظمة، عن طريق التدريب خلال مدة العمل بالمشروع والذي يهدف إلى زيادة المعرفة بالأساليب الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية التي تحصل في محيط العمل (Robert, 2004: 54).

إن هدف المنظمات هو العمل على إستدامة الميزة التنافسية التي حصلت عليها، ومواجهة المنافسين وعوامل التحدي الأخرى، ويجري ذلك من خلال تهيئة مستلزمات نجاح العمل الوظيفي وزيادة الخبرات والمهارات الفكرية والتكنولوجية. فقد تابع (شراف، 2007: 71) إن الحصول على المهارات والخبرات من داخل المنظمة أوسع إنتشاراً كونه قليل الكلفة ويسمح للأشخاص بالارتباط مادياً ومعنوياً بمحيط العمل، إذ يوفر نقل التعليم الفعلي من خلال أدائه للعمل لأن مكان التطوير هو نفسه

مكان العمل وغالباً ما يجري الحصول على الخبرات والمهارات بواسطة المشرفين أو الرئيس المباشر أو بواسطة أفضل الأشخاص خبرة وأكثرهم مهارة وله القدرة على إيصال المعلومة بشكل جيد.<sup>8</sup>

المنظمات التي تتبنى سياسات تطوير المهارات والقدرات والنظم المعرفية التي تُسهم في عملية التنمية المستدامة، والتركيز على المهارات، يُعد ذلك إستجابة للتغيرات التكنولوجية والإقتصادية وإعتماد الدور الاستراتيجي للتعليم والتدريب في توليد التغير والإستثمار المحلي والأجنبي والتنوع والقدرة التنافسية في الموارد البشرية، يُسهم في تحقيق الأهداف، فضلاً عن إمكانية أن يكون التدريب داخل المنظمة تدريباً فاعلاً يضمن تعلم الموارد البشرية لما يحتاجه عملهم من مهارات دقيقة وإكتساب مهارات وخبرات ومعارف مفيدة لأعمالهم يعتمد ذلك على ممارسات الموارد البشرية (العنبي، 2010: 47).

تطرق (Torrington, et al., 2011: 44) إلى إن المنظمات البريطانية عندما تقوم بإنتقاء الأشخاص لشغل الوظائف، فهي تركز بشكل رئيسي على المهارات والخبرة الضرورية لأداء تلك الوظائف، وأفضل تطابق أو تناسق للمهارات والخبرات الأكثر صلة بالوظيفة هي أفضل الفرص أو النتائج التي يعرضها المرشح للوظيفة. وتقوم المنظمات بالتطوير من خلال خارطة إدارة المعرفة، إذ تنتشر جيوب المعرفة على خارطة المعرفة والتي تتضمن نظرة تجميعية للمعرفة والمهارات المطلوبة لتتجز بنجاح كل خطوة بإتجاه الحل، وإن أنشطتها تعنى بالكيفية التي تستثمر فيها تلك المعرفة، وتُعد دليلاً إرشادياً لقيادة ونشر المعرفة من خلال مجموعة من الأدوات المستخدمة من المنظمات المتطورة وهذه الأدوات هي: (الساعدي، 2013: 267).

1. مجموعة التعلم من خلال العمل.
2. خارطة شبكة النصيحة.<sup>9</sup>
3. تطوير دراسة الحالة.
4. البرامج التبادلية.
5. مقابلات الخروج.

إن المنظمات اليوم تعمل على التوسع في القدرات التنافسية من خلال خبراتها المعرفية المتمثلة بالموارد البشرية، فمن الأفضل لها تطوير الأشخاص وتدريبهم على ما تحتاجه من تخصصات إضافية بواسطة أصحاب الخبرة والمعرفة لديها، والسؤال ماذا لو أرادت أن تتوسع دولياً؟ عندها يمكن الإعتماد على الموارد البشرية من خارج المنظمة التي تحمل الخبرات المطلوبة التي تليها حاجة المنظمة، وفي أحيان كثيرة تقوم بتدريبهم وتأهيلهم داخلياً ومن ثم يكون عملهم لدى الفروع الخارجية.

<sup>8</sup> ان هذه المواصفات تنطبق على الموارد البشرية من (صناع المعرفة) مما يعزز الترابط بين متغيرات الدراسة.

<sup>9</sup> تشبه في عملها عمل استراتيجية الناصحون التسلسل (20) من استراتيجيات إدارة الوظيفة .

### 7. استراتيجيات توقعات التقييم:

إنّ من الحوافز المهمة التي تدعم العاملين للعمل والمثابرة هو تقييم النتائج من قبل المشرفين، إذ إنّ المشرف هو الأكثر معرفة بتقييم نتائج أداء العاملين، فهو دائم المتابعة لهم وتوجههم لأن نجاحه من نجاحهم، إذ إنّ هذا النوع من المتابعة يُسهم في دعم ومثابرة العاملين على العمل عندما يرون باستمرار تلك المتابعة (زايد، 2003: 376). إنّ العقود النفسية بين العاملين وبين المنظمة تعتمد على ما يحصل عليه العاملين من عوائد مقابل جهودهم. بذات المعنى إشارة (الملاح، 2005: 45) إنّ طبيعة الإشراف والاجور تبقى طبيعة العمل مرتبطة بشكل مباشر مع العامل والذي يسعى دائماً إلى تحسين وتطوير إنتاجيته بهدف الحصول على المكاسب الأفضل، خاصة وأن أغلب الأشخاص أصبحوا أكثر ثقافة وإستقلالية ويطمحون لإشباع رغباتهم وحاجاتهم والتي تتمثل بقدرتهم على الإستخدام الأمثل لمهاراتهم وإظهار قابليتهم التي تمنحهم الفرصة على الإبداع والإبتكار من خلال العمل بجد ومثابرة وتهيئة الأفكار والامكانيات كافة لإظهار نتاج عملهم بشكل جيد تحت رعاية المشرفين المسؤولين عن تقييم العمل وتحديد النجاح من الفشل.

إنّ المديرين هم المصدر الأكثر "إستخداماً" لمعلومات الأداء، ولكن بالمقابل فإن المشرفين لديهم المعرفة الواسعة عن متطلبات كل وظيفة، ولديهم الفرصة الأوفر للإشراف والمراقبة على المورد البشري، وبنفس الوقت فإن النجاح والمكاسب التي يحققها المشرفون هي نتيجة الأداء الجيد للعاملين، والعكس صحيح عندما يكون الإنجاز عند الحد غير المقبول، ومن هذه النقطة يكون عمل العاملين بجد ونشاط عندما يعرفون بأن المشرفين يراقبون أعمالهم بشكل مستمر ومن خلفهم المديرين (Noe, 2006: 359).

تعمل إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء العاملين عن طريق وضع برامج التقييم، ويجري من خلال المشرف المدخل التقليدي الأكثر إستخدام، باعتبارهم أهم مصدر للمعلومات، ومن هنا فإن عمليات التقييم والتي يقوم بها إدارة الموارد البشرية مرات متعددة لمعرفة نتائج العمل المتحقق من العاملين والتي تدفع بإتجاه المزيد من الإنجازات من قبل العاملين لأنهم سوف يعلمون بأن التقييم يعتمد على نتائج أعمالهم (عبد الصمد، 2008: 76).

ومما تقدم تشير هذه الاستراتيجية إلى وجود علاقة ترابط بين عمل الموارد البشرية وإشراف المسؤول فعندما يكون هناك إشراف مباشر، تكون هناك جدية في العمل، تحسباً لنتائج التقييم التي يقوم بها المشرف إستناداً إلى تقييم النتائج المتحققة للوظيفة، وقد لا يكون ذلك حكماً عاماً فإن الكثير يعمل بجد ومثابرة حتى عند غياب المسؤول عندما يكون المورد البشري متحصناً بالمعرفة والكفاءة والنزاهة.

### 8. الاستراتيجية المستندة إلى توجيه المشرفين:

إنّ مجال الإفادة من الخبرات يكون لدى مجموعة من الأشخاص وبالإمكان الرجوع اليهم في بعض الأمور المهمة. في هذا المجال تحديداً وصفَ (Kinicki & Williams, 2008: 218) إنّ إختيار الأشخاص الذين يمكن أن نتعلم منهم الخبرات لا ينحصر على المديرين في أعلى المستويات بل يمكن الإفادة من أصحاب الخبرة (المشرفين) الذين نعمل معهم بما يمتلكون من مهارات كبيرة في مجال العمل.

المشرفون يوجهون الآخرين حول وظائفهم، إذ أشارت البحوث إلى إنّ المشرفين هم أفضل مرشد، وفي الغالب أنّ بعض العاملين يرغبون في إعادة تأهيل أنفسهم لأعمال أخرى، أو الذين يرغبون في الحصول على المشورة والنصح لهم الإختيار الأفضل من بين الأعمال، فإنّ المشرفين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في المنظمة سوف يقدموا المشورة إلى هؤلاء العاملين، فضلاً عن المعلومات التي يحصل عليها العاملون للتأهيل أو إعادة التأهيل من خلال برامج التدريب داخل الورش أو من أماكن مخصصة لذلك (Dessler, 2013: 360). إنّ المنظمات في عصر المعرفة تعتمد في إدارة أعمالها على الموارد البشرية الماهرة أساساً، إذ يمتلكون الخبرات وفي نفس الوقت فإنها تستعمل الإشراف المهاري الذي يقوم به أصحاب الخبرات العالية من ذوي الصفات لـ(صناع المعرفة) وبهذا تكون لدى تلك المنظمات خبرات كافية للإدامة وتطوير مواردها البشرية بإستخدام معارف مشرفيها.

تستطيع المنظمات أن تطور مواردها البشرية من خلال استراتيجية التوجيه الوظيفي المباشر للمشرفين على العمل، إذ إنّ الموارد البشرية في هذه المنظمات تعتمد على ما تحصل عليه من توجيهات وإرشادات من المشرفين عليهم ضمن المنظمة وبهذا المضمون وضح (Harris, 2001: 350) بأن التطوير يكون مباشرة من قبل المشرفين (وجهاً لوجه) ففي هذا الأسلوب، يعمل المشرف أو المدرب على لقاء الشخص العامل في موقع العمل، إذ يقوم بالتوجيه والإرشاد وإعداد الخطوات والطرائق الخاصة بالعمل وتوضيح كل ما يحتاجه العامل لإنجاز عمله، بمعنى إنه يستفاد بشكل مباشر من خبرات المشرف.

إنّ أهم عنصرين مؤثرين على الرضا الوظيفي ومن ثم على تحقيق أهداف المنظمة في الموارد البشرية هما العاملين والمشرفين، بسبب تماثل القيم والمعتقدات والفلسفة بين الطرفين، وتبادل الدعم الإجتماعي بينهم، ومساعدة زملاء العمل والمشرف للشخص لإنجاز عمل ذو قيمة، فعندما تكون بعض الأهداف لدى العامل غير واضحة فإنه سوف يستعين بتوجيهات المشرف للمسارات التي يجب العمل بها (Noe, 2006: 442).

تعمل المنظمات بإعتماد أسلوب التدريب أثناء الوظيفة إذ يجري إستخدام طاقم خاص وهو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب ويستطيع العاملون التعلم من خلال ملاحظة عمل المشرف أثناء العمل أو من خلال الدورات التدريبية التي تُعدّ لذلك (ديسلر, 2009: 270).

إن معظم المنظمات تعمل وفق استراتيجيات مخطط لها بما يتلاءم مع متطلبات العمل وظروف المنافسة، فقد أشار (Gomez, et al., 1998: 242) نقلاً عن (الساعدي, 2013: 122)، إن النهج السائد هو أن يكون التطوير للعاملين داخل المنظمات ومن مشرفيهم لأخذ النصح والإرشاد والتوجيهات المهمة التي يحتاجونها والتي تزيد من كفاءتهم العملية لإنجاز الوظائف الموكلة لهم، ويجب أن تتوفر بيئة تنظيمية سائدة والتي تُعدّ أساساً وشرطاً ضرورياً لحدوث عملية التعلم، فوجود استراتيجية مرنة تسمح بالتكيف السريع، وثقافة تنظيمية داعمة للتعلم، وتراكيب تنظيمية تسمح بالابتكار وانتقال المعرفة وحركتها السريعة، تُعدّ بحد ذاتها محفزاً للتعلم.

يتضح مما سبق إن للمشرفين دوراً واسعاً في دعم وتوجيه الموارد البشرية في المنظمة من خلال إساءة النصح والإرشاد الوظيفي وحل التعقيد الذي يحصل ومن ثم ما يتخذه المورد البشري يجري من خلال النصح ويعدّه تغذية راجعة يستطيع تقييم وتقويم أعماله وهو بحد ذاته يحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

### 9. استراتيجية إدراك الإنجازات:

الإنجاز بوصفه العام هو إكمال العمل أو تحقيق الهدف أو إنجاز الوظيفة المناطة بالشخص، وهذا الإنجاز بحد ذاته يجعل المسؤولين أو المشرفين أن يدركوا أنّ المورد البشري من هذا النوع يستحق التقدير (المكافئة، الترقية،...) بالمقابل فإن المورد البشري يعمل على أن يجعل المشرف يدرك ويتلمس ما قام به من إنجازات. فقد ركز (Kinicki & Williams, 2008: 218) على العبارة (إظهار لمشرفيك كيف تكون نافعاً)، إذ عليك جعل المشرفين يدركون إنجازاتك وما حصلت عليه من إرشادات ونصائح تضيف للعمل الكثير من الجودة وتميزك بين العاملين في المنظمة، وهذا يعطي صورة واضحة عن مستوى الخبرة والكفاءة والتي تُسهم في الإنجازات لتكون أمام أنظار المسؤول.

إنّ إنجاز المهام والأعمال التي يقوم المورد البشري بإظهارها أمام المشرفين عدّها كل من (Cheng & Zhang, 2008: 3) بُعداً من أبعاد صناعات المعرفة، وهو ما جاءت به هذه الاستراتيجية، وفلسفتها "وضع إنجازات الأشخاص أمام أنظار المشرفين"، لتكون صورة واضحة لديهم بمدى إمكانية تطبيق الخطة الموضوعية وتحقيق الأهداف المدرجة ضمن استراتيجية المنظمة من خلالها، ومن ثم تكون فكرة واضحة لدى المشرفين بأن هذا الصنف من الأشخاص الموهوبين يستطيعون إنجاز أعمالهم بكل كفاءة، ويمتلكون مرونة عالية في الإنجاز. تتميز الموارد البشرية نحو إدراك الإنجازات بهدف النجاح والتميز والتفرد. فقد بين (سالم, 2008: 142) يتمتع الأفراد بصفة عالية ترتبط بالعمل وهي الدافع نحو الإنجاز من خلال بذل الجهود وتبيان المقدرة على إدراك تلك الإنجازات وهو ما يتوافق مع رأي (Kuakla, 1972) الذي يشير إلى أنّ الموارد البشرية التي تتمتع بإنجازات يعتقدون بأن لهم

قدرات عالية ويضمنون النجاح, والذين ليس لديهم إنجازات يحتاجون إلى المزيد من الجهود لغرض بلوغ الإنجازات أمام المشرفين.

تناول (جيرنيبرج وبارون, 2009: 163) إنَّ الشخص الذي نجده مهتم بالعمل ويحاول النجاح فيما يفعله يكون باعثة على ذلك ترك إنطباع حسن لدى مشرفه فهو يقوم بعمل الأشياء المميزة وجهود إضافية ملحوظة وهذا مما يجعل المشرفين يدركون هذه الإنجازات والتي هي تعمل لتحقيق الهدف بكفاءة. فيما عدَّ (جلاب, 2011: 240 و 247) إنَّ الأفراد العاملين يتوقعون سماع كلمات الإعجاب والمدح من رؤسائهم بعدَّ إنجاز أعمالهم وإطراء الرؤساء على إنجازات المرؤوسين من شأنه أن يُسهم في إضفاء الصفة الإيجابية على المفاهيم المتصلة بالذات لديهم, وهذا ما يجعل الأفراد يعلمون بأن إنجازاتهم تسير بالشكل الصحيح وأنَّ هناك فوائد لكل من الفرد والمنظمة والتشجيع لإعادة تكرار العمل.

يتضح مما ورد أنَّ المورد البشري يسعى إلى إظهار مهاراته وإنجازاته أمام مشرفيه ومسؤوليه رغباً بإيصال فكرة حسنة عنه في مجال عمله وهذا يعود بالتقدير والمكافئة فضلاً عن إحتضان المنظمة لهذا المورد البشري فإنَّ إدراك الإنجازات من المسؤولين يضع المورد البشري موضع إهتمام.

#### 10. استراتيجية القدرات المتنوعة:

تعدُّ دوافع الأشخاص لإنجاز المهام بمثابة الرغبة والميل إلى التحقيق السريع لها, والإتقان في العمل وإختيار أفضل الطرائق لذلك, وهو يحث الأشخاص على التنافس وتحقيق الأداء العالي والمميز وتحمل المسؤولية, ليشمل عدد من المكونات أهمها الهدف, والسعي الحثيث إلى تحقيقها, وجودة الأداء لتعديل المسار (مراد وعبد الخالق, 2000: 103). وبين (الغنام, 2002: 407) إنَّ "دافعية الأشخاص للإنجاز وتحمل المسؤولية والرغبة المستمرة في النجاح لإنجاز الأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة, وبأقل قدر ممكن من الجهد وأفضل مستوى أداء" إذن هي الرغبة في الوصول إلى الأداء الجيد وتحقيق النجاح والمحاولة الجادة للحصول على قدر كبير من الطرائق يستطيع معها إنجاز الأعمال, إذ يُعدُّ ذلك قدرات متعددة يستطيع العمل من خلالها فكلما كان المورد البشري يمتلك تنوعاً عالياً من الإمكانيات إنعكس ذلك إيجاباً على وظيفته ومن ثم على منظمته.

إنَّ المهارة والموهبة التي يمتلكها الأشخاص والتي لها صلة في الوظيفة أو المهمة, والمعرفة التي تمثل معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل بعضها مع بعض بوصفها تركيباً فريداً يسمح للأشخاص والمنظمات من خلق أوضاع جديدة, تُسهم في بيان القدرة على إنجاز الأعمال المتعددة (Ivancevich, et al., 2008: 60) ومن أفضل الطرائق التي يستطيع أن يختبر من خلالها الفرد قدراته وهي تأديته وظائف متنوعة تثير لديه دوافع التحدي, فيقوم بأداء أكثر من وظيفة بالتناوب, كأن يعمل محلل مالي بوظيفة المالية ثم بوظيفة الإنتاج وهكذا, ويتيح هذا العمل الفرصة أمام الفرد لتقييم قدراته واستعداداته وتكوين رؤية متكاملة أمام رئيسة عن مختلف الوظائف التي

يمارسها داخل المنظمة (ديسلر, 2009: 357). وقد تناولت بعض المفاهيم تعريف الشخصية لإظهار ما تملكه من رغبة في تحقيق الأشياء, ويُعدّ مفهوم ضمني للاستراتيجية موضوع البحث. فقد بين (حيرنبرج وبارون, 2009: 127), ويرى (Tayeb) إنّ تنوع قدرات الموارد البشرية يَعمَدُ على الخلفيات الإجتماعية والثقافية والقدرات الجسدية والعقلية, ويتصف بمجموعة من المهارات والمؤهلات والخبرة العملية وهذا يشير إلى الاختلافات بين تلك الموارد في تكوين القدرات الشخصية (Mazur, 2010: 10). إنّ الشخصية مجموعة السمات والخصائص التي يمتلكها الشخص والتي تميزه عن غيره من الآخرين مثل التفاؤل, الثقة, النزاهة, الذكاء, الضمير الحي, الإستقرار العاطفي, وغيرها من الصفات التي تجعله متفرداً بها عن غيره, إذ تسهم في إنكاء القدرات المتنوعة.

ووصفَ (الحشاش, 2013: 45-46) إنّ الميل للعمل بشكل مستقل ومواجهة المشاكل وحلها وتفضيل المهمّات التي تتطوي على مجازفة بدلاً من المهمّات التقليدية, يؤدي إلى النجاح وإنجاز العمل بشكل كفؤ, إنّ النزعة والميل لتحقيق النجاح في العمل أمر مهم ويختلف بين الأشخاص, كما يختلف عند الشخص نفسه في المواقف المختلفة, فهم يختلفون في دافع تحقيق النجاح ويختلفون في دافع تجنب الفشل, إذ إنّ الأشخاص الذين لديهم درجة عالية من تنوع الخبرات يتصفون بالطموح المرتفع, ويحملون صورة إيجابية عن ذواتهم تتمثل في إمتلاكهم القدرة على إنجاز المهمّات بصورة جيدة, ويثقون بقدراتهم على تخطي الصعوبات التي تواجههم في كافة الأعمال.

أصبحت المنظمات أكثر إهتماماً بالأفراد أصحاب الخبرات والمواهب ومن حملة القدرات المتنوعة, فهي تسعى دائماً للحصول على مثل هذه الموارد البشرية, التي تُعدّ (صناع معرفة) وهم يعملون لتحقيق التميز, فإظهار تلك الإمكانيات أمام المسؤولين, دليل على أنهم يستطيعون تأدية أعمال متعددة, ولا تحتاج المنظمات إلى المزيد من التجربة للتأكد من كفاءتهم, على إنّ تأدية المهام بكفاءة عالية يؤدي إلى زيادة إنتاج المنظمات, وهذا يحتاج إلى إن تكون الموارد البشرية ذا قدرات كبير ومتنوعة تُسهم في نمو منظماتهم.

### 11. استراتيجية ساعات العمل المرنة:

بسبب الظروف الحياتية التي يعيشها العاملون, أوجب عليهم التضحية ببعض الإهتمامات العائلية من أجل الإهتمام بمصالح المنظمة التي يعملون بها, ولهذا فإن المنظمات عملت على إيجاد طرائق بديلة لموازنة الحياة العملية مع الحياة العائلية من خلال إعتقاد جداول العمل المرنة ومنها ساعات العمل بَعْدَ الدوام وهو تصميم أوجدته إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع حاجات الأفراد والمنظمة (هاشم, 1989: 35). إنّ جداول العمل المرنة أُلتي أستخدمت من المنظمات, تهدف إلى تشجيع المديرين والمسؤولين إلى وضع جداول تتناسب مع حاجات وظروف الأفراد ومنها العمل ما بَعْدَ ساعات العمل العادي وهو أسلوب أثبت زيادة الإنتاجية (عبد الرزاق, 2001: 114).

أخذت معظم المنظمات المتقدمة اعتماد هذا الأسلوب في بلدان كثيرة مثل، سويسرا، ألمانيا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، وإن المنظمات في تلك البلدان تميزت بطابع مرونة العمل بساعات بَعْدَ الدوام (الهيتمي، 2003: 286)، وقد عرفها (Noe & et al., 2003: 8) طريقة قيمة لتخفيض الضغط والنزاعات في المحاولة لموازنة العمل والنشاطات الأخرى. وفي مجال الوظائف الرسمية، فإن ساعات العمل المرنة تُسهم في مساعدة العاملين على إختيار ساعات العمل (بداية العمل وإنتهائه)، وبالتنسيق مع الإدارة التي يعملون معها لتقادي أسباب التأخير أو لإنجاز إمر أخرى، وفي مثل هذا النظام فإن العاملين يتقاضون راتباً على وفق عدد الساعات التي يعملونها في الاسبوع، وأنهم لا يتقاضون راتباً شهرياً، وهذا النموذج يتلاءم مع النساء أكثر منه للرجال (Corbett, 2004: 5)، ومن مزايا ساعات العمل المرنة أنها تؤمن التوافق بين العمل ومتطلبات الحياة، فيسمح للعاملين باختيار ساعات البدء والإنصراف بحسب الوقت الملائم لهم ولقضاء بعض الحالات الطارئة، وفي إستبيان للحكومة الأمريكية التي أجرتة على (325) عامل شاركوا في برنامج ساعات العمل المرنة بأن (95%) منهم يؤيدون البرنامج (Bernardino, 2003: 259).

إنهَارَ مجتمع الخيارات المحددة (الخيار الأوحد) ونمو الخيارات المتعددة، تلك الظاهرة الجديدة التي أقت أعبائها على الإدارة التي لا تستطيع أن تركز في الوقت الحاضر إلى الأساليب القديمة، في عالم سريع التغيير، إذ عُدَّ الإنسان مصدراً مهماً لمعالجة وحل المشاكل التي تحصل، فهو العنصر الرئيس في الإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر ومعرفة وقدرات ذهنية قادرة على الإبتكار والتطور وحل المشاكل (زين العابدين، 2008: 15 و 23).

إستناداً الى ما ورد تبين أن ساعات العمل المرنة أظهرت نوعاً جديداً من طرائق العمل في المنظمات، على أن وسائل الإتصالات الإلكترونية أظهرت فكرة التواصل عن بُعد (ساعات العمل المرنة)(Flexitime) والتي تتضمن قيام بعض العاملين بأداء العمل كله أو جزء منه من خلال الاتصال المباشر بإداراتهم في المنظمة عن طريق الانترنت، وأسهم هذا النوع باستخدام المستشارين والخبراء والمتعاقدين المستقلين بصورة مؤقتة، إلى جانب التعاقد لمدد محدودة مع شركات التوظيف لتزويدهم بالموارد البشرية من ذوي الكفاءات الفنية، ونظام إستخدام الإمكانات الخارجية (Outsourcing) مما ساهم في تعزيز نمو وكفاءة المنظمات.

## 12. استراتيجيات إدراك الأهداف الوظيفية:

يستطيع الموظف أن يجعل الرئيس يدرك الأهداف الوظيفية الخاصة به والتي يرغب في أدائها، إذ إنه يوضح الأهداف والوظائف التي يشغلها خلال المدة الحالية، أو في خلال المدة القادمة، أو خلال المدة التي تحددها المنظمة، إذ يعطي صورة واضحة للمدير المباشر عن الوظائف التي يمكن أن يشغلها وما هي القدرات التي يتمتع بها وهذا المنظور يُسهم في تحليل إمكانيات الموظف وهل إنه

يحتاج إلى تنمية المهارات, بحيث إنه يحتاج إلى تدريب, وإذ كان كذلك فهل يكون التدريب خلال العمل أم خارجه أو إنه تدريب نظري (زايد, 2003: 179).

إنّ لجميع الأشخاص أهداف متنوعة في الحياة منها الأهداف الوظيفية, فقد أشار (Noe, 2006: 407) إلى عملية تطوير الأهداف طويلة الأمد أو القصيرة من قبل الموظف وهذه الأهداف عادة لها علاقة أو مرتبطة في الوصول إلى المراكز المنشودة (أن يصبح الموظف مديرا للمبيعات في غضون ثلاثة أشهر) أو أهداف تخص هيكلية العمل (الانتقال إلى التسوق الخاص بالشركة في غضون سنتين) أو إمتلاك المهارة (تعلم كيفية إستعمال معلومات الموارد البشرية) هذه الأهداف يجري عرضها ومناقشتها مع المدير, إذ يمكن الأخذ بها وكتابتها ضمن الخطة الوظيفية. أشارت (عبد الصمد, 2008: 40) إنّ المورد البشري يركز على تخطيط وتنمية مستقبله الوظيفي, من خلال معرفته لقدراته وإمكانياته ومهاراته, وفيما إذا كانت هذه القدرات والإمكانات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته, فقبل أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيط المستقبل الوظيفي للمورد البشري داخل المنظمة يجب أن يبادر هو بذلك, ويمكن القول أن تخطيط أهداف الفرد الوظيفية هي مسؤولية الفرد في المقام الأول, ومن أجل أن يقوم الشخص بذلك يتوجب عليه التخطيط الوظيفي الآتي:

1. إظهار إمكانياته وقدراته المتوفرة حاليا وإستعداداته ومجالات العمل التي يرغب فيها.
  2. تحديد الفرص المتاحة في المنظمة.
  3. تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها خلال مساره الوظيفي.
  4. إعداد خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف, ثم العمل على تنفيذها.
- وحتى يستطيع الفرد أن يحقق أهدافه الوظيفية ينبغي على إدارة المنظمة أن تعمل على تنمية المسارات الوظيفية والأنشطة التي تساعد على ذلك (فتح فرص تدريب, فرص الترقية).
- إنّ تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية, وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول, إذ يجب على المورد البشري أن يقوم بإظهار أهدافه الوظيفية من خلال الأنشطة الآتية: (بوراس, 2008: 85-86).
1. التقييم الذاتي: إذ يحدد طموحاته وآماله وما توفر لديه من قدرات وإمكانيات ومهارات, ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله, وتحديد لأهداف الوظيفية ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لإكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات, كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم قدرات وإمكانيات المورد البشري.
  2. تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته, كما ينبغي على

المنظمة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.

3. وأخيراً ولغرض تحقيق إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لابد من إستمرار للعملية التي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات راجعة وتقويم مدى تحقيق هذا الهدف، وجمع هذه المهام تعطي الصورة الواضحة للرؤساء عن الأهداف الوظيفية التي يطمح إليها الفرد العامل.

يتبين مما سبق إن الموارد البشرية يستطيعوا أن يضعوا أمام رؤسائهم أهدافهم الوظيفية من خلال إظهار ما يمتلكون من خبرات وتوجهات مستقبلية تعطي إنطباع واضح أمام الرؤساء للمسار الوظيفي الذي يمكن أن يحققه الشخص وفقاً لمؤهلاته، على أن يجري تضمين خطة المنظمة بالرؤى الوظيفية للأشخاص لتتكامل الخطة العامة للمنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن أهداف الأشخاص الوظيفية لا تتعارض مع أهداف المنظمة.

### 13. استراتيجيات العمل البديل:

بالرغم من أنّ أسلوب جداول العمل البديلة كان ضمن البرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل إلاّ إنه أستههدف إضافة إلى منح الحرية للمورد البشري في تحديد أوقات جدول العمل وزيادة رضا العاملين وكفاءتهم وتقليل تأخيرهم، فقد شاع استخدامه في سويسرا والمانيا الغربية وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وفي المنظمات التي يتميز عملها بطابع المرنة، أضف إلى ذلك يتضمن الأسلوب ساعات العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط أو المكثف لوجبات العمل والذي يستهدف إلى تقليل الإستبدال للعاملين (بن طاطة، 2009: 14) وقد شاع في العقد الأخير من القرن العشرين شكل جديد من أشكال التنظيم يُسمى العمل البديل وهو إبقاء عدد من العاملين وبإختصاصات مختلفة المستويات وضمن ظروف محددة لكنهم يمارسون أعمالهم من بيوتهم بواسطة تقنيات الاتصال الحديثة (داغروصالح، 2000: 230).

لقد سبق (Certo, 1997: 393) في وصف هذا النوع من العمل إذ أشار إلى (إنجاز العمل منزلياً)، هو شكل من أشكال ساعات العمل المرنة التي ابتكرتها المنظمات المتطورة في البلدان المتقدمة (ساعات العمل المرنة) والعمل منزلياً أحد أنواعها وقد وفر هذا النوع من العمل الفوائد الكثيرة لتلك المنظمات. في حين تطرق (Dessler, 2000: 312)، بأن المنظمات أخذت تعمل على كسب العاملين وتشجعهم من خلال العمل المرن وهو ما يسمح لهم بالعمل داخل المنزل، إذ يأخذ الأشخاص الأعمال ويجري إنجازها في المنازل أو يكون من خلال خطة عمل متفق عليها سابقاً. إنّ التغيرات الديمغرافية الكبيرة التي حصلت لقوى العمل في السنوات الأخيرة، جعلت تلك القوى أكثر تنوعاً وعكست تغيرات المجتمع، لقد فرض هذا التغير على المنظمات البحث عن صيغ العمل المرن، إذ كان العمل

في المنزل أحد طرائق التوجه لنظام عمل يسمح للعاملين ويشجعهم للعمل داخل المنزل ( Denise & Griffin, 2000: 250).

وأشارت (برنوطي, 2001: 97), إلى إن هناك عوامل تُسهم في إعتقاد برنامج العمل في المنزل هي: إنَّ العاملین داخل المنزل لا يتحملون تكاليف النقل اليومية, ولا يخضعون إلى الرقابة المباشرة من قبل رؤساءهم, الأمر الذي يؤدي إلى قبولهم بعقد عمل يختلف عن عقد العمل التقليدي, الخدمات الإدارية تقل لدى المنظمات التي تعتمد هذا البرنامج, السماح للأفراد بحرية العمل بشكل أكبر. وتناول (Dimartino, 2001: 10) نشوء الفكرة فقال, إذ بدأت فكرت العمل عن بُعد في الولايات المتحدة الأمريكية منذو أكثر من عقدين, فإقتصر فيها العمل بالمنزل, ثم توسعت الفكرة للعمل في أي مكان وأي زمان (في المنزل, الفندق, المكتب, السيارة, مراكز العمل الخاصة) أي العمل في أي مكان فيه شبكات إتصال إلكترونية. تطور العمل وأصبحت النسبة فيه (40%) من سنة (2001-2003) يوماً واحداً في الشهر, وإن العمل في المنزل ليوم واحد في الاسبوع جاءت نسبته (42%), فيما بلغ عدد الذين يعملون من منازلهم يومياً (22%), وكان التعداد الإجمالي الكامل للعاملين من المنزل وحتى ليوم واحد في الشهر على وفق الآتي: (James, 2003: 35).

11,6 مليون شخص لعام 1997 م.

14,4 مليون شخص لعام 1999 م.

16,8 مليون شخص لعام 2001م.

23,5 مليون شخص لعام 2003م ويلاحظ من خلال هذه المؤشرات أن الحصيلة في تزايد وكما تؤكد الفجوة بين مؤشر سنة 2001 وسنة 2003.

من أهم مجالات الإفادة من التطور التكنولوجي هو مجال (العمل عن بُعد) الذي فتح آفاقاً رحبة وكبيرة لمستقبل العمل الإداري وخاصة فيما يتعلق بالمرأة, إذ تستطيع العمل خارج الدائر في المنزل باستخدام وسائل الاتصال الحديثة, وبما يتلاءم مع ظروفها, من دون الحاجة إلى التواجد المادي كما إعتادت عليه (زايد, 2003: 540-541).

تمخض عصر تكنولوجيا المعلومات عن إستخدام المنظمات هياكل تنظيمية جديدة, إذ يجري فيها تخفيض عدد المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة, فأصبح الإشراف على العاملين مبني على الثقة ويقل التعامل المباشر بين الرئيس والمرؤوسين والزملاء فيما بينهم, ويقل الوجود المنظمة ويجري الإعتقاد على البريد الإلكتروني والبرمجيات في تكثيف العمل بين الأشخاص الذين يؤديون مهام مشتركة, فالعمل يكون عن بُعد ولا حاجة للحضور الدائم في المنظمة (علوطي, 2008: 196). وتناول (بن طاطة) وصفا مهماً للعمل في المنزل, إذ وضح فوائد هذا العمل, فأشار " تعمل المنظمات على وضع برامج صيانة الموارد البشرية, وهي مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى حفظ وتطوير مهارات الأفراد من خلال برامج التدريب والتطوير, وإعادة النظر في

العمل بإعتماد برنامج ساعات العمل المرنة (Flescible Work Hours) والتي تتضمن أن يكون العمل داخل المنزل وحسب برنامج يتفق عليه" (بن طاطة, 2009: 9).

تأسيساً على ما سبق فإن التطورات التكنولوجية وضغوط العمل مع إعتماد المنظمات على استراتيجيات جُلّها جاذبة للموارد البشرية، فقد أصبح من المُسلّم به أن تعتمد استراتيجيات العمل البديل الذي يحقق أهدافها وأهداف الموارد البشرية مع إمكانية إنجاز الأعمال من دون الحضور الى المنظمة وهذا يوفر الكثير من الجهد والكلفة والوقت.

#### 14. استراتيجيات التفكير بالعمل:

أورد (توفيق, 2005: 73)، بأن التفكير هو المعرفة التي يجب أن تتوفر داخل الأشخاص لبيان كيفية التعامل مع المشاكل والمعوقات التي تحدث أثناء العمل وتحديد الوسائل اللازمة لحلها والتوجه نحو المستقبل للإستشراف الأفاق الجديدة، وأشارت (خليف, 2008: 10)، إن التفكير في العمل يُعد أحد المؤهلات المعرفية التي تُسهّل حركة الشخص في المنظمة للوصول إلى " قمة الهرم" وقد حدثت نقلة نوعية في التفكير، إذ أصبح تفكيراً استراتيجياً، نتيجة التغير في البيئة التنافسية، فالعولمة ونمو التكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى، فرضت تغييراً جذرياً لمفهوم التفكير في العمل. وكان رأي (سعادة, 2008: 92) حاضراً، إذ إن التفكير بمعناه العام يشير إلى كيفية إدارة وتوجيه الأعمال والممارسات والأنشطة الحياتية والوظيفية بشكل إيجابي.

يمثل التفكير مساراً فكرياً له خط سير خاص به، يريح العقل منّ عناء الأفكار المتشابكة، والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين (العمل مثلاً)، وله أهداف محددة ولا يكون التفكير فاعلاً وناجحاً إلاّ إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد وأقصر وقت (الظاهر, 2009: 20). ويتصف التفكير بالمرونة، وهي المقدرة على إتخاذ الطرائق المختلفة في التفكير والنظر للمشكلة، أو العمل من زوايا وأبعاد مختلفة، ودرجة السهولة التي يغير بها تفكير الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، دون الإعتماد على أفكار محددة، (العجلة, 2009: 29).

أشارت (العشي, 2013: 54) إلى إنّ التفكير هو نشاط عقلي يتضمن مجموعة من العمليات العقلية اللازمة لمعالجة وحل المشكلات الصعبة والمعقدة، ومنّ خلاله يمكن فهم الأمور وتذكرها وتفعيلها، كما إنّه يدرس الخبرة منّ أجل تحقيق فهم لها وإتخاذ قرار بشأنها ثم حساب المعرفة اللازمة لمعالجة الامور كافة. بينما تناول (دهش) التفكير بأنه يمثل طريقة لإعادة هيكلة العلاقات بين عناصر المشكلة أو أي موضوع آخر بطريقة جديدة (جلاب, 2011: 277).

يُعد التفكير في العمل منّ الصفات المهمة التي يتصف بها المورد البشري الذي يتمتع بحب العمل والإخلاص له، فضلاً عن الولاء للمنظمة التي يعمل فيها، وهو يُفَيّد في معرفة وحل المشاكل التي يتعرض إليها منّ خلال وضع الحلول المناسبة ومنّ ثمّ فإنه يعطي فسحة واسعة للشخص لوضع خلاصة أفكاره في خدمة العمل والمنظمة.

### 15. الاستراتيجية المستندة إلى خبراء المنظمة:

إنّ المنظمات تستثمر في مهارات وخبرات الموارد البشرية المتوافرة لديها بدلاً من إعتداد خبرات ومهارات خارجية، إذ جرى تشبيه هذه الإستثمارات بـ(ورقة عباد الشمس) تعبيراً عن الطريقة التي تجري فيها إدارة تلك الموارد داخل المنظمة والإفادة من الخبرات (Felstead & Aston, 2000: 236).

وتابع (Cooke, 2000: 5) عندما تكون الاستراتيجية المستندة إلى خبراء المنظمة ذو القدرات العالية فإنها تستطيع أن تؤدي دوراً مهماً في عملية الإستثمار الكفوء لتلك الخبرات المتوافرة في المنظمة بشكل يحقق الأهداف.

يمكن للمنظمة في حالات خاصة أن تحتاج إلى أخصائيين ذوي مهارات عالية ومتنوعة سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها، كما يمكن للمنظمة أن تستعين بالمديرين من داخل المنظمة للعمل المؤقت محل المديرين الذين يصابون بأمراض مزمنة أو حادث طارئ ولا يوجد من يحل محلهم والإفادة من توجيهاتهم، بينما الشركات والمنظمات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية تستعين برؤساء مجالس إدارات الشركات والمنظمات الكبيرة في توجيه وتخطيط العمل فيها ووضع السياسات الملائمة لهذه المنظمات الصغيرة (جاد الرب، 2008: 283-284). إنّ الوظيفة هي عملية مستمرة، فيجب عليك أن تطور خطة وظيفية وتبني أساس إختيارك على تلك الخطة وعند العمل لدى المنظمة عليك الأخذ بنظر الاعتبار ثقافة وأسلوب تلك المنظمة من خلال التعرف والتحدث مع الزملاء العاملين فيها ومعرفة مواطن القوة والخبرة فيها بهدف الإفادة منها مثل إستشارة أصحاب الخبرة فيها (Kinicki & Williams, 2008: 3).

نظر (ديسلر، 2009: 281-285) إلى إنّ العديد من المنظمات اليوم وخاصة تلك التي تسعى إلى تقليل المستويات الإدارية فيها تعتمد على موظفي المستوى الأول في خلق الفرص الجديدة وتحديد المشكلات ومعالجتها وسرعة الإستجابة مع التحليل وتقديم التدريبات المستمرة لإكسابهم الخبرات الأساسية لحل المشاكل وإتخاذ القرارات خلال المراحل المختلفة من مسارهم الوظيفي، إنّ العامل يعمل مباشرة مع رئيسته المباشر (المشرف مثلاً) إذ يصبح هذا المشرف مسؤولاً عن تدريب العامل وإتاحة الفرصة أمامه لتعلم القيام بواجبات الوظيفة حتى يضمن المعلومات والمهارات الكافية عن وظيفته.

وأشار (Noe, 2006: 403) يمكن الإعتماد على خبرات الأشخاص القدامى والذين يمتلكون الخبرات الواسعة التي تُسهم في تنمية قدرات ومهارات أشخاص آخرين هم بحاجة إليها، إذ يجري عمل أحد الموظفين من ذوي الخبرة بوصفه موجه لشخص أو لمجموعة من الأشخاص لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم ومساعدتهم في توضيح ما يحتاجونه في وظائفهم ويرشدهم على تحليل تجاربهم وخبراتهم.

وتأسيساً على ما تقدم فإن الخبراء داخل المنظمات يستطيعون رقد الموارد البشرية التي تحتاج إلى خبرات وتوجيهات أو زيادة خبرات، وإن مثل هذه الموارد البشرية من الأفضل والأسهل لها أن تأخذ

الخبرات والتوجيهات من هؤلاء الخبراء لأسباب، منها قرب حامل الخبرة من طالب الخبرة، تقليص النفقات فيما لو جري الحصول على الخبرات من الخارج، إختصار الوقت، هناك تقارب بالعلاقات الإجتماعية بين الطرفين، الخبير في المنظمة لدية الخبرة الواسعة عن العمل نتيجة الممارسة له ومعرفة خلفياته بشكل أفضل من الخبير الخارجي، إن جميع هذه العوامل تساعد على أخذ الخبرة والتوجيه من الخبراء داخل المنظمة.

### 16. استراتيجيات التغذية الراجعة:

إن عملية التأكد من النتائج فيما لو كانت جيدة أم غير جيدة تكون من خلال التغذية الراجعة، وهذا ينطبق على المنظمات أو الأشخاص لمعرفة مدى نجاح الأداء، وماهي درجة التقدم التي حصل عليها. وفي هذا الصدد، تناول (داغر وصالح، 2000: 113) التغذية الراجعة بأنها عملية إعادة المعلومات إلى مصدرها الأساسي، بخصوص مدى ملائمة المخرجات للأهداف وما إذا كان من المناسب تغييرها أو تعديلها أو تطويرها، وهي تُعد مدخلات جديدة للعملية وتقييم مدى تحقيق الهدف. إذا لم يعمل العامل بجد فإن أدائه قد لا يلبي الطموح، وإن توقعاته نحو تحقيق الإنجازات قد تكون غير دقيقة.

علية وضح (Noe, 2006: 368) بأن التغذية الراجعة هي المصدر الذي يتحقق من خلاله الشخص العامل على طبيعة إنجازه، هل هو ضمن المستوى المقبول أم لا؟ ويمكن الحصول على نتائج التغذية الراجعة من خلال المدير الفاعل، أو المشرف الكفوء، بحيث تكون من ضمن مدد زمنية قصيرة وليس لمرة واحدة في السنة والسبب هو جعل العامل في حالة معرفة متواصلة مع ما حققه من تقدم في العمل وإصلاح الإنحرافات إن وجدت، وهذا يعمل على تحسين أداء الوظيفة الحالية.

تناول (علي، 2006: 2) تعمل التغذية الراجعة بشكل معلومات يمكن الحصول عليها نتيجة عمل محدد أو تعلم أو ما شابه ذلك لمعرفة مدى النجاح أو الفشل، وعلى ضوءها يجري التحرك للتعديل، ففي الجانب الوظيفي تكون النتائج خارطة طريق لتطوير الوظيفة.

وبين (مكتب العمل الدولي، 2008: 20) إن جمع وتحديث ونشر المعلومات عن متطلبات المهارات حاضراً ومستقبلاً وترجمة هذه المعلومات إلى واقع عملي يساعد صناع القرار باعتبارها تغذية راجعة تُسهم في الحد من عدم اليقين وتحافظ على مهارات العاملين القديمة والجديدة على حد سواء، ولا بد من أن تستند استراتيجيات التنمية وسياسات المهارات إلى بيانات مصنفة بغية رصد التميز على أساس نوع الجنس في التدريب والعمالة والتغلب عليها.

ويبين (علي، 2012: 299) إن التغذية الراجعة تشير إلى مقابلة النتائج بما هو مخطط له ليس بالاتجاه الإيجابي فقط ولكن بإتجاه السلبي إنسجاماً مع فعلها الحقيقي في النظام المؤسسي بأجمعه، إذ يؤدي النظر إلى مخرجات النظام ومخرجاته، إذ إن المخرجات تُعيد صياغة المدخلات وعلى ضوءها

يستطيع المورد البشري من تقويم عمله الوظيفي وإجراء التحسينات في ضوء تلك المعلومات التي حصل عليها.

يحتاج التعلم إلى تغذية راجعة وذلك بصيغة معرفة ما تحقق من نتائج ليتسنى للمتعلم تصحيح أخطائه فعملية المشاركة في التعلم عملية مستمرة ينبغي أن لا تنتهي عند المتعلم، والمعلم هو الذي يقرر مدى ما حققه من نتائج عن طريق التغذية المرتدة (الساعدي، 2013: 110). يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وإن التغذية الراجعة ضرورية لأنها تنفع الفرد والمنظمة من معرفة كيفية الأداء المستقبلي ولكي تكون المعرفة نافعة ومفيدة لا بد وإن يفهمها الفرد العامل، أي إستيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية الراجعة (العشي، 2013: 16).

وتأسيساً على ما ورد أعلاه تُعدّ التغذية الراجعة أداة مهمة من أدوات المتابعة لمعرفة مدى التقدم الحاصل في الأداء، والهدف هو الوقوف على أسباب الإخفاق والعمل على معالجتها، فيما لو كانت نتائج الأداء جيدة فهنا يكون العمل على تعزيز البرنامج الذي جرى العمل فيه والإستمرار عليه مع المتابعة المستمرة وإذا كانت النتائج سلبية يجري العمل على تقويم الإنحرافات ومعالجتها.

#### 17. استراتيجيات إتاحة المعلومات:

أوضحت (Schneider & Barsoux, 1997: 15) إن مهمة المديرين مهمة صعبة ومضاعفة بسبب الاختلافات الثقافية والنقاطات لثقافة الأشخاص العاملين في تلك المنظمات، فمن الصعوبة الحصول والتعرف على ما يحمله الأشخاص من ثقافات إلا إذ كانت المعلومات التي جرى الحصول عليها دقيقة جداً عن ما يحمله من معتقدات وأفكار وعادات وتقاليد التي تُسهم وتساعد الإدارة على وضع الخطط اللازمة للتنشئة الاجتماعية لتقارب الثقافات المتقاطعة وبناء علاقات عمل وعلاقات إجتماعية جيدة، إذ إن توافر المعلومات توفر إمكانية إختيار الموارد البشرية الملائمة للوظائف (الرجل المناسب في المكان المناسب).

عرف الأكاديميون المعاصرون أن الاتصالات هي (الصمغ الاجتماعي) الذي يُستخدَم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمات الحديثة وأنها روح تلك المنظمات، وتهدف المنظمة لبناء شبكة إتصالات حديثة لتوجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب من خلال عملية إتاحة المعلومات التي تدعم الموارد البشرية، وتتأثر المعلومات بسبب اللغات المختلفة إذ تكون للكلمة الواحدة عدة معاني وأن الاتصالات عبّر الثقافات مهمة وصعبة جداً، وحتى تعمل شبكة الإتصالات بكفاءة لا بُد من وجود عناصر كفاءة تعمل على بث الحياة في تلك القنوات للحصول على المعلومات أو المقترحات ونشر الإبتكارات وتسهيل حل المشاكل فضلاً عن شعور العاملين بأن المنظمة تهتم بهم وحسب تقرير البنك الدولي لسنة (1991) فإن العامل الجوهرى في نجاح منظمات الأعمال والاقتصاد العالمية هو كفاءة إستخدام

المعلومات والمعرفة، وخبراء الإتصال هم المفتاح لتحقيق تلك الكفاءة، وطبقاً (Peter Druker) فإن معظم استراتيجيات الأعمال سوف تعتمد على المعلومات التي تأتي من خارج المنظمة وليس من داخلها فحسب وذلك لمعرفة التكنولوجيا والأسواق الجديدة والمنافسين" إن شبكة الاتصالات داخل المنظمة تُعدّ الأساس في تكوين شبكة الاتصالات الخارجية التي أشار إليها (Peter Druker) (جيرنيبرج وبارون، 2009: 189).

بيّن (Blanchard, et al 1996) نقلاً عن (الذهب، 2000: 26) تؤدي إتاحة المعلومات دوراً كبيراً في سير الأعمال داخل المنظمة فضلاً عن موازنتها ومواردها والعمل الوظيفي ولها جملة فوائد هي:

1. تُسهّم في عملية صنع القرار وإتخاذها بالوقت المناسب.
2. تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن لتلبية لإحتياجاتهم.
3. التحسين المستمر للعمليات ومن ثم لجمهور المستفيدين.
4. تستفيد المنظمة من مهارات الموارد البشرية وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.

5. زيادة الكفاءة والفاعلية عند منح الموارد البشرية المعلومات التي يعملون على أثرها. إن عملية إتاحة المعلومات أصبحت واسعة جداً أمام الموارد البشرية بسبب تطور تكنولوجيا المعلومات، إذ تستطيع تلك الموارد من تحقيق التطور الوظيفي وتنمية القدرات والمهارات من خلال الإلتحاق ببرامج تدريب مصممة حسب الحاجة، وقد ساهمت بدرجة كبيرة في تنمية تلك الموارد (العتيبي، 2010: 65).

وإستناداً إلى ما تقدم فإن إتاحة المعلومات تؤدي دوراً مهماً في نجاح المنظمات ونموها، فهي تعتمد إلى مشاركة الموارد البشرية بتلك المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الثقة بالإدارة والمنظمة فضلاً عن تعزيز الثقة لدى الموارد البشرية نفسها، إذ تضعهم أمام مسؤولياتهم لوظائفهم وإنجازها وإعتماد المعلومات بالوقت المناسب حول تلك الوظائف وتُسهّم بالمشاركة في وضع الخطط.

#### 18. استراتيجية إستقدام الخبرة من الخارج:

أشار (حسن، 2003: 300) إلى إن المنظمات تبذل جهود كبيرة بهدف الإفادة من مواردها البشرية بشكل أمثل، فلا يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها إذا واجهتها مشاكل مثل إرتفاع دوران العمل، وإنخفاض الإنتاجية، وعدم وجود موارد بشرية مؤهلة ذو معارف كبيرة، لذلك توجب على تلك المنظمات العمل على وضع استراتيجية إستقدام الخبرات والكفاءات من الخارج لسد النقص الحاصل في الموارد البشرية بعد أن جرى التأكد من عدم إمكانية سد النقص داخلياً.

وأضاف (Harvey& Novice, 2003: 25) إلى إنه بإمكان المنظمات المتعلمة أن تستفيد من إستخدام الموارد البشرية العالمية التي تحمل معارف وخبرات لتعزيز الإمكانيات الداخلية لمواردها البشرية بهدف تحقيق الأداء المتميز. بينَ (الدوسري, 2007: 56) إن الإستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة, تكون لديهم وجهات نظر متطورة بشأن إتجاهات خصائص شبكة العمل والمشاكل التنظيمية والوظيفية واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الحل الفاعل لذلك, تزداد الحاجة إلى المهارات المتخصصة من خارج المنظمة, نظراً لأنّ الموارد البشرية الدائمة قد لا تكون لها القدرة على تنامي وزيادة مهاراتها لتتناسب مع التغيرات العملية والتكنولوجية لبيئة العمل فهي دائمة الاحتياج إلى أخذ التوجيهات الوظيفية من الأفراد خارج المنظمة, بمعنى آخر إن بعض الوظائف في بيئة العمل تنمو بسرعة تفوق مهارات وخبرات الموارد البشرية الدائمة وبالتالي يلزم اللجوء إلى خبرات بالتعاقد المؤقت من العاملين المختصين لسد الحاجة لهذه المهارات. إن الاستعانة بخبرات ذوي الاختصاصات من خارج المنظمة يضيف إليها كفاءة العمل.

فقد أشار (المير, 2007: 99) يمكن للمنظمات الاستفادة من مصادر المعرفة العالمية وتبني فكر عالمي للموارد البشرية تستطيع معه إستقطاب خبرات خارجية عالمية فضلاً عن تنمية فكر عالمي لدى الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة للإفادة منها عند التوجه العالمي.

وبين (ديسلر, 2009: 281 و358) إلى إن هناك بعض المنظمات تعتمد التدريب خارج نطاق العمل وذلك بهدف تطوير قابليات موظفيها وإكسابهم خبرات عمل جيدة أو كيفية التعامل بروح الفريق الواحد والتعاون فيما بينهم وايضاً تدريبهم على الثقة المتبادلة وكيفية التغلب على ما يواجههم من عقبات ومشاكل. وأضاف إلى إنه على المنظمات إحتواء موظفيها وزيادة خبراتهم في مجال وظائفهم من خلال مجموعة طرائق داخلية وخارجية وأن إرسال العاملين إلى ورش عمل دورية في مجال تخطيط المسار الوظيفي والذي يعمل على تزويد العاملين المشاركين بكل ما يتعلق بالوظيفة من خلال ممارسة التدريبات والمشاركة في جلسات المناقشة للمستويات المهارية وكل ما يتعلق بالوظيفة.

وتأسيساً على ما سبق فإن المنظمات تعمل على إعتداد الموارد البشرية من حملة المعارف والمهارات والتي تستطيع العمل في إطار التوجه الخارجي فتعمل على جذب وإستقطاب الموارد ذو الكفاءات والخبرات من الخارج, فبالوقت الذي تتنافس المنظمات فيما بينها, فإن مصدر المنافسة عالمياً أصبح يتمثل بالموارد البشري .

### 19. استراتيجية شبكة العلاقات الداخلية:

عدّ (Prusa & Cohen, 2001: 87) رأس المال الإجتماعي هو مجموعة من العلاقات والصدقات التي تجعل المنظمات تؤدي أعمالها بكفاءة وجودة عاليتين وتُسهم في تنمية المسار الوظيفي للعاملين. فيما أكد (Kinicki& Williams, 2008: 218) على كيفية توجيه العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة, إذ يمكن وضع قواعد أساسية عن كيفية بناء هذه العلاقة ومدى تكرار

اللقاءات ونوع الاتصال، هل في العمل أو خارجه؟ هل في النادي أو قاعة الرياضة؟ على أن تكون هذه العلاقة متواصلة وبالحد الأدنى عن طريق البريد الإلكتروني، إذ تتكون شبكة من العلاقات والصدقات التي تدعم المسار الوظيفي الذي يمثل خط سير الموظف. إن طبيعة الصداقات التي تربط الأفراد بعضهم ببعض الآخر مهمة جداً، فإذا كانت هذه الصداقات جيدة فإنها تولد تفاعلات إيجابية وبناءة في تطوير العمل وتوفر أجواء عمل ايجابية، وإذا كانت الصداقات غير جيدة فإنها تولد ضغوطات نفسية وتنافس شديد، وعلى هذا فإن بناء شبكة من الصداقات الكفؤة تُسهم في نجاح العمل الوظيفي في المنظمات (مريم، 2008: 484).

لشبكة الصداقات الفاعلة تأثير قوي على المسار الوظيفي وفي هذا الإطار وصف (جيرنبرج وبارون، 2009: 368 و623) إن الأشخاص ينقلون المعلومات لمن يماثلهم في العمر أو أوقات العمل بالمنظمة ونظراً لأننا نشعر بالواجهة مع من يشبهوننا أكثر فإننا نقضي وقتاً أطول ونعمل إتصالات أكثر معهم ونتيجة لذلك تتكون في المنظمات شبكة إتصال غير رسمية المبنية على النوع والتي تسمى شبكة الأصدقاء، إذ إن علاقة شبكة الصداقات تتصف بدرجة عالية من الصداقة ويميل الأشخاص هنا إلى إتباع سياسة الباب المفتوح ويتحدثون عن النشاط بطرائق غير رسمية ويقومون الصداقات من دون مشاكل ويتعرفون بعضهم على البعض الآخر بسرعة ويشعرون وكأنهم أعضاء في جماعة واحدة.

إن من أهم العوامل المؤدية إلى نجاح عمل المنظمات وتحقيق أهدافها هو نجاح أو فشل علاقات العمل بين العاملين، إذ يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يُسئ إستغلالها مما يؤدي إلى أن تتحول بالعدوانية أو بروز صراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أطراف العلاقة، كما قد تؤدي إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات (الدوسري، 2010: 24).

وضح (المساعدي، 2011: 140-141) إلى أن شبكة العلاقات بين الأشخاص تمثل رأس المال الإجتماعي، وهي تشكل مصدراً قيماً لإدارة الشؤون الإجتماعية وتزويد أعضائها برأس المال العائد للجماعة، إذ إن الجزء الكبير من رأس المال يتجسد ضمن شبكة الإختلاط والتعارف التي تؤدي إلى الإحترام والصداقة، على أن الشبكات توفر عن طريق الأصدقاء والذين يمكن أن يمدوا المنظمة بمعلومات متميزة. ومن منظور التنوع الثقافي أوجزت (لفحل، 2013: 87) إن شبكة العلاقات الإجتماعية هي مجموعة العلاقات التي تتولد بين الموارد البشرية وهي طريقة جيدة للحصول على المعلومات وقد أشار (Sonnenberg) بأنها استراتيجية طويلة الأمد يجري تحسينها عن طريق الأعضاء من خلال التفاعل والتعاون بينهم.

يتضح أنه عن طريق هذه العلاقات تحصل المنظمات على المعلومات التي تستفيد منها في تطوير منتج أو تجنب منافسة أو الحصول على التكنولوجيا المتطورة، إذ إن عملية نشر المعلومات بين

أعضاء المنظمة يوفر ويدعم وصولها إلى الإدارة العليا لمعالجة المعلومات غير النافعة والأخذ بالمعلومات المفيدة، وبذلك تكون شبكة الصداقات مسار إتصال قوي وحيوي لكل المنظمات وهي عامل مهم في تطوير المسار الوظيفي من خلال الإسهام بزيادة المعلومات والمعرفة التي يحصل عليها الموظف من الزملاء الخبراء وأصحاب المعرفة.

## 20. استراتيجية الناصحين:

هو إحدى مؤشرات استراتيجيات إدارة الوظيفة والتي تعتمد على مبدأ النصح والإرشاد من قبل المرشدين (الناصحين) والنصح هو توجيه الآخرين حول المسار الصحيح للعمل (أو أي شيء آخر) من دون أن يكون هذا النصح مشفوعاً بقوة القانون، أو تحت غطاء المسؤولية بل يأتي من خلال العلاقات العامة أو علاقات العمل والناصح أو المرشد، هو موظف قديم ومُنْتَج وله خبرة عالية والذي يُسَهِّم في (تكوين) موظف أقل خبرة (التلميذ) وإن معظم العلاقات الإرشادية تتكون بشكل غير رسمي نتيجة للمصالح والقيم والفلسفة التي يتشارك بها الطرفين، وتشير البحوث إلى إن الموظفين الذين يتصفون بخصائص شخصية معينة مثل (الإستقرار العاطفي، التكيف، الرغبة بالإنجاز، السلطة) هم الأكثر رجحاناً للبحث عن معلم أو ناصح، والبرامج الإرشادية الناجحة لدى الشركات هي الجمع بين الموظفين من ذوي الخبرة العالية وغيرهم من قليلي الخبرة ووضع برامج إرشادية ناجحة تُسَهِّم في تطوير وتنمية العاملين داخل المنظمة (Noe, 2006: 402-403).

وفي هذا الإطار تحدث (Kinicki & Williams, 2008: 218) بأن تنوع محفظة الناصحين حالة جيدة ومفيدة، فعليك أن تعتمد على أكثر من شخص ذو خبرة ومهارة جيدة تستطيع الاستفادة منه في مجال وظيفتك، ذلك أفضل في حالة كون أحد الناصحين قد إنشغل في عمل آخر، فانت بحاجة إلى المشورة العاجلة في بعض الأحيان، ولا تعتمد استراتيجيات النصح على مستوى محدد بل تشمل جميع المستويات ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالمستويات الدنيا.

أما (Bohlander & Snell, 2013: 201-203) رأى أن عملية النصح تشير إلى مساعدة الأشخاص الآخرين في أعمالهم وإستشارة مدراءهم المباشرين للمساعدة في تطوير وظائفهم، وكما أنها تتجه نحو المستويات الدنيا، فمن خلال التدريب والتحفيز والإرشاد، يعزز خبراتهم ومهاراتهم الوظيفية وتأثير السلبيات في أعمالهم بهدف إجتناؤها، فإن عملية النصح قد تكون موجهة نحو الإدارة العليا من خلال تزويدها بالمقترحات والإرشادات وعمليات التطوير وعلاقة النصح هذه هي النصح الرسمي، فيما يكون هناك نصح غير رسمي على شكل إصدارات أو نشرات في الصحف اليومية ومن المهم أن تكون علاقة النصح تطور على طول خط القواعد العامة، وهناك خصائص للناصح هي:

(الاستماع والفهم، التغيير والتعلم، بناء الثقة بالنفس، وهو مستشاراً وحكيماً، يتشارك الخبرة، التعليم باستعمال الأمثلة).

يُعدُّ الناصح (المنور)، (المرشد) عنصراً مهماً في تنمية مهارات الأشخاص الآخرين وخبراتهم (عملياً ونظرياً، معرفياً أو تكنولوجياً) فهو يَحْمِلُ مميزات لا يحملها الآخرون، يستطيع أن يقدم إبداعاته وأفكاره إلى الموارد البشرية الذين يحتاجون إلى هذه الخبرات في الوقت والزمان المناسبين.

## 21.الاستراتيجية التكييفية:

التغير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة لذا فإن على المنظمات أن تواكب الكثير من تلك التغيرات من مفاهيم وممارسات وتطور المعارف لدى الموارد البشرية، إذ إن تلك التغيرات تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات ولإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، لذا توجب عليها التكييف مع تلك التغيرات وفي شتى المجالات ومنها المجال الوظيفي (Chiavenato, 2001: 17).

بين (Murray,2003: 233) يمكن وضع استراتيجية تكيفية تتعامل مع المشاكل التي تحصل وهي تمثل أسلوب علمي يحمل مجموعة من الفعاليات التي تؤدي بالفرد والمنظمة الى التفكير بالاحتمالات التي تصلح كحلول للمشاكل ثم إختيار أكثرها فاعلية.

وقد نوه (Bailey& Smith, 2003:5) إنَّ استراتيجية التكييف هي أسلوب جرى استخدامه من الأفراد والمنظمات لتنظيم الأعمال وممارسة ترتيب تلك الأعمال بما يؤمن الإنسيابية وتقليل حدة الصدمات والمعوقات التي تؤثر على العمل، وعلى سبيل المثال فإن هناك استراتيجية لحل المشاكل في المواقف السلبية وهي نوع من استراتيجيات التكييف التي تضمن البحث عن المعلومات والدعم الإجتماعي. وهذا يتطلب مرونة وقابلية على التكييف والقدرة على إدارة التغيير والابتكار والإستجابة السريعة. أن تتوافر موارد بشرية قابلة للتغيير عند كل المستويات، مع وجود هياكل غير بيروقراطية، والتزام تنظيمي، ومستويات عالية من المعنوية وتنظيم العمل وتعدد المهارات لدى تلك الموارد يعد تكيفاً يسهم في نمو المنظمات (الخفاجي، 2005: 30).

وأوضح (شراف، 2007: 23) إنَّ مصطلح وظيفة الأفراد سابقاً كان يغلب عليه طابع الكلفة لذا تتعامل المنظمة بشكل غير مرن معه، في حين المفهوم الحديث له يشير إلى إنَّ الفرد أصبح الموجود الإستثماري الأهم في المنظمات وأصل من أهم الأصول الفاعلة ويتعين أن يتعامل معه بوصفه فرصة لتعظيم العائد على المدى الطويل لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكييف. إنَّ التغيرات المستمرة هي طابع البيئة المعاصرة، إذ ظهرت العديد من التغيرات في المفاهيم والممارسات التي تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات في الألفية الثالثة، إذ يكون الدور المهم هو التكييف مع تلك التغيرات من خلال وضع استراتيجية لمعالجتها، وقد قامت العديد من المنظمات بمبادرات عديدة لمواجهة هذه المتغيرات، منها تقليص حجم الوظائف، إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحرراً، التركيز على الأعمال الجوهرية، أداء الأعمال بأقل تكلفة، تحديد المهارات المطلوبة (بن نمشة، 2007: 100-101).

ويرى (مكتب العمل الدولي، 2008: 19) التكيّف من خلال تخفيض تكاليف التدريب بسبب التغيرات التكنولوجية أو السوقية وقد تدفع هذه التغيرات الخارجية المنظمات على التكيّف أو تقليص الحجم أو حتى الإغلاق، وهذا الأمر سوف يؤثر على الموارد البشرية بفقدان وظائفهم وهنا يجب أن تقوم المنظمات بأعداد عمل إستباقي للتغير يساعد على تأمين الوظائف والحد من البطالة وإعادة قابلية استخدام المورد البشري.

وقد وضح (علي، 2012: 292) إنّ في عالم اليوم تتسارع منتجات العقل البشري المعرفية والتقنية، إذ أصبحت المنافسة على ضوء قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، لذا توجب تطوير المهارات وتنمية القدرات لتلك الموارد للتعامل مع مخرجات العصر والتكيّف معها وبما يتلائم مع معطيات تلك التغيرات في ضوء متطلبات الوظيفة.

وتبيّن مما سبق إن المنظمات عملت على رفع قدراتها التكيّفية من خلال الموارد البشرية التي تنشأ نتيجة التفاعل لتلك الموارد مع التعلم والتطوير للمعارف ورفع الكفاءة لديها، فضلاً عن التكيّف مع حالات التطور التكنولوجي والاتصالات السريعة مع الأخذ بتنوع الثقافات.

## 22. إستراتيجية إكتساب المعرفة:

التقدم السريع في التكنولوجيا فرض على منظمات العصر الحديث أن تعمل على إدامة وتطوير تعلمها لكي تواكب هذه التطورات وتستمر في العمل وتبتعد عن التدهور والانحلال، وفي هذا الصدد أشار (الكبيسي، 2004: 86) عصاراً كهذا يُحتم على المجتمعات والمنظمات والأفراد أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوماً بيوماً وإن يطلعوا على كافة ما يستجد من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعةً بساعة، هذا إذا أرادوا مجرد الإستمرار والبقاء، أما إذا كانوا يتطلعون للتميز وللنماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف ومن إثارته وتطويره بإضافة معرفة جديدة أو إكتشاف تقنية لتطبيقها. وللإفادة من هذه الخبرات والمهارات التي يحملها المورد البشري والذي يُعدّ (صانع معرفة) عنصر تطوير ودعم كافة الأعمال في المنظمة.

وصفَ (Dess, et al., 2005: 430)، بأن المنظمات أخذت تعمل على بذل الجهود للحصول على فرص التعلم الجديدة من خلال محاولتها مراقبة ومعرفة تطلعات الزبائن الحاليين والمحتملين، وإدراك التغيرات في الطلب وإدراك المشاكل الناشئة والتي تقود إلى فرص تعلم قد تكون لمشاريع جديدة ومستقبلية. وتقوم الإدارة الكفؤة على إيجاد الطرائق الناجحة للبحث عن صناع المعرفة. وتوظيف خبراتهم وقدراتهم الفكرية والجسدية، وفي هذا الإطار أشار (Trott, 2005: 198) إلى كيفية البحث عن فرص التعلم وإختيار الطرق المناسبة لتوليد الفرص، إذ يكون التركيز على إدراك الارتباطات التنظيمية الخارجية والتي تسمى غالباً بالشبكات بوصفها مصدر للمعرفة الخارجية وربطها مع قاعدة المعرفة الداخلية للمنظمة وذلك يُسهم بمعرفة الأساليب المختلفة وكيفية توليد الفرص الجديدة للمنظمات.

إنّ التركيز على المعرفة المتحصلة من الخارج يولد تحديات وصعوبات أمام الإدارة في طبيعة الإختيار والتشخيص لمن هم (صناع معرفة) فقد أشار (Kierman) إلى ضرورة التعلم بقوله " نظراً للضرورات التنافسية من السرعة والإستجابة العالمية والحاجة المستمرة إلى الإبداع، وبفضل التقنيات المعلوماتية الجديدة يُصبح التعلم التنظيمي السبيل الوحيد الذي يمكن أن يمنع تراجع المنظمات" (7: 1993, Kierman) نقلاً عن (الرشودي, 2007: 58). تقتضي الإفادة من الفرص المحلية والعالمية للتنمية المستدامة بناء قدرة المنظمات والبلدان على نقل التكنولوجيا بكفاءة والإنتقال إلى قطاعات إقتصادية تنافسية والحصول على المهارات الإدارية والتقنية والوظيفية (مكتب العمل الدولي, 2008: 96).

لذا فإنه يلاحظ في المنظمات الحكومية تجري الإفادة من خبرات أساتذة الجامعات وخبراء المال والأعمال والقانون وإدارة الموارد البشرية في تقديم مختلف الخدمات والإستشارات لهذه المنظمات، كما تجري الإستعانة بكبار الموظفين في سن التقاعد للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في تدريب وتطوير وتنمية وتعليم إدارات أو أقسام أو أفراد المنظمة (جاد الرب, 2008: 284) إنّ الموارد البشرية تحمل ثقافات مختلفة وقد تكون متقاطعة لا تُسهّم في إنتاجية عالية فضلاً عن الخدمات الجيدة وهذا يحتاج إلى وضع برامج التدريب.

وفي هذا الصدد نوه (ديسلر, 2009: 265), إنّ التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات اليوم تستلزم منها البحث عن فرص جديدة من خلال التدريب الفني والتدريب التعليمي والذي من شأنه زيادة إنتاجية المنظمة، وتحسين جودة المنتجات لمواجهة المنافسين، وفي نفس الوقت فإن الموارد البشرية في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات تشكيل فرق العمل وصنع القرار وإجراء الإتصالات والمهارات التكنولوجية.

إنّ المنظمات التي تسعى دائماً لأن تكون ريادية، يجب عليها العمل على إدامة الخبرات والمعارف للموارد البشرية التي تعمل فيها، فإن تكون منظمة متعلمة، يتطلب منها البحث عن فرص التعلم الجديدة، والتي دائماً وأبداً تجعلها في تطور مستمر، فعليها مراقبة مصادر التعلم، والأخذ بفرص تعلم ومواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفية التي تحصل.

### 23. إستراتيجية فرص التطور الداخلية:

إنّ منظمات الالفية الثالثة تعمل من ضمن بيئة غير مستقرة، تتصف بالتنافس الشديدة والتطور التكنولوجي السريع وانتشار العولمة، الأمر الذي جعلها تعمل بما تمتلك من جهود على التطور والنمو وإيجاد الإمكانيات العالية لحل المشاكل التي قد تحصل، فالعصر هو عصر التكنولوجيا.

أشار (Pertti, 1987) إلى إنّ المنظمات تسعى إلى سد العجز من الموارد البشرية عن طريق ما يتوافر لديها من تلك الموارد وعن طريق مناقلتها بين أقسام المنظمة وممن يحملون الخبرات والمهارات

والمعارف وتُعد هذه الاستراتيجية مهمة بالنسبة إلى المنظمات، إذ توفر لها الوقت والتكلفة وعدم توقف العمل لحين الحصول على المورد البشري المتخصص، وقد تذهب المنظمة إلى حالة إستقطاب الموارد البشرية عندما لا يتوفر لديها خبرات ومهارات داخلية (العتيبي، 2010: 46).

إنّ تطوير المعارف لا يأتي إلاّ من خلال التعلم المنظمي والذي يُسهم في تطور تلك المنظمات عن طريق نقل المعارف والتكنولوجيا التي تضيف إسهامات معرفية جديدة تُعدّ خاصية من خصائص صناع المعرفة. وفي هذا المنحى أشار (الساعدي، 2013، 58) إلى إن المنظمات تقوم بالتعلم الذي هو "عملية تدفق المعرفة لصياغة خبرات ومفاهيم جديدة في ضوء الأدوار المتبادلة".

وقد أشار (Dessler, 2013: 83) يجب على المنظمات أن تعمل على توليف برامج التعلم فيها مع البرامج الأخرى بما يعطي تطوراً فاعلاً في المجال الإداري والإنتاجي، فعلى سبيل المثال العمل على تغيير المنظور الثقافي عن طريق التنشئة الإجتماعية ونظم الإدارة وإجراءات التقييم، كل ذلك يعمل على تطور المنظمات.

يتضح مما سبق أن استراتيجية فرص التطور الداخلية توفر للمنظمات إحتياجها من الموارد البشرية (صناع المعرفة) التي تكون مهمة لمليء الشاغل من الوظائف في الأقسام، من دون البحث في سوق العمل الخارجية عن الخبرات وهذا يفرض على المنظمات وضع برامج تطويرية كفؤة لمواردها البشرية.

#### 24. استراتيجية إستثمار فرص التطور خارج المنظمة:

إن المنظمة كيان يعمل ضمن بيئة محيطة تتضمن مجموعة من العوامل المؤثرة على طبيعة عملها، فلا بد أن تكون لديها استراتيجية تعمل على إستغلال الفرص من خارج المنظمة، والعمل على تجنب التهديدات التي تحصل لها وهي تعمل وتصارع في آن واحد، فقد أشار (داغر وصالح، 2000: 191 و 219) تقوم هذه الاستراتيجية على إعداد هيكل تنظيمي والذي تعمل فيه المنظمة وإن مستقبل تطور الهيكل التنظيمي يحتاج إلى الإستجابة والتكيف مع الفرص التي توفرها البيئة، لذا ينبغي على المنظمة أن تكون سريعة الحركة في إدراك الفرص المتاحة في البيئة وإستثمارها، ويجري التركيز على الموارد البشرية بشكل أكبر على العمل، إذ يجري تعليم وتدريب العاملين على مجموعة من المهارات الموحدة التي تُستَخدم في إنجاز العمل أو التدريب أو التعليم خارج المنظمة.

أصبح المورد البشري أساس المنظمات، فهي تعمل دائماً على أن تكون لديها موارد بشرية ذا كفاءة جيدة وهنا إما أن تحصل عليها جاهزة بوصفها (صناع معرفة) أو أن تعمل على تطويرها وتعليمها. وهذا ما أشار إليه (شراف، 2007: 72) إلى إنّ التطوير في خارج المنظمة يعمل على تنمية معارف الموارد البشرية خارج إطار العمل الرسمي، إذ تقوم المنظمة بأجراء برامج التطوير من معارف ومهارات وخبرات خارج عمل الشخص وهنا إما يكون داخل المنظمة نفسها أو خارج المنظمة وما يهمنا هنا هو التطوير خارج المنظمة إذ يجري ذلك من خلال البرامج التدريبية أو ورش العمل أو

الكورسات. إن الموارد البشرية التي تحمل خبرات وكفاءات وقدرات لها دور كبير في إيجاد وإنجاز الأعمال الجيدة التي تشبع رغبات المستهلكين وتحقق أهداف المنظمات في آن واحد. فقد جاء مؤكداً لهذا الهدف (جاد الرب, 2008: 284) فأوجز ان بعض المنظمات تقوم بالبحث عن العاملين الذين يحملون المهارات والمعارف للإفادة من خبراتهم ومهاراتهم المتميزة والنادرة التي تمكنهم من الأداء العالي المتميز. يجب على المنظمات أن تهتم بالبحث والمتابعة للفرص في أي وقت وفي أي مكان قد تجد فيه الفرصة وإن نقطة البداية لأي تطور هو وجود الفرصة وتأتي هذه الفرص بالنسبة للأعمال الجديدة من عدة موارد هي: (Dess, et al., 2008: 2-7). (الخبرات الحالية والسابقة, الهوايات التي تقود إلى الابتكار, فرصة حدوث حدث يؤدي إلى إدراك حاجة معينة لم يجري إشباعها).

إن أسس القوة قد تغيرت في المنظمات الجديدة, إذ لم يُعدَّ المركز والسلطة أدوات كافية يمكن إعتماها في إنجاز المهام والوظائف لأن النجاح يعتمد بالدرجة الأولى على البحث عن مصادر جديدة لأفكار جديدة بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال التعاون مع الآخرين في تنفيذ هذه الأفكار للحصول على فرص التطور من خارج المنظمة (ديسلر, 2009: 51).

يتضح مما تقدم أن الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في النشاطات الإدارية أو الفنية كافة, إذ أصبح المورد البشري عنصراً حاسماً في مجال المنافسة في بيئة سريعة التغير وذات تعقيد كبير, كما أن النمو, التقدم, تحقيق الميزة التنافسية, هي شعارات المنظمات التي تعمل على الحصول على المركز الريادي في السوق سواء كانت سوقاً عالمياً أو سوقاً محلياً, وهذا الهدف يدعوها إلى العمل بمبدأ التطور لكافة المستويات ومنها الموارد البشرية التي أصبحت اليوم محل المنافسة الحقيقية بين المنظمات, إذ إن الكثير من المنظمات تسعى للعالمية التي تكون فيها الثقافات متباينة ومتقاطعة, فعليها العمل على توظيف جميع طاقاتها للتطور المنشود.

## 25. استراتيجية الاقران:

إن عصر المعلوماتية الحديثة التي فرضت على المنظمات إتباع استراتيجيات وسياسات تمكنها من التكيف مع التغيرات التي تحصل للموارد البشرية, فقد بين (هل, 2006: 9) إن علاقات زملاء العمل تعتمد على الشراكة الفاعلة والروابط القوية والإهتمامات المتبادلة وتزداد هذه الروابط بشكل كبير عند حدوث الضغوط والازمات, إذ إن الجميع يلتفون بعضهم حول البعض الآخر ومن عوامل بناء تلك العلاقات هو التعاطف (القدرة على أن تشعر بما يشعر به الزميل الأخر) وهناك عوامل نجاح هي:

1. موازنة العاطفة مع العقل.
2. التفاهم المشترك.
3. بناء إتصالات جيدة.
4. الإقناع بدل الإكراه.

## 5. القبول المشترك.

فيما بين (ديسلر, 2009: 96) بقوله ان التغيرات التي تحصل في الموارد البشرية وتباينها تستدعي من المنظمات أن تقوم بتقليل المعوقات المترتبة عليها مثل التميز والضرر أثناء ممارستها لوظائفها وهذا الأمر إستوجب القيام بمجموعة إجراءات لإدارة التباين منها:

1. توافر نمط قيادي قوي: المنظمات التي حققت نجاحاً في إدارة الموارد البشرية المتنوعة التي تدار في ظل نمط قيادي يتسم بالشخصية القوية في مواجهة هذا التغيير وفي نفس الوقت يستطيع توفير المناخ الملائم لإحداث التغيير.
2. تقييم الموقف: المنظمات يجب أن تقيم الحالة الراهنة لمواردها البشرية مع الأخذ بنظر الاعتبار التباين فيها ويتم ذلك من خلال إجراء إستقصاء يمكن قياس إتجاهاتهم وإدراكهم للثقافات المختلفة داخل المنظمة.
3. الاهتمام بثقافة التغيير ونظم الإدارة التي تعمل على تغيير ثقافة المنظمة ويجري ذلك عن طريق نشر الثقافة بين الموارد البشرية.

وتناول (جرينبرج وبارون, 2009: 139) تؤثر قدرة الأفراد على التكيف في ترك إنطباع لدى الآخرين على مدى نجاح الشخص في مسارة الوظيفي, فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على تكيف السلوك, تكون فرصتهم أكبر للحصول على الترقيات بالمقارنة مع الذين يحملون قدرة أقل من التكيف خاصة إذا كانت الترقية تكون الإنتقال من شركة إلى أخرى, ويرجع السبب في ذلك هو قدرة التكيف مع المواقف والتصرف بطريقة ترضي الآخرين, وهذا يترك تصوراً حسناً عنهم, مع أن هناك سبب آخر وهو قدرتهم على كسب ود الآخرين وجعلهم يسيرون في ركابهم وبذلك يبعدون أنفسهم عن الاعتراضات.

تبين مما سبق ان الأفراد يتعرضون إلى المؤثرات الخارجية والداخلية, والأفراد الناجحون هم من يتجاوزون هذه المؤثرات هم من يمتلكون الامكانية العالية على التكيف في سلوكهم, بما يتفاعل في معالجة هذه والمؤثرات, على إن الموارد البشرية التي تعمل في منظمة ما, تحمل إختلافات عديدة, منها إختلافات مهاريه, ثقافية, عرقية, فلا بد أن يكون هناك تكيف مع هذه الاختلافات مسبقاً, وهذا ما تقوم به المنظمة من خلال التنشئة الإجتماعية التي تعمل على تقليل الفجوات بين تلك الاختلافات للموار البشرية, إلا أن هناك جانب آخر ألا وهو التغيرات التي تحصل لتلك الموارد البشرية اثناء مدة العمل الأمر الذي يستوجب من الجميع التكيف مع تلك التغيرات ومنها التغيرات التي تحصل لزملاء العمل إذ يجب التكيف مع أي تغيير يحصل لأي زميل عمل وبما يخدم مصالح كل الأطراف.

## المبحث الثاني

### العوامل المحفزة لصناع المعرفة

#### تمهيد:

مهّدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة، ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول وتتصارح حول إمتلاك وحياسة أكبر قدر من المعلومات والمعارف، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على إمتلاكها، ومن يملكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الإختيار واتخاذ القرار. وبذلك أصبحت المعلوماتية المحدد الرئيس الجديد لتوازنات القوى في النظام العالمي خلال القرن الحادي والعشرون والعامل الحاسم فيه، ونتيجة لهذه المعطيات إكتسبت المنظمات المعاصرة جيلاً متفوقاً من الموارد البشرية أطلق عليهم (Peter Druker) صناع المعرفة والذين يعملون بالأعمال الأكثر أهمية والأعلى قيمة في منظماتهم، ونشأت ملامح وأفكار ورؤى تتوافق مع متطلبات العالم المعاصر، والتي تمثل الأساس الذي تبنى عليه فلسفة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية نحو العمل المستقبلي وأصبحت المنظمات تقاس ليس بموجوداتها المادية فحسب بل برأس المال المعرفي الذي تمتلكه وضمن مواصفات صناع المعرفة الذين هم الثروة الحقيقية، وعليه سيجري في إطار هذا المبحث عرض التطور المفاهيمي للمعرفة، الوصف الفلسفي لصناع المعرفة، مرتكزات الإطار التطبيقي لصناع المعرفة، أبعاد صناع المعرفة.

#### أولاً: التطور المفاهيمي للمعرفة

نشأت المعرفة مع بدء خلق الإنسان، وهي في حالة تطور مستمر، وذو سمة تراكمية، ومرت بمراحل تطور مختلفة على وفق الظروف والأزمنة بدءاً من عصر الإنسان القديم، وأول ما ظهرت في بلاد وادي الرافدين (3200-3500 ق. م) وتطورت أساليب المعرفة بحدود مراحلها، إذ كانت واضحة في شريعة حمورابي في بلاد وادي الرافدين، ثم حضارة وادي النيل، ثم الحضارة الهندية والصينية واليونانية (مكاوي، 1997: 5). إن صناعة المعرفة هي صناعة المستقبل والطريق إلى ثروته، ذلك إن البشرية ومنذ العصر الحجري قد مرت بتطورات، وثورات متعددة كان آخرها الثورة الصناعية، ونحن نعيش الآن عهد ثورة جديدة ألا وهي ثورة المعرفة، والتوقعات تشير إلى إن أغنى أغنياء العالم في بدايات القرن القادم سيكونون في أغلبهم إن لم يكن جميعهم من (صناع المعرفة). أشار (Vlok, 2004) إلى إن فهم المعرفة وكيفية بنائها يعتمد على وجهات نظر الكتاب وتوجهاتهم وتتأثر بالخلفية الثقافية للفرد أو الجماعة، فالمعرفة ليست موضوعاً جديداً بل إنه مصطلح جديد لمعنى قديم، (الحسناوي، 2010: 33).

في حين وصفها (Daft, 2004: 355) من خلال منظورين، الأول عدها معرفة صريحة (Explicit)، وهي عبارة عن المعلومات التي جرى معالجتها وإستعمالها في حل مشكلة معينة، والمنظور الثاني، المعرفة الضمنية (Implicit) وهي قناة الخبرة الفردية لإبداء الإستشارات الإبداعية لحل المشاكل الاستراتيجية. فيما أشار إليها (نجم، 2005: 26) بأنها المزيج المتماسك من الخبرة والفهم والمعلومات التي تقدم إطار لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة.

ولا نبتعد كثيراً عما أشار إليه الفقه الاسلامي قبل أكثر من (1400) سنة إلى وصف الكليني لقول الامام الحسين عليه السلام إذ قال (دعامة الانسان العقل، والعقل من الفطنة والفهم والحفظ والعلم، وبالعقل يكمل، وهو دليله ومبصره ومفتاح أمره، فإذا كان تأييد عقله من النور، كان عالماً حافظاً ذاكراً فطناً فهماً، فعلم بذلك (كيف)، و(لم)، و(حيث)، وعرف من نصحه ومن غشه، فإذا عرف ذلك، عرف مجراه وموضوعه، وأخلص الوجدانية لله والأقرار بالطاعة، فإذا فعل ذلك كان مستديراً لما فات ووارداً على ما هو آت، ويعرف ما هو فيه، ولأني شيء هو ها هنا، ومن أين يأتيه وإلى ما هو صائر، وذلك كله من تأييد العقل)، (الكليني، ج1: 25)، وعليه فإن نظرية الحسين عليه السلام حددت مراحل المعرفة وهو ما توافق معه بعض كتاب العصر الحديث في مجال الفكر الإداري (Blumentritt &

Johnston: 283) نقلاً عن (الساعدي، 2006: 149-150) عندما صنّفوا المعرفة إلى:

1. معرفة- كيف (Know-How). وهي معرفة المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة ببراعة.
  2. معرفة- ماذا (Know-What). وهي معرفة تدور حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
  3. معرفة- لماذا (Know- Why). وهي معرفة تدور حول المبادئ والقوانين.
  4. معرفة- من (Know- Who). وهي معرفة تدور حول من (يعرف- ماذا) أو كيفية أداء ماذا.
- أشار (Hitt, et al., 2009: 349) إلى أنّ المعرفة هي الفهم الضروري إلى الحقائق والمفاهيم والعلاقات لأداء المهام الضرورية. ووصفها (نور الدين، 2010: 13) بأنها العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر. أصبحت المعرفة مصدر القوة لجميع المنظمات (الكبيرة - المتوسطة - الصغيرة) والعمل الأساسي للميزة التنافسية فيها، إذ إنّ مفهوم (المعرفة قوة) أصبح من المفاهيم التي تُعدها المنظمات أساس بقائها ونموها وتقدمها في عصر التغيير البيئي والتكنولوجي المتسارع.

وفي هذا المضمون وضّح (العلي وآخرون، 2012: 26)، غدّت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالإستعمال، بل على العكس يُسهم في توليد وتطوير أفكار جديدة لكلف أرخص أو من دون كلف إضافية وقد ظهر مفهوم مجتمع المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ظهر مفهوم مجتمع المعرفة لأول مرة في الستينات، وتناوله (Nicoستر) بنظرية مجتمع المعرفة، إذ ظهرت المفاهيم التي تتصل بمجتمع المعرفة مثل (الصناعة، التكنولوجيا، المعرفة).

كان المجتمع يتصف كونه مجتمعاً صناعياً بسبب ما تمليه عليه خصائص وظروف مرحلته السابقة، ظهرت لدينا مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة المعرفة وبذلك أخذ المجتمع صفات وخصائص هذه المرحلة، فعدّ مجتمعاً معرفياً<sup>2</sup> وبهذا المجال وصف بعض العلماء والباحثين هذا المفهوم. تحدثت (الخرجي والبارودي، 2012 : 43)، عنه (أنه المجتمع الذي يُحسّن إستعمال المعرفة في تسير نشاطه واتخاذ القرارات الرشيدة ويضع الانسان فاعلاً أساسياً ومعين للإبداع الفكري والمعرفي والمادي). ويتبين مما سبق فإن وصف المفاهيم المعرفية يُعدّ نقلة فكرية أوجدت بناءً فكرياً ومفاهيمياً لما ستؤول إليه المنظمات من تحديد أهدافها ومسار أعمالها في النجاح والتقدم، إذ أخذت المفاهيم تطوراً اعتمد على آراء الكتاب والباحثين، فضلاً عن زمان طرح تلك المفاهيم، إذ بدأت من المعرفة اليدوية وصولاً إلى المعرفة المعاصرة التي تعتمد على الخبرات والمهارات والابتكارات والقدرات للموارد البشرية (صناع المعرفة) فضلاً عن الإفادة من مفهوم التنوع الثقافي لتلك الموارد والتي أصبحت تنتقل بسهولة عبر الحدود.

### ثانياً: الوصف الفلسفي لصناع المعرفة

يجري إنجاز الأعمال في المنظمات من قبل الموارد البشرية العاملة فيها، إذ تسعى المنظمات إلى إن تكون مواردها البشرية ذات خبرات ومهارات تُخلق لها القيمة وتبني لها الميزة التنافسية المستدامة بما تحمله من مهارات وخبرات تراكمية والتي يتصف بها (صناع المعرفة)<sup>3</sup>. إذ أصبحوا محط أنظار كل المنظمات، وأصبحت المنظمات تقيّم بما تمتلكه من موارد بشرية ذات إبداعات وأفكار تُسهم في خلق القيمة للمنظمة، فأصبحت تعمل بكل ما تستطيع للحصول والمحافظة عليها، وسيجري توضيح ذلك على وفق الآتي:

#### 1. المرتكزات الفكرية لمفهوم صناع المعرفة

أصبحت المعرفة أساساً مهماً ومنطلقاً استراتيجياً تعتمد المنظمات في تأطير استراتيجياتها التشغيلية والفكرية، لبناء الهيكل الذي يتلاءم مع متطلبات رسالتها وأهدافها والظروف المحيطة، وخاصة إذا كانت المنظمات عابرة للحدود (متعدية الجنسيات)، والتي تعمل من ضمن تنوع ثقافي للموارد البشرية الذي يتطلب عمل معرفي ومهاري عالي، بإعتباره المورد الرئيس لتلك المعرفة التي يحملها في عقله متمثلة بالمهارات، الخبرات، القدرات، والتي أثرت تأثيراً جوهرياً في الاقتصاد العالمي، فتحول إلى الاقتصاد المعرفي، والذي أصبح موضع تحدي للمنظمات في عصرنا، بإعتماد إدارة الوظيفة

<sup>2</sup> اطلق مصطلح ( المعرفة قوة) (Knowledge is Power) من قبل (Adward Frinbawem) عام (1980) في المؤتمر العالمي الأول للذكاء الاصطناعي.

<sup>3</sup> يُعد " الفرد العامل في أي مجال عمل في المنظمة مصدراً للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين، إذ يشمل العاملين الذين تتطلب أعمالهم

مهارات وخبرات إبداعية خاصة" (العبيدي، 2005 : 11).

لستراتيجيات وظيفية متعددة وغير تقليد تدعم توجهات وأفكار (صناع المعرفة) وضعت الكثير من المفاهيم لمصطلح (صناع المعرفة).

لقد بين (Cariia, 2007: 18) إنَّ صناع المعرفة يشير إلى أي شخص يعمل ويتعايش مع مهام تطوير وإستعمال المعرفة مثل المبرمجين, محلي الأنظمة, كُتَّاب تقنيون, ولربما المحترفون والباحثون الأكاديميون في مجالات أنظمة المعلومات, يمثل هذا المفهوم بشكل تدريجي إلى خارج تقنية المعلومات فإنه أي شخص يتصل ويحول المعلومات المتخصصة مثل المحاميون والمعلمون والعلماء والمتعلمين, والذين عرفوا بشكل خاص مديروا المعرفة, وسائل المعرفة, مواطنو المعرفة, وما زال إختصاصيو إدارة المعرفة يحاولون فهم صناع المعرفة وكم لديهم من مقدرات وعمليات يمكن أن تحسن أداء المنظمة. ويُعد هذا المرتكز الفكري لقيام المفهوم الاستراتيجي لصناع المعرفة, واتفق جملة من الكتاب والباحثين على أن مفهوم صناع المعرفة وضع في خمسينات القرن الماضي من قبل العالم الكندي (Fraces) فضلاً عما جاء به العالم (Druker)

(Ye, et al., 2005: 923);(Erlich& Bichard, 2008: 274);(Wang, et al., 2008:62)  
(Schneckenberg, 2009: 513);(Guidice, 2009: 144);(Juan& Kai, 2010: 996).

وسيجري تناول المرتكزات الفكرية على وفق معطيات خصائص صناع المعرفة.

#### أ. صناع المعرفة بوصفهم معرفة ضمنية:

بهدف الوصول إلى فهم أوسع, يجب أولاً معرفة ما هي المعرفة الضمنية؟ إذ يمكن تعريفها, بأنها المعرفة التي تقع تحت مكونين هما:

(أولاً): المكون المعرفي الذي يتضمن النماذج العقلية والتي تتألف من (المخططات, النماذج, التوقعات, المعتقدات, وجهات النظر, التفسير).

(ثانياً): المكون التقني والذي يتألف من (معرفة - كيف)(Know- How) والجِرف, المهارات والخبرات. والمعرفة الضمنية بنوعها (معرفة- تقنية) تمثل جزء من تركيبة الانسان العقلي, معتمدة الإدراك والاستبصار والحكمة والخبرة والحدس والبراعة في التعامل مع العلل ومعرفة مسبباتها (الساعدي, 2013: 284). على وفق هذا المفهوم سنستعرض في تأطير مرتكز صناع المعرفة بوصفهم معرفة ضمنية.

يتصف (صناع المعرفة) بالمهارات العالية, والتعلم المستمر, ومعرفتهم التكنولوجية, وإملاكهم الطاقة الادراكية, التفكير, وتفسير البيانات وتحليل الظواهر, طرائق الإتصالات الحديثة, وجهات النظر والرؤى التي تؤدي إلى تكوين قرارات أكثر قوة وفاعلية (Horwitz, et al., 2003: 31). عندما يمتلك (صناع المعرفة) هذه الصفات, فبإمكانهم العمل على الإنتاج والإسهامة الفاعلة في تنمية وتطوير العمل سواء كان (سلعة أو خدمه) و(أفكارا وإبداعات) في المنظمة.

وقد كتب (Noe, 2006: 16) إلى إنَّ صناع المعرفة هم العاملون الذين يمتلكون الوسائل الفكرية الخاصة بإنتاج السلع والخدمات، ويُسهِّمون بالمعرفة الخاصة لديهم والتي لا يمتلكها المديرون في منظماتهم مثل المعلومات حول الزبائن، وهم يملكون فرص إختيار المنظمات وبإمكانهم منح الميزة التنافسية لها. إنَّ المهارات والخبرات الضمنية التي يحملها (صناع المعرفة) جعلت منهم موهبة نادرة تحتاجها كافة المنظمات.

فقد أشار (الطاهر, 2009: 70) ركزت المنظمات على المعرفة الضمنية وعدتها عنصر من العناصر التي تميزها عن الآخرين، فالخبراء المتميزون الذين يمتلكون الخبرات والمهارات في المنظمات هم ثروة مهمة للمعرفة الضمنية. ويستخدم (صانع المعرفة) المعرفة الضمنية غير الملموسة بوصفها مصدر للمعرفة في حقل اختصاصه (Mladkova, 2011: 827).

وبيّن (Liu & Chai, 2011: 3) إنَّ صناع المعرفة هم المجموعات الجديدة التي تشكلت في عصر إقتصاد المعرفة وقد قام العديد من العلماء بأجراء الدراسات عليهم ومنهم (Druker) الذي وصفهم الأشخاص الذين يفهمون ويستعملون الرموز والمفاهيم والمعرفة والمعلومات و(آرثر اندرسون) يصفهم بالمجموعات التي تمتلك الفكر والابداع والسلطة. وقد عرف (Awad, 2004) صانع المعرفة، هو شخص يحوّل العمل والخبرة الشخصية إلى معرفة من خلال الإمساك بالافتراض والتخمين والمشاركة ونشرها ضمن المنظمة وإيجاد الطرائق التي تُسهِّم بإضافة القيمة ويمتلك الثقافة المعرفية والقدرة على خلق الابداع متناغماً مع الثقافة المشتركة للمنظمة. وهنا لا يفصل بين الخبرة والمعرفة فكلاهما مكملان لعمل صنع المعرفة والإمساك بالافتراض والتخمين أمور حدسية تؤدي فيها المعرفة دور أكبر من خلال المعرفة الضمنية نقلاً عن (الساعدي, 2011: 233). يتمتع (صانع المعرفة) بمواصفات لا يحملها غيرهم من الموارد البشرية، إذ إنهم يحملون مهارات التفكير، ويمتلكون الرؤى الخلاقة التي تُسهِّم في إنجاز المهام الموكلة اليهم. فقد خصَّصهم (Ramanigopall, 2012: 40) بالصفات الآتية:

(أولاً): إمكانية تحسين المنتج والخدمة.

(ثانياً): الإهتمام بالتعلم المستمر لتطوير مهاراتهم.

(ثالثاً): العمل على تحقيق الولاء للمنظمة وتحقيق الرضا عن الوظيفة.

(رابعاً): العمل على كيفية إضافة المنفعة للزبون من خلال العاملين.

كما وصفهم (Yogesh, 1998) بأنهم موارد غير ملموسة، وإنهم قوة ذهنية متكاملة تضم تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون (العنزي والكعبي, 2013: 134). يتضح مما سبق أن الإصول المادية تُعدُّ مُركّز المنظمات بحسب رؤية الإدارة فيها، فقيمة المنظمة تحتسب بما تمتلكه من هذه الإصول المادية، وما جاءت به فلسفة الإدارة الحديثة هو النظر إلى الموارد البشرية على أنها من أهم الإصول والموجودات فيها وإعتبارها

ثروة لا يمكن الاستغناء عنها، جعلت الإهتمام متجها نحو تلك الموارد والتي تُعد أهم قيمة فيها، فأصبحت المنظمات تسعى بطرائق متنوعة وأساليب حديثة من أجل الحصول على تلك الكفاءات بوصفهم معرفة تُسهم في رفدها بما تحمله من إبتكارات وأفكار خلاقة، وما يُطلق عليهم الآن بـ (صناع معرفة).

#### ب . صناع المعرفة بوصفهم إصول فكرية:

يُستعمل مصطلح صناع المعرفة في أغلب الدراسات والمراجع البحثية على الرغم من تشابه هذا المصطلح مع مصطلحات أخرى تعطي نفس المعنى. إذ أشار (Darr, 2003: 32) إلى إن مصطلح صناع المعرفة يتشابه مع مصطلحات كثيرة أخرى فبعض الباحثين يطلق مصطلح صناع المعرفة على العاملين المعتمدين على العمل المعرفي، أو العمل الفكري، أو العاملين الذين يَغلبُ عليهم إستعمال التفكير على المهارات العضلية أو الجسدية الأخرى. وفي إتجاه آخر ذهب كل من (Awad& Ghaziri, 2004: 415) إلى أبعد من التعريف السابق فحدد خصائص صناع المعرفة بالآتي:

1. السيطرة الذاتية، والتطوير الذاتي.
  2. التكيف مع التغيرات التي تحصل.
  3. يحمل قيم متميزة وفريدة ويبني ثقافة المنظمة.
  4. الإستعداد للتعليم واستخدامه أفضل الطرائق لإنجاز العمل.
  5. القابلية الإبداعية والتفكير الخلاق لفهم العمل الذي يعمل فيه.
  6. التطور الشخصي والإحترافي والصفة التعاونية لتحقيق الأهداف.
- ونظّر (Karl,1993) إلى صانع المعرفة مستعرضاً صفاته، بأنه شخص محترم خارج منظّمته، غالباً ما يقصده الزبائن للتحدث معه من دون مديره، مطلوب بوصفه متحدث في الندوات، له إتصالات مع زملاء مهنيين في جميع أنحاء العالم، وهو قيادي (توجيهي) في مهنته، ذكي جداً، مبدع، مبالي بتخطيط وقته، واثق من نفسه، متميز في عمله متوجهاً بالأهداف (العنزي والساعدي، 2008: 11).

وفي صفة التكيف مع التغيرات، بين (Tripathi, 2010: 1) إنّ صناع المعرفة هم مجموعة من الموارد البشرية في المنظمة، المتفهمين للتغيير ولديهم الإستجابة العالية للتكيف مع المتغيرات في البيئة من خلال جمع وترتيب المعلومات وفقاً لنوع العمل ولديهم مكانة عالية في المجتمع. وفي العمل بالمعلوماتية والمهارات المعرفية بوصفها لـ (صناع المعرفة). بين (Chen, 2010: 389) بأنهم الأفراد الذين يتمكنون من الوصول الى وإستعمال أجزاء مهمة من مصادر المعلومات المتفجرة.

لقد صرّح (Druker) نقلاً عن (Zhaohui & Huan, 2011: 478) بأن صناع المعرفة هم الإصول الفكرية وليسوا عمالاً يعملون عملاً بحد ذاته، وبذلك يمكن أن نعرف صناع المعرفة بأنهم الأشخاص الذين يقدرون معرفتهم ومقدرتهم للعمل في الحقول المتميزة ذي المعرفة العالية. إنَّ صناع المعرفة عادة ما يتضمن عملهم تخطيط، بحث، إكتساب، تنظيم، تطوير المعلومات الضرورية للتقدم في الحقول المهنية المتخصصة. في حين هناك تصنيف جديد، إذ رأى (Bigliardi, et al., 2012: 37) بأنهم نوع معين من العاملين في مجال المعرفة وهم موظفي البحث والتطوير، العلماء، ومهارات ومواهب المهندسين والعاملين التقنيين الآخرين المشاركين في الإستشارة المعتمدة على أبحاث متخصصة، وأعمال تطوير المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة وبما يحملون من مهارات فردية وهذا هو المركز الفكري الذي يستند عليه الفهم المعاصر لصناع المعرفة. ومما تقدم يتبين إنَّ قيمة المنظمات تقاس سابقاً بما تمتلكه من موجودات مادية ورأس مال، وفي الوقت الحاضر أصبحت المنظمات تقاس إضافة إلى ما سبق بموجوداتها الفكرية المتمثلة بالموارد البشرية (رأس المال الفكري) الذي يحمل الخبرة المتراكمة والولاء والقدرات العالية على تطوير المنظمة إدارياً ومعرفياً وهو ما يشار اليهم بـ (صناع المعرفة) (الذين يملكون الافكار الابداعية) ومثال ذلك شركة (مايكروسوفت وأبل ومكتبة الأمازون) فقد جرى تحويل رأس المال الفكري إلى صانع قيمة بعد أن كان يُعدّ كلفة.

#### ت. صناع المعرفة يخلقون القيمة والثروة:

وَصَفَ (Awad, 1996) بأنه الشخص الذي يستخدم تقانة المعلومات في إدارة العمل من يوم لآخر وهو شخص له تأثير على إنتاجية وفاعلية الوظيفة وطريقة العمل، إضافة إلى أنه شخص يتابع متطلبات طريق المعرفة سواء بالاكْتساب الخارجي أو الداخلي، أما (Kappes & Thomas, 1993) فيراه شخص يتابع متطلبات طريق المعرفة، سواء بالاكْتساب الخارجي أو الداخلي، لكي يكوّن ناتجاً ممتازاً إستناداً إلى محتواه المعلوماتي المتخصص نقلاً عن (الساعدي, 2006: 186). يعمد (صناع المعرفة) إلى توظيف المعرفة المكتسبة (الخارجية والداخلية) لتحقيق الأهداف سواء كانت الأهداف المنظمة أو الأهداف الشخصية.

ففي هذا الصدد تطرق (Wu, 2008: 52) صناع المعرفة بأنهم الأشخاص الذين يتقنون إستعمال الملاحظات، والاهتمام بالإنجازات ومواجهة التحديات، عن طريق المعارف والمعلومات، كما أنهم يخلقوا الثروة، ويجلبون القيم المضافة للمنتجات بواسطة إبداعاتهم، تحليلاتهم، تقديراتهم، تكاملاتهم، وتصاميمهم. بصفة عامة المديرين والتكنولوجيين ينتمون إلى مصاف صناع المعرفة. وبهذا الصدد أوضح (Chen, 2009: 294) إنَّ صناع المعرفة في معظم الأحيان يحصلون على البيانات

والمعلومات من الآخرين ويُسهّمون في عملية جمع المعلومات، ومن ثم القيام بعملية المعالجة لتلك البيانات وبذلك هم يضيفون قيمة إلى تلك المعلومات التي تُسهم في إنجاز الأعمال.

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأهداف ومن ثم الحصول على المردود المادي الذي يعزز بقاء ونمو تلك المنظمات، ويتجلى ذلك من خلال جذب وإستقطاب (صناع المعرفة).

فقد بين (Eschenbach, 2010: 476) أنّ (Frances) العالم الكندي المشهور يُعدّ صناع المعرفة هم الأشخاص الذين يخلقون الثروة بالعقل بدلاً من الأيدي، وهم يضيفون القيمة إلى منتجات المنظمة من خلال إبداعاتهم وتحليلهم وأحكامهم وتكاملهم وتصميمهم. بين (Liu & Chai, 2011: 3) أن صناع المعرفة هم أولئك الأشخاص الذين يستعملون المعرفة الإحترافية، التي جرى إكتسابها بخبراتهم الذاتية ومنجزاتهم المتميزة، والمهارات المرتبطة بالإنتاج والإدارة ونشاطات تطبيق المعرفة في مشروع معين، وبشكل عام يتمتعون بمعرفة قوية وقدرة أو موهبة، فإنهم يمكن أن يُطلق عليهم (مجموعة الأشخاص الموهوبين النادرين) فالموهوبين لهم معرفة وميزة وقدرة قوية ويخلقون القيمة من خلال إدارة وتطبيق المعرفة.

وتناول (Hebert, 2012: 140) صناع المعرفة بأنهم الأشخاص الذين يتضمن عملهم معالجة أو استعمال المعلومات ويُعدون سلع ثمينة جداً. من الصفات المهمة التي يتصف فيها (صناع المعرفة) هي الامكانية العالية للعمل والتواجد في مكان العمل بغض النظر عن المنظمة. وأوضح (Lei & Lan, 2013: 61) صناع المعرفة بأنهم الأشخاص الذين يمتلكون المقدرة في إنجاز الأهداف والتميز في إنتاج المعرفة والابداع والإبتكار وتطبيقها في المنظمة، وهم يُنمّون رأس المال المعرفي للمنظمة ويتخذونه بوصفه وظيفة لهم. يُعدّ العمل المعرفي بأنه تلك المهارات الإدراكية والقدرات والمعارف التي يجري إستعمالها من (صناع المعرفة) لتحديد وحل المشكلات ومعالجة المعلومات بطريقة تضيف قيمة إلى المنظمة (العشعاشي ومصطفى، 2013: 8).

ومما تقدم، يتضح أن (صانع المعرفة) هو المورد البشري الحاسم في المنظمة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، إذ إنه خالق الإبداعات ومطور الأفكار القديمة والمنتجات وهو مصدر القيمة غير الملموس والتي توسع الحصة السوقية للمنظمة وتوفير فرص الاستثمار الأفضل والتحديث المستمر في مستويات المنظمة كافة، وجميعها تضيف قيمة للمنظمة فإذا كان صناع المعرفة يمثلون مُركّزاً لصنع الثروة الحقيقية للمنظمات في الألفية الثالثة، فهذا يعني أنهم الميزة المستدامة لتلك المنظمات، التي تُسهم في بقائها ونموها وتطورها.

### ث. صناع المعرفة يمثلون الميزة التنافسية المستدامة:

من الممكن أن تحصل المنظمات على الميزة التنافسية ويُعد ذلك أمراً مهماً لها، والأهم منه هو كيفية المحافظة على الميزة التنافسية (إستدامة الميزة). ففي هذا الإطار وصف (زايد، 2003: 107)

الميزة التنافسية" هي تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج مميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل، وإن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لتحقيق تلك الميزة" وأن المهارات والقدرات والمعارف للموارد البشرية تُسهم بإيجاد الميزة التنافسية.

وبينت (Swart, 2007: 464) إنَّ الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد على معرفة ومهارات رأس مالها البشري المتمثل بصناع المعرفة الذين يكاملون مهاراتهم مع مهارات الموارد البشرية الأخرى فضلاً عن موارد وتقنيات المنظمة. وإضافة (Warren, et al., 2009: 2) إن صناع المعرفة هم الموارد البشرية الذين يعتمد عملهم على مجموعة متنوعة من أدوات البرمجيات (أجهزة الكمبيوتر أو الأجهزة الإلكترونية الأخرى)، معتمدين على خبراتهم الذاتية، وتميزهم في عملهم والتي تُعد أحد أهم خصائص الميزة التنافسية للمنظمات في عصر العولمة. أما (Markova & Ford, 2011: 813) فإنبرى لصناع المعرفة قائلاً: تعتمد منافسة منظمات الأعمال على نحو متزايد على قدرتهم على توليد المعرفة والابداع، مثل هذه التغيرات العاصفة أدت إلى ظهور صنف (عمال المعرفة) بصناع المعرفة والذي أطلقه (Peter Druker) والذي أشار إلى إنَّ فكرة صناع المعرفة تشير إلى الموارد البشرية الذين لهم القدرة الفكرية والكفاءة والخبرة لخلق واستعمال المعرفة لتوليد الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات الجديدة.

إنَّ كفاءة (صناع المعرفة) هي ميزة جرى الحصول عليها بواسطة المعارف التي إكتسبت بقدرتهم في معالجة وحل المشاكل وتقديمهم أفضل الحلول، في بيئة سريعة التغير وتتميز بالمنافسة القوية بين المنظمات، والذي يكون لصناع المعرفة الدور الحاسم، فأضحى (صناع المعرفة) محل إهتمام وتنافس من قبل تلك المنظمات (Bakotic, 2012: 54). وضع (Peter Druker) مصطلح صناع المعرفة في عام (1959) مشيراً إلى إنَّ المعرفة أصبحت مورداً رئيساً للاقتصاد، وقد يكون مصدراً للميزة التنافسية والتحديات الكبيرة في هذا القرن، مع العمل على الحصول على وسيلة لكسب إنتاجية صناع المعرفة نقلاً عن (Bildstein, et al., 2013: 790). أما (Yuolong, et al., 2013: 8309) فأفادا إن صناع المعرفة هم الأشخاص الذين يصنعون الكثير من الرموز أو المفاهيم ويطبّقون المعرفة أو المعلومات في عملهم في المنظمات الحديثة ويتصفون بالاستقلالية ويتمثل ذلك بالمديرين التنفيذيين للمنظمة، كما أنهم يستفيدون إفادة تامة من التقنية الحديثة والمعرفة الإحترافية لتحسين كفاءة عملهم ويمتلكون قدرة على التعلم لتطوير ونمو مهاراتهم الفردية والابداع بشكل متين، فهم يُعدّون الموارد البشرية الجوهرية للميزة المستدامة للمنظمات الحديثة ومن الأهمية الكبرى لإبقاء الاستمرار الديناميكي لأنظمة صناع المعرفة في سوق المنافسة العنيفة.

ومن خلال ما جرى عرضه من مرتكزات فكرية، يتبين ان قدرة الموارد البشرية تتجسد من خلال (صناع المعرفة) على خلق القيمة وزيادة الثروة بوصفها إحدى أهم المرتكزات الفلسفية لصناع المعرفة الذي تجسد المفهوم الحديث لها، إذ إنَّ التعريف المقبول عموماً لصناع المعرفة في الوقت الحاضر،

هم الموارد البشرية المفكرة الذين يمتلكون المعرفة والقدرة على الإبداع وبإمكانهم الاستفادة التامة من التعلم والتقنية الحديثة لتحسين كفاءة العمل، وإضافة القيمة إلى منظماتهم، بينما تكون لهم قيمة عالية أيضاً، ويتصفون بخصائص الإنجاز والتحدي، ويميلون إلى الإستقلالية والتميز ويسعون إلى تطوير مهاراتهم الفردية وتكون لديهم أهداف موجهة، ويحملون المعرفة الضمنية التي لا يمكن تقليدها، والتي ترقى بهم إلى درجة القادة لكونها تمكنهم من تقدير الموقف الذهني السريع والرد بما يلائم للتكيف أزاء الحالات الطارئة، إذ إنهم قادة أنفسهم، هم صناع المعرفة التي تعمل على أيجاد الميزة التنافسية المستدامة بل والمحافظة عليها.

إنّ المرتكزات الأربعة التي جرى البحث فيها تمثل تداخلاً فلسفياً يؤطر مفهوم (صناع المعرفة) والذي أصبح الشغل الشاغل لمنظمات الألفية الثالثة التي تسعى للوصول إلى الريادة.

## 2. أهمية صناع المعرفة

بيّن (Adelstein, 2007: 854) عندما طرح رائد الإدارة (Druker) عام (1959) مفهوم صناع المعرفة، فقد ركز حول عملية تطبيق المعرفة من صناع المعرفة بدلاً من تحديد المعرفة نفسها، وإن هذا التطبيق الفاعل للمعرفة يجعلها منتجة، إذ قال إنّنا نطور طريقة قوية للفهم المبدع بدلاً من الاعتماد على طريقة (وجدت) من خلال البصيرة الآتية من قبل المورد البشري، وبكلمة أخرى أقترح على صانع المعرفة أن يطور ويوجد طرائق خلق المعرفة المنتجة ولا يضيع وقته بإستكشاف معرفة قد لا تكون مفيدة.

وأضاف (Arthur, et al., 2008: 365) إلى إنّ الهدف الأساسي من الوظائف التي يؤديها صانع المعرفة هي خلق وتوزيع وتطبيق المعرفة، إذ ازدادت نسبة صناع المعرفة بشكل ملفت للانتباه إذ بلغت ( 30%) في العديد من البلدان من مجموع مواردها البشرية، إنّ لم يكن أكثر من ذلك في أمريكا وأوروبا واليابان. في حين ذهب (Wang, et al., 2008: 62) بالاعتماد على رأي (Wu, 2008) إنّ أهمية صناع المعرفة تأتي من خلال الصيغة الآتية ( قيمة صناع المعرفة = الندرة x درجة الولاء)، إذ إنّ عامل الندرة هي مجموعة نتائج التعلم والخبرة على المدى الطويل لصناع المعرفة، أما عامل الولاء فهو يعكس ميل قبولهم للأعمال وتقييمهم الذاتي للمشاريع ورضاهم بالشروط الضرورية للعمل لكي يقدموا ولأهم.

إن أهمية (صناع المعرفة) وصفتها (النسور, 2010: 30) على إن صناع المعرفة مسؤولون عن إنجاز وظائفهم، وينشرون المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين. أما (Xiaojun & Shizong, 2010: 119) فقد توقع في القرن الواحد والعشرين المساهمة الأكثر أهمية للإدارة هي تحسين إنتاجية صناع المعرفة، وبمجيء عصر اقتصاد المعرفة يصبح رأس المال البشري واحداً من العناصر الأكثر أهمية

بين الموارد المتعلقة بنجاح المنظمات, كما أن العديد من رجال الأعمال أدركوا أهمية المعرفة وصناع المعرفة, ووجدوا ليس من السهل إبقاء نخب المعرفة التي تعمل في منظماتهم لوقت طويل خصوصاً بعد دخول الصين إلى عولمة الاقتصاد ومنظمة التجارة العالمية, كون المنظمات المحلية ستواجه التحدي من المنظمات العالمية القوية وتركز على الكفاح من أجل المواهب والتي ستحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات العالمية مما يستوجب إجراء البحوث ودراسة صناعات المعرفة.

إنّ التحول الذي حصل في المنظمات باعتماد الاستراتيجيات الوظيفية الأكثر تأثيراً والأكثر فاعلية في الأداء جعلها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية التي تديم عملها. إذ شخّص ( Stajner & Mladenec, 2010: 127) إن صناعات المعرفة لديهم القدرة على الآتي:

أ. يساعد صناعات المعرفة في استخدام السياق (معالجة, إدراك, تسليم المعلومات) داخل المنظمة.  
ب. مساعدة المدير ومحلل العملية في فهم أفضل للعملية لغرض الخروج من عنق الزجاجة ودعم القرارات.

إنّ أهمية صانع المعرفة قد أشار إليها (Awad & Gazeri, 2004: 436) إذ يُعدّ عنصراً مطلقاً في موازنة المنظمة وإن جميع المنظمات اليوم تهتم إهتماماً عالياً برأس مالها الفكري أكثر من اعتمادها على رأس مالها المادي وظهر مفهوم فعالية المعرفة في الإنتاجية (الساعدي, 2011 : 278). وبين (ماضي, 2011: 83) بأنهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بتنفيذ ما يطلب منهم مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم. وعَبَّرَ (Cao, 2011: 1-2) إن صناعات المعرفة هم موهبة نادرة وثمينة فإنهم يطورون إبداعهم, يستثمرون إمكانياتهم, ليتمكنهم من تأدية دورهم بشكل كامل في سوق المنافسة العنيفة, فهم مفتاح البقاء والنمو المستمر للمنظمات, لذلك يجب على المنظمات أن تجعل قوتها الخاصة لوضع شروط لمراقبة فاعلة لعدم خسارة صناعات المعرفة كون خسارتها لهم تحدث تأثيرات سلبية ومن أكثرها أهمية الآتي:

أ. تكاليف تشغيل متزايدة.  
ب. تسبب خسارة حقيقية للأصول غير الملموسة.  
ت. تؤدي إلى هبوط في المنافسة.

وتطرق (Mladkova, 2011: 248) إنّ صناعات المعرفة يمثلون أكثر من نصف العاملين<sup>4</sup> في الاقتصاديات المتقدمة فهم الأشخاص أو العاملين الذين عندما يعملون يستعملون أدمغتهم أكثر من عضلاتهم , وإن اقتصاد المعرفة الحالي يعتمد على عمل صناعات المعرفة وإنتاجية العامل التي بإمكانه

<sup>4</sup> تنويه جاءت تمثيل صناعات المعرفة بنسبة (30%) في البحث المشار إليه صفحة (36) , فيما جاءت نسبة صناعات المعرفة اعلاه (50%) من الموارد البشرية في البلدان المتقدمة, الفرق يعود إلى المدة الزمنية بين الباحثين, إذ يعكس ذلك التسارع المتزايد في اعتماد الاقتصاديات على المعرفة.

تحقيقها من خلال المعرفة التي يمتلكها والتي تُعد المصدر الأساسي للقوة الابتكارية والأداة التي يستخدمها صناع المعرفة لخلق القيم.

يتبين مما سبق إن أهمية (صناع المعرفة) أصبحت من المهام الرئيسية التي تُعدها المنظمات مفتاح النجاح للأداء فصانع المعرفة، هو الميزة التنافسية، والمورد الفكري البشري الأهم فيها، ومن خلاله يمكن للمنظمات أن تتنافس، بل إن تستديم تلك الميزة التنافسية، فضلاً عن إنهم الثروة الحقيقية للمنظمة التي أصبحت تقاس بما تمتلك من هذه الموارد ذات الخصائص الفريدة والتي لا يمكن إستساخها أو تقليدها، فهي بقدر عطائها العملي والميداني، لديها معرفة ضمنية كامنة، وإن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يُعد جوهر الأعمال، وجعلها تكون محط أنظار المنافسين، الأمر الذي جعل المنظمات تهتم بكسب ولاء هذا النوع من المورد البشري المميز، ويمكن ضمان الولاء من خلال التحفيز والأهداف الموجهة التي تضعها المنظمات، وينبغي عليها أن تقوم بالاستثمار للموجودات الفكرية محور عمل المنظمة، وأن خلق قيمة جديدة يعني إعادة خلق المنظمة من جديد وخلاصة الأمر أن التنافس اليوم يكون حول إكتساب المورد البشري الفكري والثروة الأهم ألا وهو (صانع المعرفة).

### ثالثاً: مرتكزات العوامل المحفزة لصناع المعرفة

إعتماداً على الافكار الفلسفية وما أجاد به بعض الكتاب والباحثين ضمن مفهوم (الوصف الفلسفي لصناع المعرفة) فإن تعزيز (مواصفات ومرتكزات صناع المعرفة)، إنما يعتمد على الاهتمام الواسع بالدراسة الجدية لما توصل اليه الباحثون وعدم إهمال أي ركيزة من مرتكزات صناع المعرفة في وصف الجوانب التطبيقية، وما هو دور المواصفات التي يتصف بها صناع المعرفة، في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، سوف يتضح ذلك من خلال الآتي:

#### 1. مواصفات صناع المعرفة

يتصف (صناع المعرفة) بمواصفات تختلف عن الأشخاص الآخرين، فهُم يملكون من الخصائص ما يجعلهم مُبدعين ومفكرين وخبراء وقادرين على إيجاد الحلول الأنوية للمشاكل وقد حدد الكتاب مواصفات (صناع المعرفة) كلاً حسب نظرته لهم، ولمزيد من الفائدة جرى وصفها في الجدول (19):

الجدول (19) مواصفات صناع المعرفة على وفق آراء بعض الباحثين

ت	إسم الباحث/ السنة	المواصفات
1	MacDougall & Hurst, 2005: 61	المرونة التشغيلية، تنمية الافكار وزيادة الخبرة، الانجاز والتحدي، التميز في تحقيق الأهداف، بناء السمعة العالية.
2	Devonport, 2005:10	الخبرة والتعلم، القدرة في إنجاز العمل، تحقيق الأهداف الموجهة.
3	Zhou & Chen, 2007: 533	يحملون المعارف الضمنية والظاهرية، إنجاز الأعمال، استثمار الخبرة لتحقيق الأهداف، العمل بشكل مستقل، التوجه الذاتي للأهداف، الميل للتغيير والبحث عن الفرص الأكثر تحدياً وانجازها.
4	Wang, et al.,	التميز في وظائفهم، القدرات العالية، الاستقلالية في الأعمال، الثقة العالية في الانجاز.

	التكيف مع الأعمال.	2008: 63	
5	الالتزام المهاري العالي لإنجاز الأعمال الابتكارية، الصفات والتخصصات الفردية، العمل في بيئة المخاطرة، إنجاز الأعمال الإبداعية التكنولوجية والإدارية.	Wu, 2008: 52	
6	الاستقلالية، المعرفة، الابتكار والابداع و الانجاز والتحدي، الجهد الطبيعي المطلوب لإنجاز الوظيفة ( عضليا ومهاريا).	Ramires& Steudel, 2008: 565	
7	المعرفة الشخصية الواسعة الاطلاع، التخصص العالي في مجال العمل، التفكير الابداعي، التمييز في العمل و وسائل الاتصال.	الحارثي، 2009: 14	
8	العمل المتميز بشكل إبداعي، التوجه (الطويل الامد)، إمتلاك حافز قوي للإنجاز، التعلم المستمر.	Jingfang, et al., 2009: 1	
9	الاستقلالية وتقرير المصير، العمل ضمن الأهداف الموجهة، التميز والكفاءة، إمتلاك حافز الانجاز القوي، تطوير الخبرات الذاتية.	Xiaojun& Shinzong, 2010: 1	
10	الاستقلالية والابتكار، العمل الحر، المجازفة، تنفيذ الأهداف الموجهة، الندرة العالية، الابداعات والمعارف، التطور الذاتي.	Shunkum& Yufeng, 2010: 230	
11	الحاجة إلى الاستقلال الذاتي، الحاجة إلى العمل بوصفه وظيفة، الارتباط القوي مع الزملاء.	Desousa& Dierendonk, 2010: 130	
12	خصائص النمو الفردي، الاحترافية، تنوع الحاجات وإدراك الذات، الابداع العالي، العمل ضمن الأهداف الموجهة لإنجازها بسرعة،	Guangebal, 2011: 425	
13	المعرفة والتعليم العالي والمهارات، العمل وفق الأهداف الموجهة، الاحترافية والقدرات الذاتية لفهم وتطبيق العرفة، الانجاز والادراك الذاتي، الرغبة في التميز في المنظمة والمجتمع.	Youyou& Yansong, 2011: 1-3	
14	التركيز على الأهداف الموجهة، تراكم الخبرة من خلال التعلم المستمر، الملازمة والتكيف لتنفيذ وإنجاز مختلف المهام.	Linna, et al., 2011: 1	
15	التعلم المستمر لزيادة النمو الفردي الذي يميزهم عن الآخرين، العمل الفكري والحكمة والرشد، نمو القدرات والقابليات الشخصية، العمل ضمن اللاتأكد والمجازفة، إنجاز الأعمال بأقصر وقت.	Haihua& Zhanguo, 2011: 365	
16	يحملون الشخصية القوية والرغبة في الانجاز ونمو المهارات الفردية الواسعة، يمتازون بالمبادرة والتعلم المستمر، تحقيق الأهداف الموجهة، الجدارة الذاتية والعمل بنشاط فكري معقد، الابتعاد عن روح الفريق والعمل بشكل مستقل، الرغبة للإنجاز.	Liu& Chai, 2011: 3	
17	تميز شخصي، إدراك الذات والاستقلالية، العمل الفردي، تحقيق الأهداف الموجه.	Fie& Bing, 2012: 127	
18	العمل الابداعي، الرغبة والجدارة الذاتية، مميزات شخصية عالية، صعوبة قياس نتائج العمل.	Lie& Lan, 2013: 61	
19	الاستقلالية العالية، الولاء للوظيفة بدل أرباب العمل، صعوبة الاشراف عليهم، السعي لتحقيق الأهداف والخطط الموجه، تنمية القدرات، الانجاز والتحدي.	Zhan, et al., 2013: 560	
20	التحرك الذاتي، اقتناص الفرص، مواجهة التحديات، الابداع، التميز الفردي، الريادية.	خليف ويوحنا، 2013: 256	
21	المعرفة، الاستقلالية، الخبرة، اللاتأكد، الابداع، التكيف، الثقة، الولاء للوظيفة، التوجه الذاتي.	الياسري، 2014: ؟	

الجدول (20) مواصفات صناع المعرفة على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين بحسب تكرارها

الخاصية																الباحث والسنة	ت
التميز	بناء السمعة	زيادة الخبرة	تنمية الأفكار	الولاء للوظيفة	النمو الفردي	المجازفة	التعلم المستمر	الابداع	الابتكار	التكيف	الثقة	الأهداف الموجهة	الانجاز والتحدي	الاستقلالية	المرونة التشغيلية		
*	*	*	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	*	MacDougall& Hurst, 2005: 61	1
-	-	*	-	-	*	-	*	-	-	-	-	*	*	-	-	Devonport, 2005:10	2
-	--	*	-	-	*	-	-	-	-	-	-	*	*	*	-	Zhou& Chen, 2007: 533	3
*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	*	-	-	*	*	-	Wang, et al., 2008: 63	4
*	-	-	-	-	*	*	-	-	-	-	-	-	*	-	-	Wu, 2008: 52	5
-	-	-	-	-	*	-	-	*	*	-	-	*	*	*	-	Ramires& Steudel, 2008: 565	6
*	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	الحارثي, 2009 : 14	7
*	-	-	-	-	*	-	*	-	-	-	-	*	*	-	-	Jingfang, et al., 2009: 1	8
*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	*	*	*	-	Xiaojun& Shinzong, 2010: 1	9
-	-	-	-	-	*	*	-	*	-	-	-	*	*	*	-	Shunkum& Yufeng, 2010: 230	10
-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	*	-	-	-	*	-	Desousa&Dierendonk,2010:130	11
*	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	*	*	-	-	Guangebal, 2011:425	12
*	-	-	--	-	*	-	*	-	-	-	-	*	*	*	-	Youyou& Yansong, 2011: 1-3	13
-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	*	*	-	-	Linna, et al., 2011: 1	14

*	-	-	*	-	*	*	-	-	-	-	-	*	-	-	Haihua& Zhanguo, 2011: 365	15
*	-	-	-	-	*	-	*	-	-	-	-	*	*	*	Liu& Chai, 2011: 3	16
*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	*	-	*	Fie& Bing, 2012: 127	17
*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	*	*	Lie& Lan, 2013: 61	18
*	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	*	*	Zhan, et al., 2013: 560	19
-	-	*	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	*	*	خليف ويوحنا, 2013: 256	20
*	-	*	-	*	-	*	-	*	-	*	*	*	-	*	الياسري, 2014: ?	21
14	1	6	2	3	15	4	4	7	1	4	1	13	17	13	1	المجموع
66.6	4.7	28.5	9.5	14.2	71.4	19	19	33.3	4.7	19	4.7	61.9	80.9	61.9	4.7	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الأدبيات المذكورة أعلاه.

وعلى وفق ما سبق يتضح من الجدول (20) إنّ (صناع المعرفة) هم أولئك العاملون الذين يمتلكون الخاصية الملائمة للإنجاز والتحدي ويتمتعون بالنمو الفردي، ويتمتعون بالتميز عن بقية الموارد البشرية العاملة في المنظمة ويحملون الإستقلالية فهم يديرون أنفسهم بأنفسهم ولا يحتاجون للإشراف والمتابعة، ولديهم مهارة الإبداع والخبرة في الأعمال.

## 2. أصناف صناع المعرفة

وصَفَ (Lavoie & Roy, 1998) أصناف صناعة المعرفة بالآتي:

أ. صناع المعرفة بالعلوم التطبيقية.

أ. صناع المعرفة بالعلوم الهندسية.

ب. صناع المعرفة بعلم الحاسوب.

ت. صناع المعرفة بالعلوم النظرية.

ث. صناع المعرفة بالعلوم الاجتماعية

فيما كان التصنيف الآخر على وفق ما أورده (Becksteael & Vindrai, 2003,55):

أ. صناع المعرفة في العلوم التطبيقية.

ب. صناع المعرفة في علوم الهندسة والرياضيات والتعليم.

ت. صناع المعرفة في المهن المرتبطة والمدراء والإداريين الآخرين.

ث. صناع المعرفة في العلوم الاجتماعية والقانونية والقضاء والطب والصحة والكتابة.

كما حدد (Gallatly & Beck, 2004:6). التقسيمات الآتية:

أ. صناع المعرفة المكثفة: وهم الذين يعملون في مهن تحتاج إلى المعرفة أساساً وليس التعلم والتكنولوجيا حصراً.

ب. صناع المعرفة الموهوبة: وهي متقدمة في المعرفة ومعتمدة على التعلم والتكنولوجيا، وهي تعتمد على العلم والتقانة بنفس الوقت مثل صناعة الحاسبات.

ت. الصناعات قائدة المعرفة: وهي صناعات تعتمد على التعلم الجامعي بشكل أساس وقد أجمعت الدراسات على أن الموجودات البشرية قد تقدمت على الموجودات الأخرى في المنظمة والفارق هو اعتماد المعرفة غير المرئي وإستعمال العلم والتكنولوجيا والفكر، إذ هو الفصل بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد المعرفي.

وأوضحا إنّ الإستثمار في الصناعة يستند على العلم والتكنولوجيا والإستثمار في البحث والتطوير للعاملين، وكما كان سابقاً صناعة ذات كثافة رأسمالية فالיום في عصر العولمة أصبحت الصناعة ذات كثافة معرفة (Knowledge-Intensive).

وَصَفَ (80: 2006, Donnelly) صناع المعرفة بثلاثة أصناف مختلفة وهم:

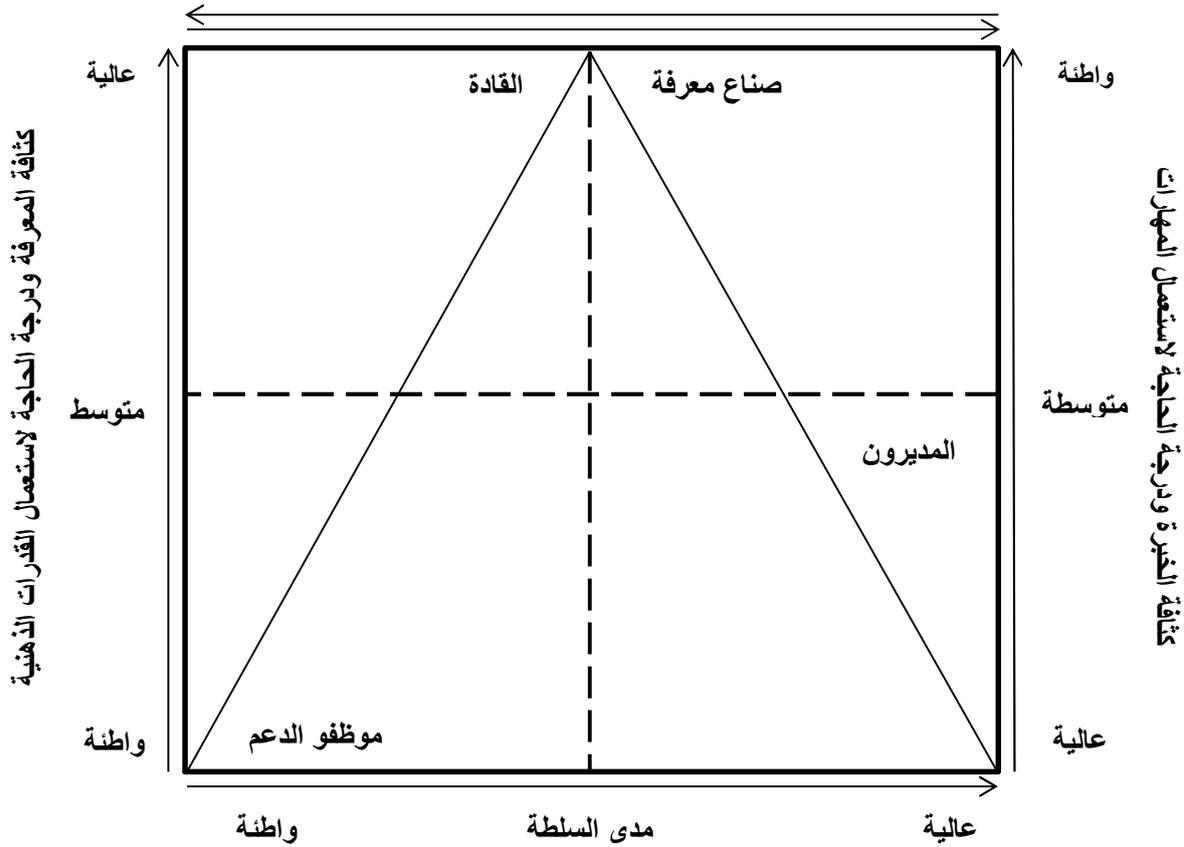
أ. المهنيون التقليديون (مثل الأطباء والمحامين) الذين هم قاعدة المعرفة المقننة والعقلانية.

ب. المهنيون التنظيميون مثل المدراء والمسؤولين الذين يمثلون قاعدة المعرفة التقنية، الضمنية، والمحلية والسياسية.

ت. صناع المعرفة الجدد وهم المجموعة التي تتصدر عصر المعلومات التي تعنى في المقام الأول بقاعدة المعرفة الضمنية التي لا يمكن إستبدالها.

أما (1: 2008, Guevara) فقد بين نوعين من العاملين في المنظمات، النوع الأول يسمى (بالعامل المتعدد) وهو الشخص الذي يعمل بالموارد الملموسة لإكمال الأهداف والأغراض التنظيمية وهو يسأل عن الراتب والتعويضات، أما النوع الثاني الذي يُسمى حديثاً (العامل المنتج فكراً) وهو الشخص الذي يعمل بالمعرفة والمعلومات المتأتية من المنظمة وهو الشخص الذي يحصل على أكثر مقدار من المعرفة الممكنة وهو كذلك يُسهم مع المنظمة وزملاء العمل بالمعرفة، وأشار إلى قيام (Druker) بتغيير بعض المفاهيم التي جاء بها (فردريك تايلور) حول الإدارة التقليدية إذ قال إنَّ (الذهب) ليس في إنتاج العامل المستند على الإصول الحقيقية (الملموسة) بل هو في قدرة الأشخاص الذين يستعملون المعرفة لزيادة قابلياتهم ويعيدونها للمنظمة وزيادة القيمة للمنظمة، كما بين (Druker) إن هذا النوع من الأشخاص الذين يستخدمون المعلومات بوصفها معرفة هو تحقيق هدفين أساسيين هما:

- أ. صنع قرارات ملائمة (مناسبة).
- ب. دعم المنظمة بقدر المستطاع لزيادة قيمتها.
- السؤال المهم الذي يطرح نفسه هو، هل إن صناع المعرفة هم قادة وما هو مستوى الأهمية في الإدارة العليا؟ للإجابة على هذا السؤال وبالرجوع إلى فلسفة استراتيجيات إدارة الوظيفة وتحديداً الاستراتيجية الثالثة، والتي تنص على وجود قيادة إفتراضية للعمل في حالة عدم وجود قيادة، وإنسجاماً مع وصف صناع المعرفة بأنهم قادة أنفسهم، وهي من الخصائص الجوهرية. ولعل أفضل من أجاب على هذا التساؤل هو (الساعدي، 2011: 259-260)، إذ يقع صناع المعرفة والقادة من حيث الأهمية في مستوى الإدارة العليا، ويدعم هذا التصور (Sveiby, 1997: 1-25) للقيادة الترادفية (Tandem Leader Ship) وهو نظام يعزز الإبداع في المنظمة وإن تأثيرهم متساوي في السلطة، فسلطة صناع المعرفة مُستمدة من خبرتهم ومعرفتهم، وهم يفرضون السيطرة على قادتهم، فهم لا يقلون أهمية عن قادتهم من ناحية الإستثمار، على ان هناك المديرين والذي لا يشترط أن تكون لديهم معرفة ذات كثافة عالية، بل معرفة ذات كثافة معرفية متوسطة، ويمكن وصف ذلك من خلال الشكل (15):



الشكل (15) موقع صناع المعرفة والقادة من حيث الأهمية في الإدارة العليا

المصدر: الساعدي، مؤيد يوسف نعمة" التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرتها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، 2006، ص202.

من خلال الشكل نلاحظ أن صناع المعرفة يقعون ضمن قمة الهرم، والتي تستلزم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للعمل باستراتيجيات إدارة الوظيفة، والتي تركز أساساً على إنهم مسيطرون على عقل المنظمة ويغذون ذاكرتها، وهم مولدون للمعرفة، ويشكلون أغلب توليفة محافظ المنظمات القائمة للمعرفة من دون سواهم من الأصناف الأخرى، مثل المديرين وموظفو الدعم الذين هم بحاجة متوسطة من المعرفة، إنهم وكما ورد في الشكل يتقاسمون السلطة (Man to Man) مع قادة المنظمة الرسمية. أوضح (36: 2012، Maruta) إلى إنه يمكن تصنيف العاملين في المنظمات إلى (صناع معرفة) و(عاملين عاديين)، إذ يؤكد على إنه ليس بالضرورة أن يكون كل العاملين من ذوي النياقات البيضاء مُصنّفين في المنظمات على أنهم صناع معرفة، إذ إنّ التطبيق المباشر للمعرفة المعطاة تستثنى من مؤهلات صناع المعرفة. والجدول (21) يوضح بعض الأمثلة عن العاملين من صناع المعرفة وغير صناع المعرفة.

جدول (21) بعض الأمثلة عن العاملين من صناع المعرفة وغير صناع المعرفة.

التصنيف	الأمثلة
المصنفين صناع معرفة	1.ضمن الأعمال العادية المديرين التنفيذيين الاعلى, المديرين, كادر التخطيط , ملاك المالية, ملاك تطوير الموارد البشرية, المدققين, مهندسي البحث والتطوير, مهندسي الانتاج , وممثلي المبيعات ... الخ.
2.العاملين الاخرين	الأطباء, الممرضين, المحامين, سلطة الانتلاف الموقّنة, المعلمين, كبار المسؤولين الحكوميين, مستشاري الأعمال, الرياضيين المهنيين, والممثلين و الممثلات .... الخ.
المصنفين غير صناع المعرفة	1.ضمن الأعمال العادية موظفو المكاتب, موظفي الاستقبال, عمال الإنتاج, مستقبلي مركز الدعوات, وموظفي الخدمات اللوجستية ... الخ.
2.العاملين الاخرين	موظفو الحكومة, موظفو أنظمة النقل العام, الصرافين, تجار السيارات, وميكانيكيي السيارات ... الخ.

Source : Maruta . R " Transforming Knowledge Workers into Innovation Workers to Improve Corporate Productivity " Contents lists available at Science Direct Knowledge-Based Systems , 2012: 37.

وقسّم (Wong,& Philip, 2013: 4277);(Yuolong, et al., 2013: 8310) صناع المعرفة إلى صناع معرفة تقنيون وصناع معرفة إداريون وصناع معرفة تسويقيون وأنواع أخرى من صناع المعرفة في المنظمات الحديثة، إنّ الإبداع التقني هو الأساس الدقيق للتطوير المستمر للمنظمات الحديثة، لذلك صانع المعرفة التقني مسؤول عن تصميم المنتجات ويزود المحترفين بالخدمات التقنية والدعم، والتخطيط الدقيق لستراتيجية المنظمة وإدارة الفريق هو سلاح مهم في نجاح العمل، لذلك صانع المعرفة الإداري يطور المنظمة ككل (الستراتيجيات الثانوية، مسؤولية التنبؤ عن المنتج، جودة موظفي الإشراف)، إنّ الطلب السوقي هو الحافز الأول للتنمية الاقتصادية، لذا فإنّ صانع المعرفة التسويقي هو الرجل المسؤول عن براءات الاختراع وترويج المنتجات والمبيعات والخدمات، ويوجد أنواع أخرى لصناع المعرفة يتضمنون مختلف المجالات مثل صناع معرفة قانونيون، وصناع معرفة محاسبون وغيرهم.

وتأسيساً على ما تقدم فإن أنواع (صناع المعرفة) متعددة بحسب التخصصات وجميعها مهمة وكل منها مكملاً للآخر بحيث يؤسسون تكاملاً معرفياً يجعل من المنظمة ذات قيمة تنافسية عالية وتصل بها إلى الريادية، وبذلك تصبح أنواع صناع المعرفة من العوامل الأساسية لنجاح المنظمات، إذ إنها تحتاج إلى الإختصاصات جميعاً.

### 3. عمليات صناع المعرفة

عَرَفَ (Efimova, et al., 2003: 1-3) العمل المعرفي بأنه خلق المعرفة، إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة، إذ إنّ صناع المعرفة يلتزمون بالعمل المعرفي وذلك لتوسيع كل من: القدرة، والدافعية، والفرصة. والمهمة في إدارة العمل المعرفي تركز على تحديد ظروفها، والخصائص التنظيمية على سبيل المثال القيادة التحويلية، تصميم الوظيفة، التفاعل الاجتماعي والثقافة التنظيمية تحدد التنبؤات الممكنة من القدرة، الدافعية. كما يمكن تحديد أهم موجودات صناع المعرفة وهي: (Roll, 2004: 4).

أ. أيجاد معلومات (مقننة).

ب. تنظيم المعلومات الشخصية.

ت. معنى التفاوض.

ث. "خلق" أفكار جديدة.

ج. إنشاء الشبكات الشخصية والمحافظة عليها.

ح. التعاون في المجتمعات.

ويشير (Smith& Rupp, 2004: 147) إلى العمل المعرفي بالذكاء الاستراتيجي غير الملموس

الذي يوجد أغلب الفكر المهني للمنظمة ويعمل على المستويات الأربعة التالية:

أ. المعرفة الإدراكية أو الإتيقان الأساسي للإيضباط المهني.

ب. المهارات المتقدمة أو القدرة على ترجمة النظرية إلى التنفيذ أو الممارسة الفاعلة.

ت. فهم النظم أو المعرفة العميقة للسبب وتأثير النتائج عن العلاقات الكامنة وراء الإيضباط المهني.

ث. الابتكار المحفز ذاتياً أو الدافع والقدرة على التكيف لتحقيق النجاح.

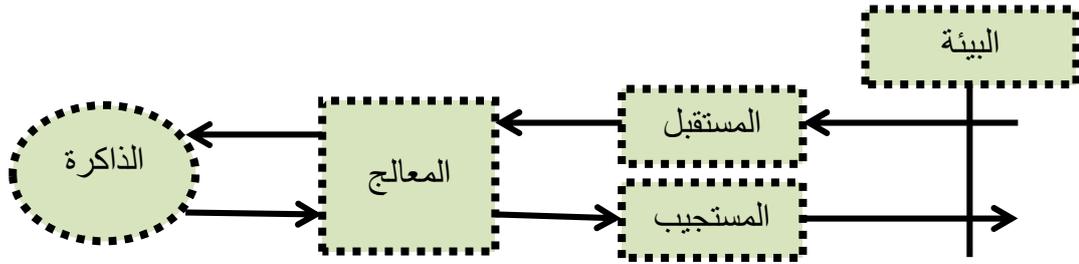
تُعد العمليات المعرفية أساس القوة التي يتمتع بها صناع المعرفة، والعمل المعرفي ينمو ويتطور بمجموعة من الأدوار التي تتطلب العمل والتعليم، والمؤهلات، والقدرة على إكتساب وتطبيق المعرفة النظرية والتحليلية (Arthur, et al., 2008: 365). وأكدت (النسور, 2010: 19) على أن المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويجري توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة، ويتضاعف إنتاجها في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، وهي مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، ومهمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، و ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية.

ونوه (Cao& Li, 2010: 52) إلى العمل المعرفي بأنه عملية معقدة وغير مهيكلة وهو عملية مكثفة للمعرفة التي تعتمد على الطاقات الإدراكية البشرية، ويمكن إعتبار العمل المعرفي العملية التي تتطلب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية من أجل توليد المعلومات القائمة على المنتجات،

وصناع المعرفة يعالجون المعلومات على النحو التالي: مدخلات، معالجة ومخرجات، إذ وضع (Newell and Simon) أنموذج تقليدي وكما مبين في الشكل (16). هذا الأنموذج يشمل ثلاثة عناصر: (Cao & Li, 2010: 52) معالجة المعلومات الأولية، التمثيل، وتغيير ومقارنة الرموز.

أ. الذاكرة المختصرة، والحفاظ على الهيكل الأساسي للرموز.

ب. المترجم، تظافر المعلومات وتحديد نتيجة لمعالجة المعلومات.



الشكل (16) إنموذج معالجة المعلومات

Source : Cao & Li" The Research of Knowledge Workers Competencies Based on EEG Experiment of Mental Operations " I Business , 2010: 52.

أما (Barjis, et al., 2011: 615) فقد أشار إلى إن معالجة العمل المعرفي تؤدي دوراً محورياً في كفاءة المؤسسات الحديثة وفعاليتها، على مدى السنوات القليلة الماضية كان الباحثين والممارسين يحققون تقدماً هائلاً في تطوير الأدوات والتقنيات المبدعة التي حسنت قدرات المستخدمين لالتقاط كميات متزايدة من المعلومات ومعالجة المزيد من العمل في أطر زمنية قصيرة.

وتبين ان تكنولوجيايات الإتصال الجديدة، والمتقلة في كل مكان وأجهزة الحوسبة تفرض زيادة الطلب في الوقت المحدد لصناع المعرفة والإهتمام في بيئة العمل التي هي حتى الآن أكثر أهمية من الناحية التكنولوجية والاجتماعية من أي وقت مضى.

#### 4.العوامل الرئيسية التي تُسهم في إنتاجية صانع المعرفة

إن جميع الأعمال تحتاج إلى عوامل أو مقومات لنجاحها ومنها إنتاجية (صناع المعرفة)، فقد أشار (Druker, 1999: 82-83) إلى العوامل التي تحدد إنتاجية صانعي المعرفة كالآتي:

أ. إنتاجية صانع المعرفة تتطلب منا طرح السؤال التالي: "ما هي المهمة؟"

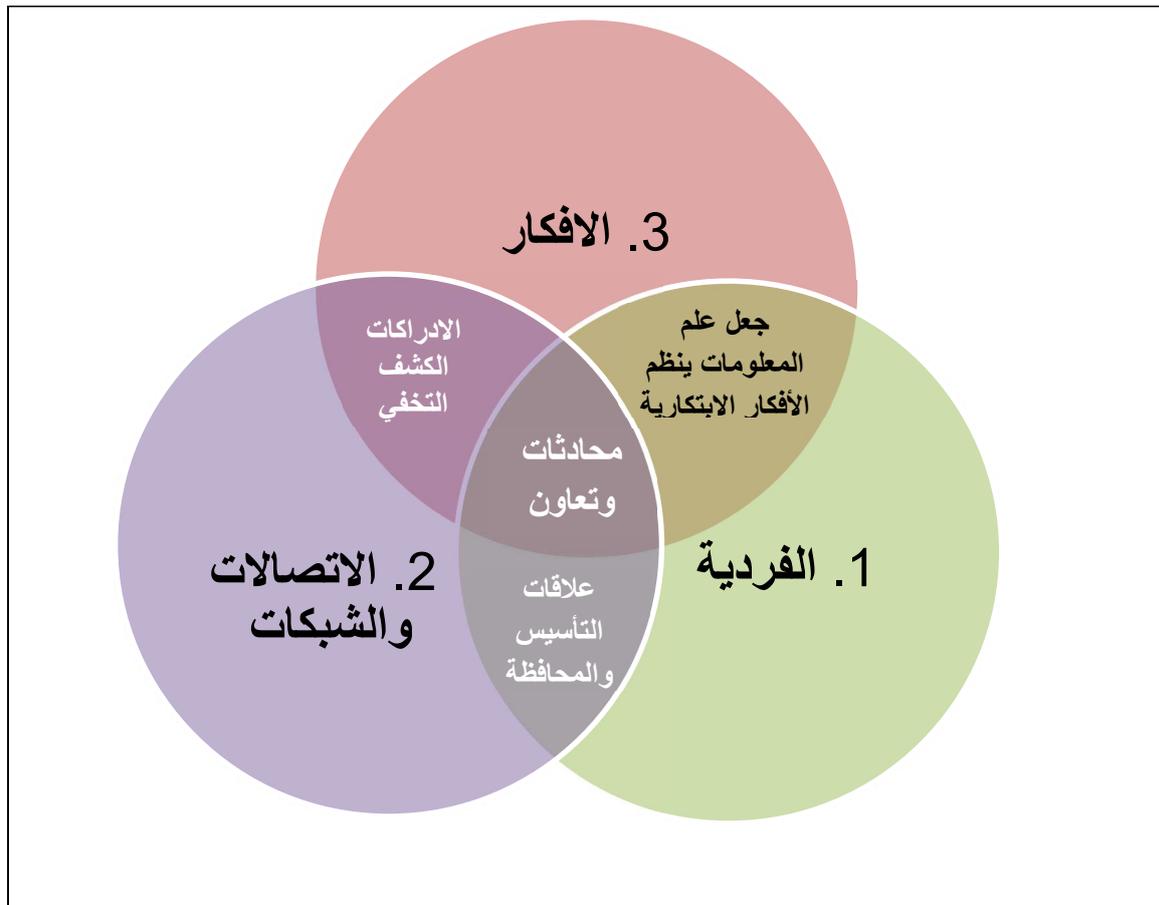
ب. هذا يتطلب منا فرض المسؤولية على إنتاجية صناع المعرفة، الأفراد أنفسهم، فصناع المعرفة يمتلكون إدارة أنفسهم، كما يتمتعون بالإستقلال الذاتي.

ت. يُعد الإبداع المستمر جزء من العمل، المهمة والمسؤولية لصناع المعرفة.

ث. العمل المعرفي يتطلب التعلم المستمر، وهو جزء من صانع المعرفة.

ج. إنتاجية صانع المعرفة لا تنتظر في المقام الأول إلى مسألة كمية المخرجات، بل أن الجودة لا تقل أهمية عن ذلك.

ح. "أخيراً"، إنتاجية صانع المعرفة تتطلب، أن ينظر إلى صناع المعرفة بأنهم موجودات وليس كلف، وهذا يتطلب من صناع المعرفة الرغبة في العمل من أجل تنظيم وتفضيل جميع الفرص الأخرى. وأوضح (Roll, 2004: 3) إنَّ تحسين إنتاجية صناع المعرفة يتطلب تحقيق فهم أفضل لطبيعة العمل المعرفي، ثم يمكن تحديد ماهي المقاييس التكنولوجية والتنظيمية التي يمكن أن تعتمد في التحسين، وقد أوضح أن العمل المعرفي بأنه مزيج معقد من عمليات مختلفة حول المعرفة، المعلومات، التعلم، التفكير، الانعكاس، الإبداع والاتصال. أما بالنسبة إلى عمليات العمل المعرفي فلا يمكن تحديدها من دون وضع إطار لتحليل العمل المعرفي الذي يمكن إعتماده من خلال الأنموذج المطور في دراسة (Efimova, 2003) والذي يتضمن ثلاث عوامل أساسية هي الأفكار، الموارد البشرية، والاتصالات والشبكات، وكما يتضح في الشكل (17).



الشكل (17) إطار عمل لتحليل العمل المعرفي

Source: Roll . M, " Distributed KM - Improving Knowledge Workers Productivity Organizational Knowledge Sharing with Weblog-based Personal Publishing " , The European Conference on Weblogs", Vienna, 2003.

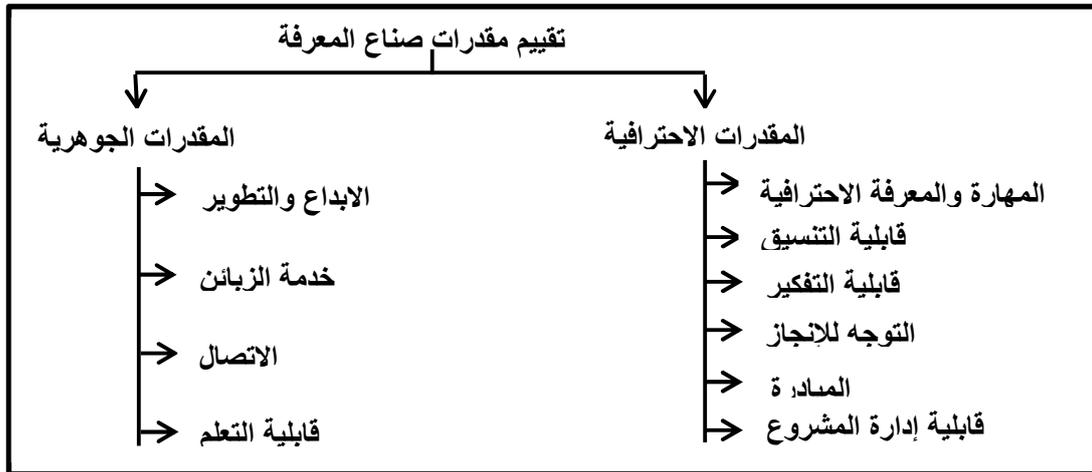
ويمكن توضيح ذلك بالآتي:

أ. الأفكار: تمثل ما يحمله المورد البشري حول تطوير وتنمية العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (سلعية أو خدمية).

ب. الأفراد: هم المورد البشري الأهم الذي يحمل الأفكار ويتصف بالقدرات والمواهب, والذين يقومون بدور التنفيذ لتلك الأفكار.

ت. الاتصالات وشبكات العمل: الوسيلة المهمة التي من خلالها يستطيع المورد البشري أن يؤدي وينفذ ما يحمل من أفكار وإبداعات, وجودة الاتصالات تشير إلى سرعة تنفيذ المهام وتبادل الرؤى بين الموارد البشرية.

ورأى كلاً من (Jingfang, et al., 2009: 2) إنَّ صناع المعرفة يجب أن يمتلكون المقدرات والقابليات التي تُسهم في إنتاجية أعمالهم كما في الشكل (18) التي تضيف القيمة للمنظمة.

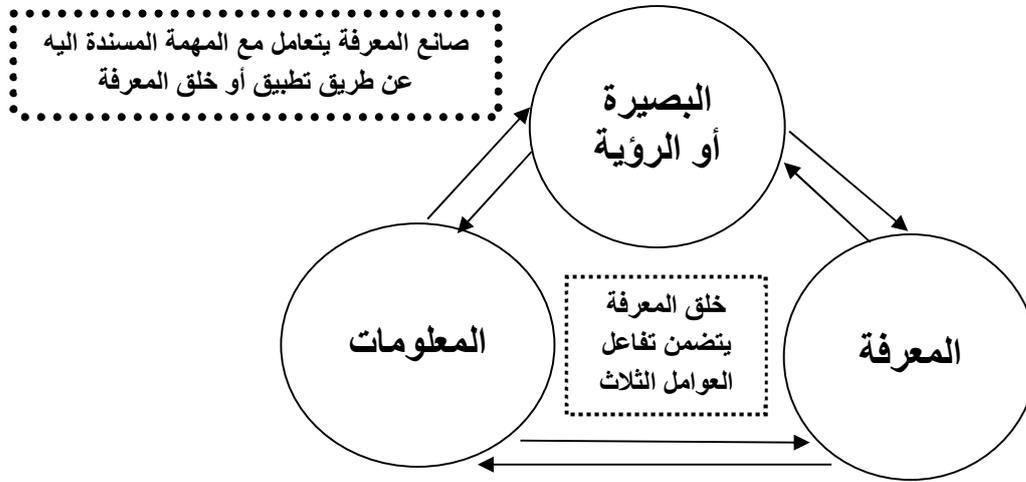


شكل (18) مقدرات صناع المعرفة

**Scores: Jingfang, Liu,& Ping, Zou,& Pengzhu, Zhang,& ZhaoqingJia" An Evaluation Method of Knowledge Workers' Competence Based on Triangular Fuzzy Number and AHP Algorithm", IEEE, 2009 .**

يحاول صناع المعرفة تحقيق هدف معين هو تطبيق المعرفة المناسبة, إذ كانوا في البدء يبحثون عن المعرفة المناسبة في داخل الذاكرة الخاصة بهم, ولذلك فإنهم يحتاجون على سبيل المثال إلى أشخاص آخرين وقواعد البيانات المعرفية, وقد يحتاجون إلى استخدام معلومات من مصادر أخرى. مثل هذه الأهداف يمكن أن تتحقق فقط من خلال خلق معرفة جديدة من خلال الجمع بين مختلف أنواع المعارف الموجودة مع رؤية العامل, وبالتالي فإن النشاط العقلي لصناع المعرفة يتضمن ثلاثة عوامل رئيسية هي (المعلومات, المعرفة, البصيرة أو الرؤية), إذ إنَّ هذه العوامل تتفاعل فيما بينها

بشكل متبادل, والشكل (19) يوضح بشكل مرئي أن صانع المعرفة يتعامل مع المهمة المسندة إليه عن طريق تطبيق أو خلق المعرفة (Maruta , 2012: 37).

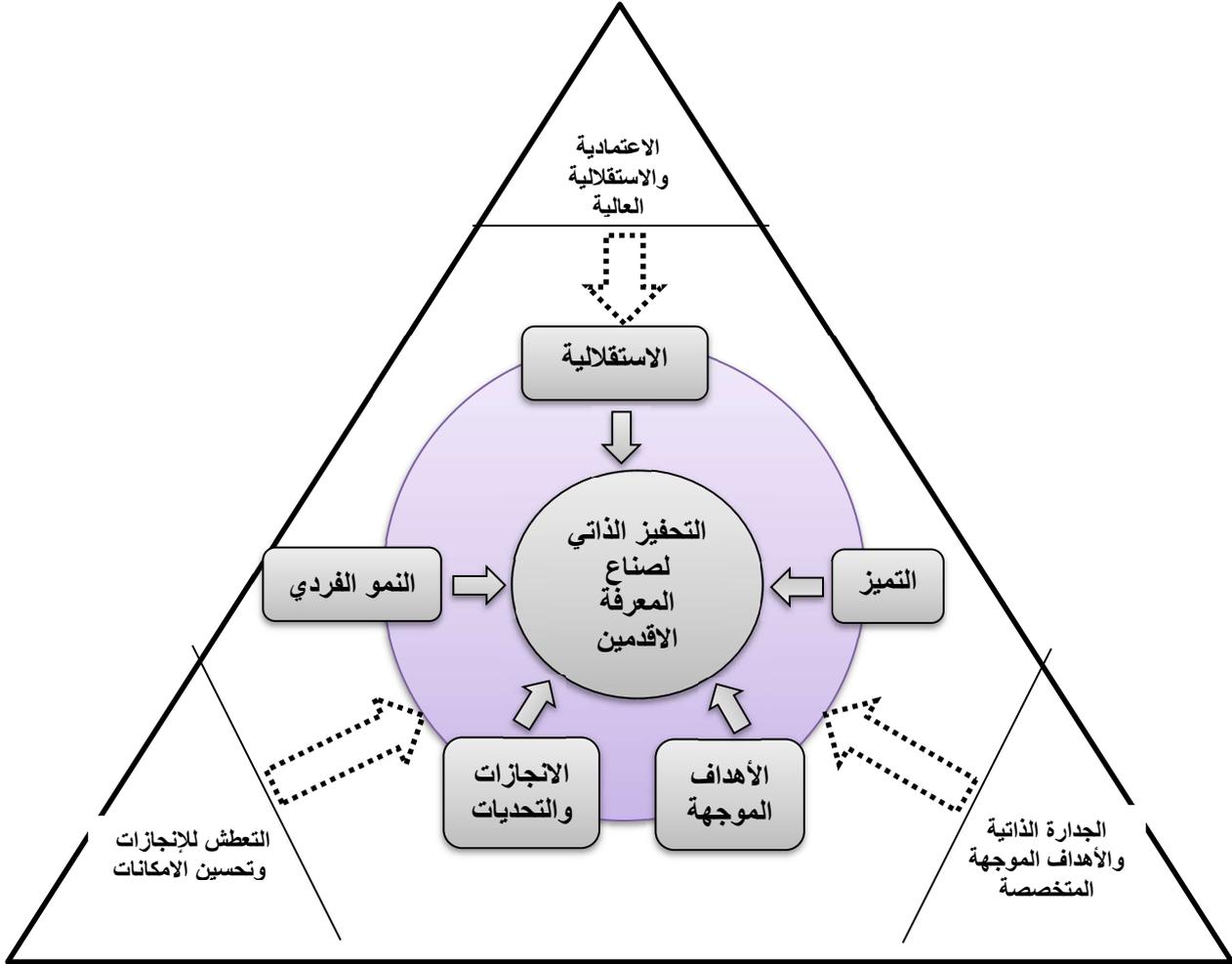


الشكل (19) الأنشطة الذهنية لصانع المعرفة

Source: Maruta, R. 2012, "Transforming Knowledge Workers into Innovation Workers to Improve Corporate Productivity", Contents lists available at Science Direct Knowledge-Based Systems, 38.

#### رابعاً. أبعاد صناع المعرفة

جرى اعتماد نموذج عوامل التحفيز الذاتية لـ (Cheng & Zhang, 2008: 4), لأبعاد (صناع المعرفة) بعد مطابقته مع الأدبيات السابقة التي جرى تناولها في فقرة خصائص صناع المعرفة, لمعرفة مدى تكرارها من دون غيرها من الخصائص الأخرى, إذ تتضمن عوامل التحفيز الذاتية وتحليل الخصائص الفردية خمسة أبعاد, وهذا ما جاء منسجماً مع وصف بعض الكتاب لخصائص صناع المعرفة وحسب مخرجات الجدول (17) ويتضح أن الأبعاد جاءت بنتائج أكبر من (50%) وهي نسبة لا بأس بها, وتتوافق مع ما جاء بنموذج التحفيز لصناع المعرفة المقدم من قبل (Cheng & Zhang, 2008), والذي جرى اعتماد أبعاد صناع المعرفة من خلاله, والمشار إليه بالشكل (20).



شكل (20) أبعاد صناع المعرفة

Source: Cheng & Zhang, (2008) "Self-motivator Factors model of Knowledge workers" School of Management Dalian University of Technology Dalian, China.

### 1. الإنجازات والتحديات: Achievements and Challenges

من الخصائص المهمة لـ(صناع المعرفة) هو إنجاز الأعمال بكفاءة وروح عالية من التفاني والتحدي، إذ إن السرعة والدقة هي عنوان أعمالهم. فأشار (الهوري، 2002: 298) إن هناك نوعاً من الثقافة تسمى ثقافة الإنجاز تركز على النجاح والنمو والتميز، وفيها يدير الناس أنفسهم ويعملون ما يجدونه ضرورياً ويشعر الأشخاص بأهمية تحقيق القيم، فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم. ونظر كل من (Zhou & Chen, 2007: 533) إن صناع المعرفة مستعدون لمواجهة التحديات وتحملها بشكل جيد، كما إنهم يؤدون بعض المهام الصعبة التي تمكنهم من تطوير قدراتهم ومهاراتهم والإبتكار بدلاً من الروتينيات والتكرارية في العمل، كون المهام الصعبة أفضل لتبني الخاصية وخبرة العمل والتي تعرض قابلية العاملين من الوظائف البسيطة.

أوضح (Cheng & Zhang, 2008: 3) إنّ صناع المعرفة الكبار هم الذين يعملون لمدة طويلة تعلموا المعرفة والإبداع التكنولوجي الذين يحتاجونهما في إنجاز وتحدي المهام. تتعرض المنظمات إلى المزيد من التغيرات سواء كانت تغيرات بيئية أم تغيرات في الموارد البشرية، الأمر الذي أدى إلى وجود ضغوطات ومشاكل تواجهها المنظمات، والتي ازدادت في المدة الأخيرة بسبب نمو العولمة والاتصالات السريعة وحدة المنافسة، وهذه المشاكل تحتاج إلى حلول وإن الأقدار والأجدر على حلها هم (صناع المعرفة). وفي هذا الصدد أشار (Kelly, et al., 2011: 610) بأنهم العاملون الذين يطبقون معارفهم ومهاراتهم الثمينة (المطورة عن طريق الخبرة) لإنجاز وحل المشاكل المعقدة، غير المألوفة، وغير التطبيقية (النظرية) في البيئات التي توفر معرفة غنية متراكمة وموارد علائقية.

وبين (Qiang & Wen, 2011: 1-3) إنّ صناع المعرفة هم مجموعات العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، بوصفهم يمتلكون إبداع أكثر ونباهة أعلى وقدرة لإدارة الذات أعلى، وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون إنتباهاً كبيراً لتطوير المنظمة، ورصد ومواجهة التحديات وإنجاز المهمات. وعبر عنهم (Zhan, et al., 2013: 558) بأنهم الموظفون الذين يكملون المهام المناطة بهم بالمدخلات الفكرية والإبداعية وبضمنها الإحترافية مع المهارات العميقة، إذ يعمل هذا النوع من العاملين في البحث والتطوير وهندسة التصاميم وخدمات قانونية وتسويقية وإستشارات إدارية، وبعبارة أخرى إنهم العاملون الذين يقدمون قيمة مضافة عالية للمنتجات والخدمات مع المعرفة والمقدرة والمحافظة على تجديد معرفتهم وتحسن مقدراتهم للتكيف مع المهام المعقدة والتحديات وبيئات العمل المتنوعة.

وتبين مما سبق إنّ الانجازات والتحديات التي يتصف بها (صناع المعرفة) والتي هي بُعد مهم، يعمل على سرعة تحقيق الأهداف للمنظمات، وهو عامل مطلوب ضمن التحديات التنافسية وتحديات العولمة، والذي يجعل المنظمات تحصل على الحصة السوقية الأكبر، وتصبح المتحرك الأول داخل الصناعة وقائد السوق، وتجري الإنجازات بسبب إمتلاك (صناع المعرفة) للرؤى والأفكار الخلاقة و الإبداعية والعمل المعرفي لحل المشاكل التي قد تواجه العملية الإنتاجية أو الخدمية، والتحدي (المجازفة) في إغتنام الفرص الجديدة.

## 2. النمو الفردي: Individual growth

لقد ميّزَ (Cai, 2006: 242) صناع المعرفة بأنهم يمثلون درجة عالية لرأس المال الفكري ويتابعون بإستقلالية وإبداع وإضفاء طابع الفردية ومحتويات عمل متنوعة ويخلقون القيمة بإستعمال المعرفة والمعلومات ويحافظون على التعلم والإبتكار والتكيف مع التغيرات المعقدة والديناميكية.

وتابع كلٌّ من (Cheng& Zhang, 2008: 3) إنَّ صناع المعرفة يحتاجون التعلم الذين يُحَسِّن قدراتهم الثمينة وإمكانية العمل والابداع للمدى المحدد لخصائص تعلمهم للنمو الفردي. كما أشار (Wang, et al., 2008: 62) بأن صناع المعرفة هم الأشخاص الذين يخلقوا القيم ذات الموارد الخاصة بهم، مع إمكانية التحليل والأحكام، وهم يضمنون بشكل عام الوصول للمناصب، مدراء الإدارة الوسطى أو العليا، المهنيين ومساعدتهم مع ذوي المهارات الخاصة العميقة، ولديهم قابلية فهم العمل، الرموز، المفاهيم، المعارف والمعلومات.

وأكد (Haihua& Zhanguo, 2011: 364) بأن صناع المعرفة هم العاملون الأساسيين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات، والقدرة العالية على التعلم وإدارة وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الإستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة أعمالهم وهذا يجعلهم في نمو مستدام. ووضح (Wong,& Philip, 2013: 4276) إنَّ صانع المعرفة هو الشخص الذي يتقن فهم وإدراك معظم المفاهيم والرموز ويستخدم المعرفة والمعلومات في عمله ويظهر ذلك واضحاً في عمل المديرين التنفيذيين في المنظمات، ويستفيد بشكل كامل وواسع من كافة التكنولوجيا الحديثة لتحسين وتطوير كفاءة عمله، وله القدرة على التعلم والابتكار، ويُعد مورداً جوهرياً وأساسياً للمنظمات الحديثة.

وتأسيساً على ما ورد في الأدبيات فإن الخصائص التي يحملها (صناع المعرفة) تعطي لهم صفة التفرد من دون غيرهم فهم يحملون صفات لا يحملها الآخرون، ومميزات تفتقر إليها الموارد البشرية الأخرى وتجعل منهم محط أنظار المنظمات، والصراع من أجل استقطابهم إليها، باستعمال مختلف الوسائل للإفادة من خبراتهم ومعارفهم والاسترشاد بأرائهم، على أنهم ينظرون إلى النمو الفردي بأنه يحقق أهدافهم وطموحاتهم في مسارهم الوظيفي وفي تقلد المناصب الموجودة في المنظمة ويمنحهم الحرية في العمل، والشعور بإمكانية الإبداع والنمو بشكل أوسع مما لو كانوا ضمن المجموعة، إذ يسمح لهم بتنمية أفكارهم وقابلياتهم.

### 3. الإستقلالية: Autonomy

الإستقلالية بمفهوم (Wilkinson, 1998: 44)، تعمل على إلغاء دور المشرفين في العملية، ومنح العاملين مزيد من الحرية في الإجراءات الواسعة في إعادة هيكلة العمل، وإعادة التوزيع، وتحديد المسارات للعمليات، وإستحداث مجاميع شبه مستقلة لإدارة العمل والتي يُطلق عليها (فرق العمل).

أشار (Kuratko& Richarch, 2001: 40) إلى إنَّ الإستقلالية هي، إن المبدعين والمبادرين بأفكارهم الجديدة هم مستقلون في اتخاذ القرارات ولديهم حرية العمل وهذا يشجعهم على بذل المزيد من الجهود بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال قدراتهم وإمكانياتهم الفنية والإدارية.

ووضحها (زايد، 2003: 179) بأنها مقدار ما تعطيه الوظيفة لشاغلها من حرية في تحديد بداية ونهاية العمل، وتخطيط العمل بصفة عامة، يحتاج صناع المعرفة إلى الإستقلالية لإنطلاق قدراتهم

وأفكارهم, والعمل المرن يساعدهم بالإستقلال عن الآلة التنظيمية وأنظمة الإدارة ( Cheng& Zhang, 2008: 3).

في حين أكد (Dess, et al., 2005: 427) إنَّ الرغبة في العمل بإستقلالية هو هدفٌ للوصول في المستقبل للرؤية والفرصة الريادية, وهي تطبق على كل الأفراد والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة, وغالباً ما تستخدم وحدات عمل مُستقلة لدعم نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة. ورأى ( Hitt, et al., 400: 2007) إنَّ الإستقلالية هي عملية تمارس من الأشخاص في القاعدة من حيث إبداء الآراء والافكار الجديدة بوسائل متطورة وحديثة وبرغبة وإندفاع يحمل نوعاً من الإستقلالية الممنوحة إلى العاملين الذين يقومون برفع ما لديهم إلى الإدارة العليا. تعتمد المنظمات على مجموعة من المبادئ التي تُسهم في منح الإستقلالية للعاملين, وهنا يتبادر السؤال التالي, ما هي المبادئ التي يجب مراعاتها لضمان نجاح توفير الإستقلالية في العمل؟. فقد أجاب (جرينبرج وبارون, 2009: 193) " تدل الشواهد على أن الشركات التي نجحت في إعطاء الإستقلالية للعاملين فيها التزمت بما يأتي":  
أ. إختيار الأفراد العاملين الذين يستطيعون القيام بأعمالهم من دون الحاجة إلى إشراف مباشر من الرؤساء.

ب. بعد إختيار العاملين الذين لديهم رغبة بالإستقلالية, تأتي مرحلة تقديمهم على كيفية أداء أعمالهم بكفاءة, إذ يجب أن يكونوا على دراية كافية بأعمالهم قبل أن يُتركوا بمفردهم للقيام به.  
ت. توفير المزيد من الإستقلالية لا يصلح لكافة المنظمات, بلَّ يصلح في المنظمات التي تعني بتحقيق الأداء العالي, في حين المنظمات ذات الأداء الحدي والمتوسط لا تنجح فيها إستقلالية العمل وتعاني الشركات التي تروم إلى تطبيق الإستقلالية من عدة مشاكل ومصاعب في التطبيق وعليها تجاوزها وإلاَّ تقف حائلاً أمام الإدارة للاستفادة من إيجابيات النموذج قدر استطاعتها.  
ووجد (Nair& Vohra, 2010: 604) إنَّ صناع المعرفة يتصفون بالإستقلالية والتنوع والتحدي والإبتكار والمعنوية العالية وتحقيق الذات, كما أنهم يتميزون بالمعرفة الضمنية والتعليم العالي الذي يمكنهم من إستخدام معرفتهم ومهاراتهم التحليلية في عملهم. وتابع (الساعدي, 2011: 175) إلى أن الإستقلالية تعني, حرية التصرف التي تؤدي إلى تمكين الموارد البشرية ومنحهم سعة الحركة في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. وقد تكون حرية الأشخاص روتينية عندما يؤديون مهام ضمن خيارات متاحة, وتكون غير روتينية عندما تكون الحرية خلاقية, بمعنى إمكانية أن يعبر الأشخاص عن إبداعاتهم وإنجازاتهم. وعلى هذا فإن الإستقلالية تمنح (صناع المعرفة) الحرية في التحرك ضمن المجال الوظيفي, وحتى ضمن المنظمة ككل, إذ إنَّ مجال وجود (صناع المعرفة) في أي مكان من المنظمة نظراً للتخصصات التي يحملونها, وهذا يُسهم في منحهم سعة التفكير والتحليل ومن ثم إيجاد الحلول للمشاكل وخلق الافكار البناءة التي تساعد المنظمة في النمو والتطور, فضلاً

عن أن الإستقلالية تُسهم في تطوير المهارات والقدرات الذاتية لـ (صناع المعرفة)، إذ إنهم يحتاجون إلى التعلم المستمر، لمواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفية.

يتضح مما تقدم إن صناع المعرفة لا يحتاجون إلى قادة بل هم قادة أنفسهم، يعلمون ما يرغبون ويدركون نتائج أعمالهم، يُستشارون ولا يَسْتَشِيرُونَ أحداً، مقوماتهم خبرتهم، مراجع للآخرين في إيجاد الحلول، مثال ذلك الطبيب الجراح بإجراء العملية الجراحية لابد أن يبدأ وينتهي من دون تدخل أو فرض من أحد، كل ذلك من صفات الإستقلالية.

#### 4. التميز: Recognition

تَمَيَّزُ صناع المعرفة يأتي من قبل القيادة، والمديرين، المنظمة فضلاً عن فريق البحث، الزملاء، الأتباع، وعليه يجري التأكيد على إمتلاك الصفات الفريدة، إذ إنَّ العديد من صناع المعرفة في الإدارة وحتى في الأقسام الحكومية وما يمتلكون من خصائص، سوف تميزهم في المنظمة والمجتمع (Cheng & Zhang, 2008: 3). وأشار (ماضي، 2011: 53) إلى إنَّ من الصفات التي تميز الموارد المعرفية عن غيرها من موارد المنظمة الأخرى، هي متجسدة في الأفراد، فهي غير ملموسة، ومهاريه، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن إستعمالها في عمليات متنوعة في نفس الوقت، ولها تأثير واسع المدى على المنظمة. ورأى (Mladkova, 2011: 250) إنَّ الشخص المتميز بوصفه من خلال النقاط الآتية :

أ. هو الشخص الذي يمتلك معرفة مهمة للمنظمة وغالباً ما يكون الشخص الوحيد الذي يملكها.

ب. هو الشخص الذي يستطيع إستخدام المعرفة في عمله.

ت. هو الشخص الذي يعمل بشكل فكري في أغلب الأحيان ولكن هذه ليست قاعدة.

كما أن صناع المعرفة يجب أن يكونوا قادرين على خلق المعرفة التقنية وتحسينها وإدارتها وتعليمها لزملاء العمل. والتميز هو عملية التفرد في مجال العمل، أو التميز عن بقية الأفراد بالمواقف أو المهارات أو الكفاءة أو القيم وكذلك التميز بالانتماء العرقي أو العمر أو الدين وغيرها (Dessler, 2013: 81). وفي الإتجاه نفسه عرفه (Wang, et al., 2013: 330) بأنه المستوى المتفوق الذي يحققه العاملون في المنظمة الذي يظهر على شكل، الإبداع الخلاق، الإبتكار المفتوح، الموهبة. وعرفه (Sikyr, 2013: 43) بأنه إنجاز الأعمال والواجبات التي يكلف بها العاملون بأفضل صورة بحيث يحقق كل منهم المستوى المطلوب من الأهداف المتعلقة بعدة عوامل مثل الكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع. ومما سبق يتبين أن التميز يعني أن تحمِل صفات لا يحملها الآخرون، والتميز الذي يحمله (صناع المعرفة) لا يحمله العاملون العاديين، فهم يتصفون بخصائص ومميزات فريدة منها، المعرفة والمهارة والعمل بالأهداف الموجهة، وهم إستقلاليون في أعمالهم ويتواصلون مع النمو الفردي الذي يعطي الامكانية للتطور، وهم قادة أنفسهم، يديرون شؤونهم بأنفسهم، لا يحبون أن يشرف عليهم

أحد، ويختارون الأعمال التي تتلاءم مع توجهاتهم، ويكون ولائهم إلى الوظيفة أكثر من ولائهم إلى رب العمل.

### 5. الأهداف الموجهة: Oriented-goals

إنّ صناع المعرفة يرغبون بعملهم الموجه الواضح، والذي يقابل هدفهم الفردي وهدف الجماعة، والمنظمة ولكي يُدرك الإنسجام بين الفرد والفريق والمنظمة (Cheng & Zhang, 2008: 3). وأكد (Wu, 2008: 52) على أن صناع المعرفة يمتازون بالإمكانية الكبيرة في التوجه في وظائفهم فصناع المعرفة في بعض الأحيان تكون حياتهم الوظيفية أطول من حياة المنظمة التي يعملون بها، ومن ناحية أخرى ولأن صناع المعرفة يملكون أدوات الإنتاج الرئيسة، والمعرفة الضمنية في أدمغتهم، فهم قادرون على قبول مهام جديدة وفرص عمل جديدة ضمن توجهات وأهداف المنظمة.

وأفصح (Avedisian & Bennet, 2010: 260) إنّ توجه القيم الفردية لصناع المعرفة من المحتمل أن تمثل قيم متولدة أخرى تمارس تأثير كبير على القرارات بخصوص كيفية حل المشاكل واتخاذ الإجراء المناسب للموقف الحالي، كما أن هذه القيم تكون متسقة مع القيم التنظيمية، وقيم الجماعة، إنّ صناع المعرفة محفزون داخلياً للتصرف مع المواقف المختلفة، ولتشجيع صناع المعرفة وزيادة قابليتهم وقدرتهم لاتخاذ إجراء فاعل، فإنّ جزءاً من دور القادة هو وضع واختيار القيم التشغيلية المتسقة مع القيم الجوهرية للمنظمة ومع القيم الفردية المتولدة لصناع المعرفة ومتجانسة مع قيم المجموعة.

وأوضح (Markova & Ford, 2011: 815) إنّ صناع المعرفة يستخدمون المعرفة مورداً قوياً بدلاً من الاعتماد على أرباب العمل، إذ إنّ إبداع العاملين هو مصدر نجاح العمل شريطة رغبتهم في عملهم وبتطبيق مقدراتهم والمشاركة في خبراتهم وتكريس وقتهم للمهام الصعبة وبما ينسجم مع أهدافهم الفردية، لذلك يجب على المنظمات أن تجد طرقاً لتشجيع هؤلاء العاملين لإستخدام مقدراتهم لازدهار المنظمة، كما ينبغي عليها ان تهتم بتحفيّزهم بشكل جوهري وهذا يعود لسببين هما:

أ. التحفيز الجوهري لصناع المعرفة والضروري لخلق وتبادل المعرفة والأفكار، إذ إنّ العاملين المحفزون يهتمون بعملهم أصلاً، وسيكونون أكثر رغبة للتشارك بالمعلومات مع زملائهم.

ب. التحفيز الجوهري من المحتمل أن يزيد الوقت المخصص للمهام المرتبطة بالعمل وتحسين الإنتاجية الفردية، أعطى ذلك لصناع المعرفة تقدير نسبي حول الوقت المكرس للفعاليات المنتجة ورغبتهم لتخصيص الوقت والجهد إلى مثل هذه النشاطات الحاسمة لنجاح المنظمات.

وتأسيساً على ما سبق فإنّ الأهداف الموجهة تعطي صورة واضحة لـ (صناع المعرفة) لتحقيق

الأعمال الموكلة اليهم، وتسهّل العملية الوظيفية، فنرى التوجه في عمل الاشياء حاضراً ضمن أفكارهم وتطلعاتهم، فلديهم خريطة عمل ذهنية وخبرة مستقبلية، يعلمون أين يعملون وأين يستقرون في العمل وما المدة المقررة.







## المبحث الثالث فلسفة التنوع الثقافي

### تمهيد:

يُعد التنوع مفهوماً حديثاً ظهر في الثمانينات من القرن العشرين، إذ أصبح مصدراً رئيساً لنجاح المنظمات التي تمتلك موارد بشرية متنوعة، فاستوجب على المنظمة وبما تحمل من ثقافة أن تواجه ثقافات متعددة، سواء كانت لمواردها البشرية أو للمجتمع الذي تعمل من ضمن بيئته، وإن تعمل على تقارب ما بين تلك الثقافات المتقاطعة لتكوّن ثقافة المنظمة العامة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الثقافات الخاصة للموارد البشرية، فظهرت فلسفة التنوع الثقافي للموارد البشرية والتي أملت على المنظمات، خدمية كانت أم ربحية أن تتبنى فلسفة هذا التنوع، من خلال وضع استراتيجيات تعتمد فلسفة إدارة الوظيفة، إذ عليها اعتماد إختيار (صناع المعرفة) على وفق متطلبات الظروف التنافسية والتطورات التكنولوجية وبشكل إيجابي من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها. سيتضمن هذا المبحث عرضاً للبنوية الفكرية للثقافة التنظيمية وذلك من وجهة نظر مفاهيمية وفلسفية ومبررات تبني المنظمات لثقافتها فضلاً عن الأطر الفكرية للتنوع الثقافي.

### أولاً: البنوية الفكرية للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة ركناً رئيساً في حياة الأمم والمجتمعات والمنظمات والشركات فهي عنصر نموها وتطورها وديمومتها، كونها الإرث الحضاري الذي يُسهم بتكوين العقل الثقافي بحاضرة ومستقبله، مستمداً إرثه من الماضي الذي صنعه، بإبداعاته وإبتكاراته وإسهاماته في ميادين العلم والمعرفة، المنبثقة من جهود أصحاب الخبرة والاختصاص والذين يوصفون اليوم بـ (صناع المعرفة) مع أنّ كل المجتمعات والقوميات والبلدان لها ثقافتها الخاصة بها. إن ثقافة المنظمة ركيزة أساسية تعمل على تفسير سلوك المنظمة، بقيادتها وإدارتها، أفرادها وجماعاتها، وزبائنها وكل أصحاب المصالح، إذ يتوقف نجاح المنظمة على إمتلاكها ثقافة داخلية تمكنها من إتخاذ قرارات تتلاءم مع بيئتها الخارجية ومن خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتلك للمنظمات، من هنا لا بد من التطرق إلى معرفة الأسس الفكرية للثقافة، وكيف تبني، ولماذا على المنظمات أن تتبنى ثقافتها؟.

### 1. البناء اللغوي والمفاهيمي للثقافة التنظيمية

الثقافة إصطلاحاً تعني ثقّف الشيء، يعني ظفر به، وفي الانكليزية كلمة (Culture) تعني ثقافة واحياناً حضارة، ومنها (Cult) تعني عبادة ودين و(Cultural) تعني ثقافي (بعلبي، 2005: 238).  
أورد ابن منظور، إن الثقافة من فعّل ثقّف: ثقّف الشيء ثقافاً: حدقه، ثقّف: حاذق الذهن، ثقّف الشيء: سرعة التعلم، ثقّف الرجل ثقافة أي أصبح حاذقاً (ابن منظور، 1997: 19).

أما قاموس (Oxford, 2004: 210) فقد عرف الثقافة بأنها (كل الفنون، المعتقدات، العادات الاجتماعية، وخصائص المجتمع). وكانت الثقافة تعني الدين والحكمة والفلسفة والادب، فكان المتقف هو الحكيم والفيلسوف وكان الملوك يختارون لأبنائهم (المؤدبين)<sup>1</sup> لتعليمهم مختلف الآداب والعلوم وكل ما يجعلهم مؤهلين (متقنين) لإدارة الحكم بدقة (الفاعوري، 2005: 245).

عُدَّ العالم الأمريكي (Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة في عام (1924) في كتابه الموسوم (الثقافة البدائية)، فعرّفها بأنها "ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والأخلاق والعادات والتقاليد والفنون التي إكتسبها الشخص بإعتباره عضواً نافعاً في المجتمع" (جلاب ورهيو، 2014: 51) و(كاطع، 2001: 187). إنّ الثقافة ظاهرة (انثروبولوجية) ظاهرة إجتماعية معقدة متعددة الأبعاد وما يشق منها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها، وندرج أدناه آراء الكتاب (Schein, 1997); (Steen, 2003); (Hatch, 1997) نقلاً عن (الخفاجي، 2009: 20-21).

فقد وصف عالم الانثروبولوجيا الاجتماعي (Taylor) معنى الثقافة بأنها نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، العادات، التقاليد، وما يكسبه الانسان من أعراف أخرى من مجتمعه، فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة. تابع العلماء دراساتهم وبحوثهم حول البنيوية الثقافية، فعرض عالم أنثروبولوجيا الثقافة (Herskowitz, 1948) معنى الثقافة بأنها عملية بناء تصف الهيئة الاجتماعية من المعتقدات، السلوك، القيم، الأهداف التي تجعل الناس يتخذون طرقاً للحياة خاص بهم.

تطورت عمليات دراسة الثقافة لتدخل مضمار العمل في المصانع، فعرّف (Jaques, 1952) ثقافة المنظمة، بأنها التقاليد والطريق التقليدي للتفكير وانجاز الأعمال المشتركة للأعضاء الحاليين ويتعامل بها الاعضاء الجدد. وبعد ظهور التنظيمات داخل المنظمات، والتي تحمل ثقافات متعددة لقوميات واشخاص متعددين، يتقاطعون أو يشتركون في المعتقدات، ومن اجل الوقوف على ذلك، ربط (Burns & Stalker, 1961) فكرة الثقافة بالمعتقدات والقيم المشتركة واللذان تشكلان منظومة للتميز بين التنظيمات العضوية والآلية.

إنّ تحول الجماعات من جماعات صغيرة الحجم إلى جماعات كبيرة ذي تأثير كبير على سير العملية (الانتاجية أو الخدمية) في المنظمة، أظهر تفسيراً جديداً للثقافة وضحه (Pettigrew, 1979)، للثقافة نظام عام وجمعي يقبل أنشطة الجماعة التي تُنجز في توقيت محدد، ويضم عبارات ومصطلحات معينة.

أصبحت الثقافة عنصراً مؤثراً وفاعلاً، وكان لزاماً على الإدارة ان تدرسها بشكل دقيق بهدف الحصول على أفضل الطرائق لنجاح العمل. وفي هذا الصدد، وصف (Schein, 1985) ثقافة

<sup>1</sup> كلمة (المؤدبين) تعني: الأشخاص الذين يقومون على تعليم ابناء الحكام.

المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار واكتشاف كيفية حل المشاكل من خلال التعلم للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وحدد (Martin, 1992) ثلاثة منظورات بحثية عن ثقافة المنظمة:

أ. منظور تكامل ومشاركة أعضاء المنظمة للوعي العام والشامل عن المنظمة.

ب. منظور الاختلاف الذي يحدد وجود ثقافات فرعية.

ت. منظور التجزئة الذي يركز على الغموض كجوهر ثقافة المنظمة.

أشار (Hitt, et al., 2005) إن ثقافة المنظمة وضع معقد يتعلق بالأيدولوجيات, الرموز, القيم الجوهرية. إن الأيدولوجيات والقيم الجوهرية, ماهي إلا إفرزات الأشخاص العاملين داخل المنظمات, وفي هذا المعنى تحولت إتجاهات الدراسات نحو السلوك التنظيمي, فقد تناول (Huczynski & Buchanan, 2006) ثقافة المنظمة ضمن منطق السلوك المنظمي, وهي مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم والتقاليد والعادات لأعضاء المنظمة. أُسْتُعْمِلَ مصطلح الثقافة من قبل علماء الاجتماع (الأنثروبولوجيين) إصطلاح للدلالة على كل ما أوجده لنفسه شعب من الشعوب من مصنوعات يدوية, ونظم اجتماعية سائدة وأدوات تعبد, (الدوري وصالح, 2009: 101). إن المعتقدات والقيم تتولد وتتداول بمرور الزمن. ومن أجل وضع التفسير المنطقي لها فقد إفترض (197: Wheelen & Hanger, 2010) إن ثقافة المنظمة ما هي إلا حشد من المعتقدات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة, وتحويلها وتوليدها من أحد العاملين إلى الآخر.

جدول (22) تعريف الثقافة التنظيمية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب/السنة/الصفحة	المفهوم
1	الدليمي, 1998: 9	الثقافة تفسر من خلال نسيجها الثقافي والذي يعد مجموعة القيم المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا, المحددة لعلاقات المنظمة ببيئتها, والمجسدة في رموز وطقوس تضمن انتشارها بين أعضاء المنظمة والتي تعكس بتفاعلاتها الانسجام بين الانموذج التنظيمي ورموزها, لتعمق خبرة المنظمة لمواجهة المشاكل الداخلية, والتكيف للبيئة الخارجية.
2	داغر وصالح, 2000: 484-485	الأنماط السلوكية, الظاهرة والضمنية, المكتسبة والمنقولة إلى أفراد المجتمع بواسطة الرموز التي تمثل منجزات الجماعات الإنسانية بضمنها الإنجازات الصناعية لأفراد المجتمع.
	الدوري, 2005: 129	مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس التي نشأت بمرور الزمن وخلقها فهماً مشتركاً لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف معها.
3	Jones & George, 2006: 105	مشاركة الاعتقادات المتوقعة والقيم والمبادئ والعمل الروتيني الذي يؤثر على تفاعلات الأشخاص والمجاميع والفرق للتفاعل فيما بينها.
4	Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008: 190	مشاركة الاعتقادات والقيم في أي منظمة تفود العامل وتضع القرار والسلوك فيها.
5	Williams, 2008: 46	مجموعة القيم والمشاعر والمعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء المنظمة.
6	هل وجونز, 2009: 75	المجموعة المميزة من القيم والاعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات حول أنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها.

7	Kinicki& Williams, 2008:248	نسيج من القيم والمعتقدات التي تنمو وتوجه سلوك اعضاء المنظمة وهي الفراء الاجتماعي الذي يربط اعضاء المنظمة بعضهم مع البعض الاخر.
8	Gomez, et al., 2008: 141	مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والاسس المتبادلة التي توحد اعضاء المنظمة في تنظيم معين .
9	الخفاجي,2009: 25	الكل المتكامل لنشأة المنظمة وحيويتها والنظرة الثقافية لمواردها وقواها غير الملموسة والملموسة بنظرة تداوبية لثقافتها رمز هويتها وجودها.
10	Dessler,2009:271	القيم والتوجهات وتشارك سلوك العاملين في المنظمة.
11	Schein,2010 :18	نمط الافتراضات الاساسية للمجموعة والتي تسهم في حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي فيها.
12	Deresky,2011:107	التوافقات والمبادئ والأهداف التي تحملها المنظمة بواسطة عدد أفرادها.
13	Hill&Requejo,2011:120	مجموعة القيم والمعايير التي يشترك فيها الأشخاص.
14	Werner, et al., 2012: 58	نموذج من القيم, المبادئ, وهي تشكل نشاطات ورموز ولغة ومراسيم في المنظمة .
15	Thompson, et al., 2012: 438	طبيعة مناخ العمل الداخلي للمنظمة والمتضمن انظمة المشاركة في القيم والتقاليد والمعايير والاتجاهات السلوكية المقبولة في ممارسات العمل وترتيب العمليات .
16	McKee, 2014: 470	اي شيء يتعلمه الانسان ويتشارك فيه افراد المجتمع من خلال التعلم عبر مراحل الطفولة والمتضمن الدين والمعتقدات والعقيدة السياسية القيم والعديد من سمات الحياة اليومية .

المصدر: إعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة

وتأسيساً على ما جاءت به الأدبيات فإن للثقافة المنظمة نمطاً معرفياً أو نظاماً يتكون من مجموعة من المعتقدات والقيم والأعراف والموروث الحضاري الذي تحمله الموارد البشرية العاملة في المنظمة سواء في الإدارة العليا أو في الوسطى أو في الدنيا وينمو هذا النظام ليكون ثقافة المنظمة.

## 2. البناء الثقافي للمنظمة:

يَسْتَنَدُ البناء الثقافي في أي منظمة على امكانية تلك المنظمة على ترتيب تركيبة ثقافية تتناغم مع رسالتها بما تحمل من رؤى وأهداف. إذ تناول (Schein, 1985) نشوء ثقافة المنظمة من خلال سببين هما: المشاكل الخارجية, بمعنى ما الذي نحتاج عمله بشكل دقيق والمشاكل الداخلية, بمعنى ما تواجه المنظمات من مشاكل داخلية تحتاج إلى حل, فالمشاكل الخارجية مثل رسالة المنظمة, إسهام الموارد البشرية لتحقيق الأهداف, تحديد المسؤوليات, وسائل مخاطبة الجهات الخارجية, في حين تكون المشاكل الداخلية متمثلة, باللغة, العلاقات الاجتماعية وتحديد السلوك المرغوب وغير المرغوب (داغر وصالح, 2000: 488-489). ففي مصنع لشركة (Com 3) بالقرب من شيكاغو الامريكية على سبيل المثال, رُفِعَ (65) علماً وطنياً, يمثل كل علم عامل واحد على الأقل يعمل في المصنع, وإن عدد العاملين بلغ (1200) عاملاً يتكلمون بأكثر من (20) لغة مختلفة, وإن معظم التعليمات تكون بشكل رسومات, وبوسترات ملونة كبيرة لتصوير سياقات العمل التي ينبغي اتباعها ( Daft& Marcic, 2001: 232).

ومن هذا المنطلق فإن فلسفة التنوع البشري اليوم تشير إلى جميع الفروقات التي تتضمن الانتماء الديني، والعمر، وحالة العجز، والتوجه الجنسي، والطبقة الاقتصادية، والمستوى الثقافي، وإسلوب الحياة، فضلاً عن الأصل والعرق والاثنية والقومية (Bateman & Snell, 2002:342). وتناولت (العطية, 2003: 338) بناء الثقافة بوحدة من ثلاثة مصادر وهي:

1. مؤسس أو مؤسسي المنظمة, إذ يعزو بناء الثقافة إلى ثقافة المؤسس أو المؤسسين وخاصة عندما يحملون شخصية قوية.
2. البيئة الخارجية, تبنى ثقافة المنظمة متأثرة بعوامل البيئة الخارجية المحيطة بها, وما تحتاجه هذه البيئة لتكون عليه مخرجات هذه المنظمة.
3. الاتصال بالموارد البشرية الأخرى والتأثر بهم والفهم المشترك للظروف التي يواجهونها, وأشار إلى المضمون نفسه كل من ( جرينبرج وبارون, 2009: 637 - 638) و(عكاشة, 2008: 24).  
إنّ للعادات والتقاليد والتوجهات الحالية في أي منظمة تأثير كبير على بناء ثقافتها, ولعمل أي شيء يتحتم عليها التفكير قبل ذلك في كيفية النجاح, فالمصدر الرئيس لتأسيس ثقافة المنظمة يكون من خلال رؤية أو رسالة المؤسس, الذي يضع الثقافة الأولية من خلال الصورة التي يجب أن تكون عليها المنظمة, فهو يحمل القيم والعادات بشكل مسبق, كما أن صغر حجم المنظمة يساعد على تثبيت الثقافة فيها كونها في طور التأسيس (Robbins & Coulter, 2007: 63). تأخذ الثقافة الثبات في المنظمة في ظل ما آلت إليه من محتوى ثقافي معين تبلور من قبل المصدر, فقد بين (Williams, 2008: 46) بأن مصدر الثقافة الأولية هو المؤسس, أو المؤسسون الذين يخلقون ثقافة المنظمة ولكنهم في النهاية يتركون المنظمة بسبب التقاعد أو الموت, والسؤال هنا, ماذا عن الثقافة التي تركوها هل تستمر أو تندثر؟ الجواب تستمر من خلال أعضاء التنظيم الذين يوصلونها عن طريق القصص والبطولات للإلهام المشاعر وتوجيه المحتوى التنظيمي وعندها يكون هناك ثبات للثقافة, ومثال ذلك مؤسس شركة مايكروسوفت (Bill Gates).

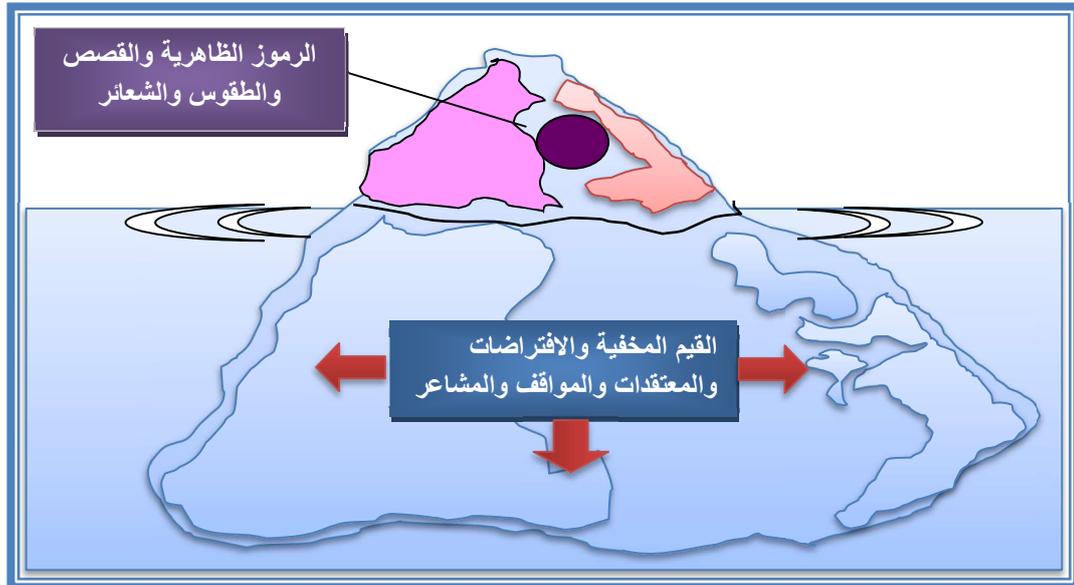
كَتَبَ (Gomez, et al., 2008: 148) إنّ ثقافة المنظمة تنشأ شيئاً فشيئاً عبر الزمن متأثرة وبشكل قوي بمعتقدات وثقافة الشخص المؤسس وفلسفته, إذ يقوم بنقل ثقافته إلى مجموعة ذي روابط متقاربة, وعندما تنمو هذه المنظمة فإن ثقافة المؤسس هي التي تسود, وإن عمليات التكيف تعزز بقاء هذه الثقافة حتى بعد وفاته, مثال ذلك شركة (ديزني) بقيت على ثقافة مؤسسها بعد مرور ربع قرن على وفاته.

وبناءً على ذلك, فإن منظمات العصر الحديث وبما تمتلك من تكنولوجيا حديثة وستراتيجيات وظيفية تتلاءم مع متطلبات التغيرات المحيطة تعمل على ايجاد الطرائق الكفؤة للانسجام ما بين الثقافات. وفي ذات الصدد إشارة (Ann, 2009: 22-23) تعمل المنظمات على بناء الثقافة التنظيمية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية, إذ تعمل على نقل المعايير والقيم إلى الموظفين الجدد, إذ يجري التوافق

النسبي بين ثقافة العاملين وثقافة المنظمة، وتكون عملية التغيير لقيم الأشخاص أسهل عندما يكون هناك تقارب بين ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، وأصعب عندما يكونا حاملين ثقافات متباعدة.

قد تكون هناك صعوبات في الإنسجام الثقافي بسبب تباين الثقافات لدى المنظمات. فقد تناول هذا المضمون (الساعدي، 2011: 205) بقوله إن الإدارة العليا تبذل جهودها في سبيل خلق حالة المعيارية والتلاؤم بين ثقافة الأشخاص وثقافة المنظمة حتى إذا ما كان هناك تعارض بين هاتين الثقافتين فإن الاستراتيجية المعيارية الاجتماعية التنظيمية ( Organization Social Normalization) لابد لها أن تستخدم ضغطها الثقافي المؤسسي لكي تذوب فيه ثقافة الأشخاص (الجدد) ضمن ثقافة المنظمة.

وإنفق (Daft; 2007: 236);(Mcshane& VonGlinow, 2007: 476) نقلاً عن (الياسري والشمري، 2015: 174-185) في تمثيلهم للثقافة بالجبل الجليدي الذي يُبنى من جزئين، الأول الظاهر فوق السطح والذي يمثل الجزء الظاهري للثقافة والثاني الذي يقع أسفل سطح الماء الذي يمثل الجزء المخفي للثقافة وقد عُرِفَتْ بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات وطرق التفكير والمفاهيم التي يتشارك بها أعضاء أي منظمة والتي تعطي وتعلم الأعضاء الجدد بشكل صحيح والتي تمثل الجزء غير المكتوب أو الجزء الشعوري للمنظمة، كما في الشكل (21).



الشكل (21) عناصر الثقافة التنظيمية

Source: Daft, R. L., "Understanding The Theory and Design of organizations", West Publishing Co., Inc., China, 2007:p 67.

### ثانياً: الأطر الفكرية للتنوع الثقافي

أخذت المنظمات في عصر العولمة وإزالة الحدود بين ثقافات البلدان وتطور الإتصالات السريعة، تعمل على برمجة ثقافتها بما يتلاءم مع بيئة عملها بإعتماد استراتيجيات تعمل على التوافق الثقافي الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف المجتمع، إذ إستوجب على تلك المنظمات بناء ثقافة محلية ناجحة، من خلال المواءمة بين ثقافات الأفراد الداخلين للمنظمة وثقافة المنظمة بإعتماد برامج التنشئة الإجتماعية وبمنظور عالمي، كونها تسعى إلى أن تكون منظمات عالمية، إذ لا تستطيع إلا إذا كانت لديها القدرة والخبرة على إدارة الثقافات المتنوعة للبلدان التي تعمل فيها وتمتلك فلسفة ثقافية تولد أفكار تُسهم في الارتقاء بعملياتها، وإستثمار مواردها (المالية والبشرية) بما يحقق أهدافها بنجاح. وهذا يستوجب التفكير عالمياً والعمل محلياً من خلال رؤية جديدة أزاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبالتركيز على استراتيجيات الجذب والاستقطاب للعاملين أصحاب الخبرة والكفاءة والموصوفين بـ (صناع المعرفة)، ولعل هذا يحتاج إلى توضيح، كيف ظهر التنوع الثقافي، وما هو رأي العلماء فيه، والاطار الفلسفي له.

#### 1. نشأة التنوع الثقافي

أشار (عارف، 1985: 15-20) إلى إنّ العالم يتكون من ثمان مجموعات بشرية حضارية (ثقافية) رئيسة تميزهم عن المجموعات الأخرى، إذ لكل مجموعة صفات تميزهم عن المجموعة الأخرى وهذه المجموعات، المجموعة البشرية الحضارية في الوطن العربي والشرق الأدنى، المجموعة البشرية الحضارية في آسيا الوسطى، المجموعة البشرية الحضارية في أوروبا، المجموعة الحضارية في الأمريكيتين، المجموعة البشرية الحضارية في الاتحاد السوفياتي والمنظومة الاشتراكية، المجموعة البشرية الحضارية في أفريقيا الزنجية، المجموعة البشرية الحضارية في أستراليا وجزر المحيط الهادي، المجموعة البشرية الحضارية للمناطق القطبية. إلا أن هذا التقسيم لم يحدد المجموعات البشرية الحضارية من الإنتقال والإختلاط، فالتنوع ليس بقضية جديدة، فمنذ أواخر الثمانينات من القرن التاسع عشر، وأوائل التسعينات من القرن نفسه، هاجرت مجموعات بشرية من ألمانيا وإيطاليا وبولندا وإيرلندا واليابان والصين والعراق إلى الولايات المتحدة الامريكية، وكان أعضاء هذه المجموعات، لا يتكلمون الانكليزية، ولهم تقاليدهم وأساليبهم في العمل المختلفة، وقد بذلوا جهوداً كبيرة للعمل في الصناعات المتعددة، مثل الصلب والفحم والسيارات والتأمين وأسواق المال، وهي تحتاج إلى المعرفة في (اللغة، الثقافة، التكنولوجيا...) (Bateman& Snell, 2002: 342).

أصبحت مفردة التنوع، وعلى نحو متزايد عنصراً أساسياً في عمل المنظمات و بمختلف أحجامها وأشكالها، والتي تحقق فوائد واسعة من تبني وإحتضان التنوع في الاستراتيجيات والإجراءات.

فقد بين (Farrier, 2004: 175) أن هناك إدراك متنامي للأخذ بالتنوع بجدية وإهتمام، فمثلاً أن الأشخاص العاملين هم في حالة تغير وأستبدال مستمر بآخرين أكثر كفاءة ومهارة، وإن تغييرات متشابهة تجري أيضاً في أسواق العملاء والزبائن، وتهدف المنظمات بأن تكون مرنة ومتجاوبة مع السوق العالمية التي تتطلب إهتماماً أكبر وخدمة أوفر، وإحتمال حاجتها إلى موارد بشرية متعددة المهارات وتدريبها على التكيف، إنسجاماً مع التطور التكنولوجي والعولمة. من أوائل الدراسات التي إهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد هي دراسة (Kluckolm& Strodbeck, 1961) والتي أشارت إلى إمكانية التميز بين الثقافات المختلفة بناءً على العديد من العناصر ذات الطبيعة الثقافية (حمودة، 2005: 134).

فيما كانت دراسة (Hofstede, 1980) من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد والعناصر الثقافية التي يتباين فيها الأفراد. إذ جرى إستقصاء حوالي (116,000) موظف من موظفي شركة (IBM) منتشرين في (51) بلد لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، وقد أعد الباحث عشرين نموذجاً من نماذج قائمة الإستبانة والتي أستخدمت لهذا الغرض، كل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة وفي البداية حدد الباحث أربعة أبعاد لها علاقة بقيم العمل تحدد مدى تباين الأفراد والثقافات حولها، ثم عززها بدراسة أخرى بالتعاون مع أحد الباحثين، إذ أضاف بعداً ثقافياً آخر وهو البعد الخامس والذي يتناول الثقافة الشرقية، فأصبح عدد الأبعاد خمسة وجاءت نتائج الدراسة بأن هناك تباين كبير في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة (Robbins& Coulter, 2007: 104-105); (Williams, 2008: 196); (حمودة، 2005: 139).

وقد نشأ التنوع أولاً في أمريكا ضمن (حركة الحقوق المدنية الأمريكية) ثم إنتقل إلى أوروبا للعمل على تطبيق فرص العمل المتساوية (Koeppel, et al., 2008: 4)، إذ أن المفهوم الشائع للتنوع هو عدم التجانس (Heterogeneity)، وهناك نوعان من عدم التجانس، الأول يوضح العلاقة للخصائص المرتبطة بـ (العمر، الجنس، الوطنية...) وهو يمثل (تنوع ديموغرافي)، والنوع الثاني يشير إلى مجموعة المعارف مثل (المهارات، القيم، الخبرات)، للأعضاء المجموعة وهو يمثل تنوع رأس مال بشري (Fernandez& Sanchez, 2010: 493). وتقوم المنظمات بتنفيذ إستراتيجية عندما تعمل في مجالات متعددة أو أسواق متعددة وعندما تقوم بالاندماجات، فتظهر طبيعة جغرافية وثقافية جديدة تستدعي من الشركة التعامل مع تنوع ثقافي جديد (Barney& Hesterly, 2012: 89). أما (Robbins & Coulter, 2012: 127) فأشارا إلى إن التنوع بوصفه مفهوماً تطبيقياً أستخدم إدارة الموارد البشرية، لتحقيق فرص التعيين المتساوية وأشارا إلى مراحل تطور مفهوم التنوع موضحاً بالجدول (23):

## جدول (23) مراحل تطور مفهوم التنوع

المدة الزمنية	موضوع التركيز
1970 – 1960	تم التركيز على العمل بالقوانين واللوائح.
اوائل 1980	العمل على استيعاب الاقليات والمرأة في المنظمات أو الشركات.
اواخر 1980	مفهوم الموارد البشرية تضمن برامج تعيين القادة الكفاء ولتهيئة وتشكيل موارد بشرية أكثر تنوعاً.
من اواخر 1980 إلى 1990	جرى هنا التركيز على الموارد البشرية جميعاً (نساء, رجالاً, اقلية).
الالفية الجديدة	عُد تنوع الموارد البشرية هو اساس لنجاح الأعمال وهو المهمة الأساسية للنمو والتطور.

Sources: Robbins & Mary, " Management", 11<sup>th</sup> ed, Pearson Education limited England, 2012 ,P,127.

## 2. التنوع من المنظور الاسلامي:

جرى التطرق إلى مفهوم التنوع بوصفه العام، فهو يمثل تنوع الثقافات والمعتقدات والقيم وتوجهات جماعة العاملين في المنظمة ومما لا شك فيه فإن مفهوم التنوع كان حاضراً في المنظور الاسلامي، إذ إن الدين الاسلامي لم ينظر اليه ديناً سماوياً فحسب بقدر ما هو رسالة سماوية شاملة جامعة، أسست لمعالجات غير محددة بزمانية معينه، فهو يجد الحلول اللازمة في الأوقات والأزمان كافة، لمجتمعات مختلفة الثقافات وتعدد الأجناس، القوميات، الأعراق، وبدلالات الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة وما رسخته الحضارة الاسلامية.

فالثقافة في الاسلام نابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وما قام عليه الاجماع، فهي إلهية المصدر، عربية اللغة، خلقية المبنى، مثالية القيم، إنسانية التربة، متوازنة العناصر، واقعية التطبيق، ثابتة الأصل، عالمية المجال، فطرية الطبيعة والخصائص، ضرورية الأهداف (كاطع، 2001: 193). يشكل الاسلام اليوم الغالبية العظمى لدول جنوب غرب آسيا وشمال أفريقيا ما عدا (اسرائيل) التي تدين بالديانة اليهودية وكان وما زال التنوع الاسلامي مبدع في الاختلافات الثقافية الرئيسة في المنطقة (23: Rowntce, et al., 2011). إذن ما هي التعددية في الاسلام؟. أشار (صالح: 2015) إلى إن الله سبحانه وتعالى ذكر أصحاب العقول والألباب في (61) آية موزعة على (43) سورة وبما يعادل ثلث سور القرآن الكريم وهي تشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه الانسان عن طريق نعمة العقل ومن خلال التفكير وهي ميزه متجددة إستطاع معها الانسان أن يكون رائداً في كل المجالات (الحسناوي، 2015: 56).<sup>2</sup> وفي هذا المضمار، قال (آدمون رباط) وبوضوح حين كتب:

<sup>2</sup> أشارت الآية الكريمة بصفة عامة ولم تحدد نوعاً خاصاً من أبناء البشر، وإن العقل هو مصدر التفكير بالأشياء، وقصد الباحث اظهار الدور الريادي للإنسان (المورد البشري) والأهمية التي أولاها له الله عز وجل.

" لقد كانت الدولة الإسلامية دولة دينية وكان طابعها الديني عميق وجوهري وإن الإيمان بالقرآن الكريم والرسول (ص) الوثاق المتين الذي يشد أعضائها بعضها ببعض، ولأول مرة في التاريخ أمكن لدين موحد حضري النزعة بيدي صيغة شبه سحرية التي تحت السادة الجدد على التمسك بحبل المبدأ العظيم القائل " **لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ** " والاعتراف للغير بحقه في الوجود بسلام وأمان وحريرتهم في ممارسة شعائرهم ومعتقداتهم، (الشيخلي، 2002: 40). إن الاختلاف هو نظام كوني يحكم الطبيعة كما يحكم الانسان ويطاله في لونه وشكله ولسانه، فأشارت الآية الكريمة **(وَمِنْ آيَاتِهِ مَنَّاكُمْ بِاللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَابْتِغَاؤُكُمْ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يُسْمَعُونَ)** سورة الروم 23 (بيري وجعفر، 2010: 38).

وفي السياق ذاته جاءت الآية المباركة **(يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ)** سورة الحجرات 13. إذ تشير الآية المباركة إلى وجود مجموعات وأقوام متعددة من البشر وهم يمثلون السلاسل البشرية لديمومة الحياة (جاد الرب، 2008: 314). كما أشار كل من (العبد وجعفر، 2014: 4) إلى أن في الحياة طبيعة زوجية وليس فردية مطلقاً فلا يمكن أن تستمر الحياة من دون التكاثر ولم تشير الدراسات العلمية إلى امكانية التكاثر من دون الزوجية وإن الله سبحانه وتعالى قال في محكم كتابه العزيز **(وَمِنْ كُلِّ شَيْءٍ خَلَقْنَا زَوْجَيْنِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ)** سورة الذاريات 49 ويتضح أن الاختلاف أمرٌ طبيعي من العادات البشرية وهي ضمن منظومة الاختلافات التي خص الله سبحانه وتعالى الكون بها. إن التنوع الجنسي (رجل، امرأة) لم يكن غائباً عن المنظور الاسلامي إذ إنه خص المرأة بوصفها الام، الاخت، الزوجة، إذ كَرَّمَهَا اللهُ سبحانه وتعالى فأفرد سورة بإسمها هي سورة النساء ففصلت جميع حقوق المرأة فأصبحت معززة مكرمة، (جاد الرب، 2008: 219).

إن مفهوم التعددية الدينية يقضي عدم نفي أو الغاء الآخر وصنع العلاقة الصادقة في ظل المساوات التي يكفلها القانون والالتزام بمبدأ حرية التفكير وإعتماد الحوار وإجتتاب الاكراه ففي ظل الاسلام لا تلغى الديانات الاخرى ولا يحضر وجود الملل وللكافر حرية الاختيار كما للمسلم وتجسد ذلك في سورة الكافرون **(قُلْ يَا أَيُّهَا الْكَافِرُونَ (1) لَا أَعْبُدُ مَا تَعْبُدُونَ (2) وَلَا أَنْتُمْ عَابِدُونَ مَا أَعْبُدُ (3) وَلَا أَنَا عَابِدٌ مَا عَبَدْتُمْ (4) وَلَا أَنْتُمْ عَابِدُونَ مَا أَعْبُدُ (5) لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِيَ دِينِ (6) الْكَافِرُونَ))**. ولمفهوم التعددية الثقافية، نصيب في هذا البحث وكان من شأن الاختلاف الطبيعي والجغرافي، أن يولد إختلافات ثقافية، فأختلف البشر في ملبسهم ومأكلهم ومشربهم فلكل طريقة وشريعة يتحرك بها كما في قوله تعالى **(لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا)** سورة المائدة 84 (جاد الرب، 2008: 316) و(بيري وجعفر، 2010: 41). إذ إن الاختلاف ظاهرة طبيعية يحكمها الله عز وجل ضمن قانون إلهي متكامل ونورد في ادناه بعض الآيات القرآنية الكريمة التي أشارت إلى الاختلافات وبقية الموارد الأخرى:

**((ثُمَّ إِلَيَّ مَرْجِعُكُمْ فَأَحْكُمُ بَيْنَكُمْ فِيمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ))** سورة ال عمران 55.

**((اللَّهُ يَحْكُمُ بَيْنَكُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فِيمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ))** سورة الحج 69.

أما الاشارات القرآنية إلى قبول الآخر: ((إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ هَادُوا وَالنَّصَارَى وَالصَّابِئِينَ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ)) سورة البقرة 62. وفيما يخص التعددية فإن الاشارات القرآنية بالآية الكريمة: ((وَمِنْ كُلِّ شَيْءٍ خَلَقْنَا زَوْجَيْنِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ)) سورة الذاريات 49. وأشارت الآية الكريمة إلى اختلاف العقائد:

((قُلْ آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ)) سورة ال عمران 84.

ويتضح مما تقدم أن الدين الاسلامي قد عالج التنوع البشري بما يجعل من تعدد الثقافات والعرق والدين واللون مميزات وخصائص بشرية تُسهم في تعزيز روابط التعاون بين أبناء الجنس البشري فيما أعطى المرأة حقوقها ودورها الفاعل في المجتمع، إذ رسم طريقاً مستقيماً لمعالجة المشاكل كافة التي تحصل بسبب التنوع والذي عجزت عن معالجته كبرى المنظمات، فتلك تعاليم الاسلام الذي فضله الله سبحانه وتعالى على الأديان الأخرى وهو خاتمها.

### 3. الفلسفة المفاهيمية للتنوع الثقافي وأهميته

إنّ التطورات التكنولوجية الحديثة المتمثلة بوسائل الإتصالات والعولمة، جعلت العالم قرية صغيرة وازالت الحدود الجغرافية، فأصبح تعايش المجتمعات جنباً إلى جنب يفرض على منظمات العصر الحديث أن تقوم بإعتماد التنوع الثقافي لتلك المجتمعات وبخاصة المنظمات أو الشركات المتعددية الجنسية، وعلية أصبح من الضروري التكيف مع الإختلافات الثقافية بما يسمح لها العمل بشكل كفؤ ومتميز، فضلاً عن التنوع الثقافي المحلي، الذي يحتاج هو الآخر لتطبيق وسائل عملية فاعلة تتناسب مع الثقافات التي تعمل في بيئتها. وفي ضوء هذا التوجه لابد من تناول مفهوم التنوع الثقافي وأهميته على وفق الآتي:

#### أ. مفهوم التنوع الثقافي من منظور بعض الكتاب والباحثين

التنوع يعني التباين وعدم التشابه والاختلاف، وطبقاً لقاموس (Oxford)، إنّ المصطلح (Diversity) يستعمل لوصف أنواع مختلفة من العاملين في المنظمات، إذ يمكن أن يرى من خلال الأشياء التي يستخدمها هؤلاء العاملون في الإخبار أو الإشارة عن شخصياتهم، وبأنهم مختلفون عن الآخرين (Singh, 2002: 2). وأشار (Daft & Marcic, 2001: 324) إلى تنوع الموارد البشرية على أنها استخدام وضم الأشخاص الذين يحملون سمات وخصائص بشرية مختلفة، تميزهم بعضهم عن البعض الآخر، أو ينتمون إلى مجاميع ثقافية متنوعة ليكونوا ضمن وحدة أو قسم أو منظمة واحدة. وأكد (Daft & Noe, 2002: 39) إنّ التنوع يشير إلى الإختلافات بين العاملين، وذلك على أساس إنتماءاتهم إلى مجاميع مختلفة أو متباينة.

ويُنظر إلى التنوع من ناحية الفروقات الديموغرافية والتنوع العرقي في الموارد البشرية. فقد أصبحت تلك الموارد أكثر تنوعاً من ذي قبل، كما أن نسبة النساء زادت عما في السابق، وإن معدل الأعمار أصبح أصغر (Mathis& Jackson, 2003: 138). على أن ظاهرة التنوع الثقافي بين عناصر العمل المتنقلة من أهم المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم، وتشير الدراسات إلى أن تجاهل المنظمات لهذا البعد الحيوي والذي صاحبه تجاهل الكتاب أيضاً، وحتى وقت قريب، إذ كشف (Hagery,1993) إنّ التنظيمات التي سعت للإندماج في نهاية الثمانينات كشفت مدى التعقيد وان الأبعاد الثقافية للعنصر البشري تمثل الحلقة المفقودة لهذا التعقيد (حمودة، 2005: 129). لقد وصف (Mondy& Mondy, 2008: 53) إنّ التنوع يشير إلى الفروقات المدركة بين العاملين، مثل العمر والأصل والدين والتخصص الوظيفي والمهنة والجنس وأسلوب الحياة والمدة الوظيفية مع المنظمة أو المركز، أو أيّاً من الفروقات الأخرى المدركة.

نجد إنّ التنوع الثقافي يكون حسب درجة تمسك العاملين فيه، فكلما كانت القيم الأساسية مقبولة من الجميع كلما زادت قوة التنوع الثقافي، لتكون ميزة المنظمات القوية والمستقرة والقادرة على إيجاد وتوفير مزايا العمل المادية والمعنوية للعاملين (القيوتي، 2008: 376). وأشار (عباس، 2008: 262) إلى إنّ التنوع الثقافي ليس محصوراً بين الدول أو الشعوب أو الشركات العالمية، بل يوجد أولاً على المستوى المحلي مثل (الهند والعراق والصين والولايات المتحدة الأمريكية). كتب (الساعدي، 2011: 56) إن من بين المهارات التي نحتاجها اليوم في الإدارة هو الاستعداد الانفعالي الذي يشجع على تنوع الموارد البشرية في بيئة العمل، ولا يُعدّ مصدراً للاختلافات وذلك من خلال رفع القدرات على بناء شبكات العلاقات التي يَعدّها الأدب الإداري اليوم رأسماً لإجتماعياً يعود بالنفع على المنظمة. إنّ التنوع الثقافي وزيادة الإحساس بالقضايا الوطنية في منطقة متطورة اقتصادياً مثل أوروبا الغربية تشير إلى أهمية الاختلافات الثقافية على نطاق عالمي، فالقومية مهمة في عمل إدارة الموارد البشرية بسبب تأثيرها على السلوك البشري والقيود المترتبة على عمل الإدارة (Torrington, et al., 2011:129). والجدول (24) يوضح بعض المفاهيم لبعض الكتاب.

جدول (24) مفاهيم التنوع لبعض الكتاب والباحثين على وفق التسلسل الزمني

ت	الكاتب/السنة/الصفحة	المفهوم
1	McMillen,2003:5	الاختلاف الحاصل بين الأشخاص في الصفات التالية العمر, الجنس, الثقافة, العرق, الدين, القومية.
2	Hitt, et al., 2006: 53	الاختلافات التي يحملها الأشخاص في مجموعة متكونة من شخصين او اكثر, مثل العرق, القومية,....الخ.
3	Jones& Gearge, 2006:171	يعرف التنوع بين الأشخاص في العمر, الجنس, العرق, الدين, الانتماء العرقي, الخلفية الثقافية, القابليات, العجز.
4	Robbins& Coulter, 2007:43	التباين الحاصل للأشخاص في الجنس, العمر, الاثنية, الدين, وبقية الخصائص التي تعكس الاختلافات.
5	Mondy, 2008:53	الاختلاف المنظور بين الأفراد لخصائص, القومية, العمر, الجنس, الدين, نمط الحياة, الولاء.
6	جاد الرب, 2009, 176:435 :2010	تشغيل واستخدام الأشخاص من الانواع الانسانية المتعددة اومن الذين ينتسبون إلى جماعات ثقافية متنوعة .
7	Dessler, 2011:48	اية صفة قد يستخدمها الفرد لتمييز نفسه عن الاخرين وهذه الصفات هي العرق, الجنس, القيم, العادات والتقاليد, الاعراف الثقافية.
8	Dessler,2009:51	ما يحمله الأشخاص من خصائص مثل العمر والجنس والاصل القومي والثقافة والعدالة والدين .
9	Hoge,2010:11	الاختلافات بين الأشخاص في العمر, القوة البدنية, والعرق والجنس وجهات النظر والتنشئة الثقافية .
10	Whetten& Cameron, 2011:44	مجموعة الاختلافات التي تظهر ويحملها الأشخاص مثل القومية والخبرات والجنس والخلفيات العرقية والعمر.
11	Wheelen & Hunger, 2012:185	اختلاف الموارد البشرية من حيث الجنس, والثقافة, والخلفية العرقية.
12	Gomez, et al., 2012: 5	ما يحمله الأشخاص من اختلافات العرق, الثقافة, الدين, العمر, الجنس.
13	Rowntcee, et al., 2012: 9	مجموعة الاختلافات الملحوظة بين الأشخاص والتي تتمثل بالعمر والقومية والدين والجنس.
14	Dessler, 2013: 81	التنوع او الاختلاف الذي تحمله مجموعة او اكثر من العاملين وهذا الاختلاف يشمل العرق والدين, الاصل القومي والثقافة والجنس والعمر.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة

وبناءً على ما جاءت به المفاهيم أعلاه, فإن التنوع يعني جميع الاختلافات الثقافية في الخصائص الديموغرافية للموارد البشرية المتمثلة, بالعرق, اللون, الجنس, الدين, الأخلاق, الخلفية الثقافية, الاقتصادية, الاجتماعية, والتي أحدثت تأثيراً واضحاً على تغير خصائص المنظمات للعمل بمنظور عالمي من حيث الاعتماد على الأشخاص من ذوي الخبرة والمواهب, والأفكار الإبداعية, ويحملون نظرة عالمية نحو العمل, مع الاعتماد على صناعات المعرفة في إنجاز المهام بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة, إذ أصبح التنافس اليوم هو تنافس التنوع الثقافي للموارد البشرية دولياً ما بين المنظمات .

### ب. الأهمية الفكرية للتنوع الثقافي

وصف (Robbins & Coulter, 2007: 104-105) التنوع الثقافي بأنه جزء مهم في ثقافة المنظمات وله دور محوري في عمليات إتخاذ القرارات في المستويات العليا في القيادة ثم ينتشر إلى بقية المستويات ويعتمد التدريب لإيصال أهمية التنوع الثقافي للعاملين ورفدهم بمهارات العمل المتنوعة المطلوبة في التنوع الثقافي. إكتسب تنوع الموارد البشرية أهمية كبيرة اليوم أكثر من السابق، والسبب في ذلك يعود إلى الهجرة العالمية، والاتصالات الواسعة والسريعة بين الناس من خلال الانترنت، وظهور العولمة، واستمرار الإدارة في البحث عن الموارد البشرية ذات الكلفة المنخفضة (Marques, 2008: 5). لقد فرض ذلك على المنظمات العمل بوسائل متعددة للحصول على الموارد البشرية ومن مختلف الثقافات، فقد أصبح التنوع الثقافي في الموارد البشرية أمراً حتمياً، لذا فإن كثيراً من المنظمات أصبحت تستعمل وسائل متعددة في دعم هذا التنوع، إذ قامت شركة (Baxter Healthcare crop) بوضع برنامج عمالي متعدد الثقافات لقيادة نشاط الشركة في مجال الخدمة الصحية في العالم (ديسلر, 2009: 96-97). إن الاهتمام بالتنوع يمكن أن يحقق مجموعة من المنافع، ومن أبرزها: (Cascio, 2005: 117).

- (1). يولد تطبيق التنوع في المتاجر والأسواق الشعور بالراحة النفسية لدى الزبون الذي يشاهد، وله وجه واحد يماثله عنصرياً أو مذهبياً أو شكلياً أو من ناحية اللون أو العرق أو الخلفية الثقافية أو العمر أو من ناحية الجنس. فضلاً عن تمتع الشركة بقاعدة "زبون أسعد واغتراب أقل"، ومما يزيد ذلك من تكرار التبضع، وزيادة من أرباح المتجر.
- (2). تريح المنظمات لأنها تستخدم موارد بشرية ذات قدرة على تجديد نفسها من خلال التنوع الواسع للأيديولوجيات المتوافرة على جميع المستويات.
- (3). يزداد الولاء لدى الموارد البشرية والتي تشعر أن فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تقتصر على جماعة أو شريحة معينة.
- (4). إستشعار حاجة الإدارة إلى جذب وإستقطاب موارد بشرية ماهرة ومدربة وتعلم متبادل ومشاركات في الرأي والتصور.
- (5). يُعد التنوع ضرورة استراتيجية للاحتفاظ بالموهبة العالية، ويقلل من إستنزاف العاملين الماهرين وصنّاع المعرفة، إذ تستطيع المنظمة ذات السمعة الجيدة في تقييم التنوع من جذب أفضل المتقدمين للعمل من بين الرجال والنساء والمجموعات الأخرى ذات الثقافات المتعددة (جرينبرج وريان, 2009: 227).

كما أن أهمية التنوع في الموارد البشرية تأتي من سببين:

- أ. إستشعار كبار المديرين للأهمية لإدارة التنوع.
- ب. إستشعار الحاجة إلى جذب وإستقطاب الموارد البشرية الماهرة والمدربة.

هذه الأسباب وغيرها ادت إلى التوجه نحو بروز التنوع في أماكن العمل، وبشكل ملفت للنظر أشار (Robbins & Judge, 2011: 51) إلى إنّ منظمات اليوم أكثر تجانساً مع خصائص قوى العمل مثل الجنس، العمر، العرق، الدين، فهي تعمل بكفاءة عالية مع مختلف الثقافات والتكيف مع الاختلافات الثقافية الموجودة في بيئة العمل (الداخلية والخارجية والدولية).

ووصف (Davidson, 2011:31) تنوع الموارد البشرية في أي منظمة سوف يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والحصول على مجموعة واسعة من المواهب ذات الكفاءات والخبرات والتي تحقق الهدف النهائي للمنظمة، والتنوع في العاملين يعزز التماسك والعمل الجماعي والاتصالات وتوليد الإبداع. أما (Gomez, et al., 2012: 16,156) فقد أوضحوا أن الموارد البشرية هم موجودات ثمينة تمكن المنظمات من تحسين الأداء التنظيمي وحل المشاكل والإبداع وجمع وتحليل البيانات والمعلومات وأن التنوع هو الكفيل بذلك، وأن تنوع العاملين يعد مصدراً للميزة التنافسية، وديمومة ازدهار المنظمات أو الشركات في مجتمع غير متجانس.

وتبين مما قدمته الأدبيات إنّ منظمات اليوم العاملة خارج الحدود (متعدية الجنسية) التي تسعى دائماً للمحافظة على تقدمها وتطورها، لا بد لها أن تعمل على إدامة هذا التطور من خلال العمل على التكيف الثقافي في بيئة تتسم بالتنوع الثقافي العالي نتيجة العولمة وحرية انتقال الأفكار عبر الحدود وتداخل الثقافات، إذ عليها العمل على إمتلاك استراتيجيات وظيفية ناجحة، وموارد بشرية ذات مهارات وقدرات كبيره متمثلة بـ (صناع المعرفة) وإدارة قويه تستطيع الإفادة من التنوع الثقافي البشري، الذي يُعد حاسماً اليوم في مجال نجاح المنظمات.

### ثالثاً: مرتكزات التنوع الثقافي:

يتمثل دور التنوع الثقافي في بحث وتقريب وجهات النظر حول الثقافات، سواء أكانت للأفراد أم الجماعات أم المنظمات أم الشركات أم البلدان في ضوء (إنّ العالم أصبح قرية واحدة) وما تؤديه الثقافة وإدارة الموارد البشرية من دور فاعل وعلى وفق الآتي:

#### 1. تقارب الثقافات Converging Cultures

تَحَتَّ عنوان (إسطورة التقارب، العالم يُصبح صغيراً) بدأت (Schneider & Barsoux) كتابهما الموسوم (إدارة الثقافات المتقاطعة، 1997)، إذ إنّ التقدم في وسائل الإتصالات سواءً كانت المرئية أو المسموعة ونقل المعلومات بين مختلف البلدان أدى إلى تقارب الثقافات وكما أسماها (Marshall McInhan)<sup>3</sup> القرية العالمية (Global Village) وأشار إلى ذلك أيضاً (الجميل، 2000: 149).

<sup>3</sup> (مارشال ماكلوهان)، إستاذ الاعلاميات الكندي، أطلق مصطلح القرية الكونية نهاية الستينات، 1969، في جامعة تورنتو، إذ ألف كتاب أسماه (القرية الكونية)، وأشار إلى أن العالم سوف يتحول إلى قرية كونية بفعل المعلومات. وأشار إلى ذلك (Kinicki & Williams, 2008:108).

إنّ رؤية التقارب بمعناها السطحي (المنظور) تكون سهلة الفهم ولكن يجب أن يوجد عمق كبير لفهم الثقافات بعضها ببعض، إذ لا يمكن إكتشافها بسهولة، ومن الصعب ذوبان ثقافة معينه كلياً ضمن ثقافة أخرى، بل لا بُدَّ أن تؤثر وتتأثر بذلك.<sup>4</sup> بدأت ثمار هذا الذوبان بالنضج في عام (1992) عندما أعلن الاتحاد الاوربي الوحدة الاقتصادية والتي أزلت كافة الحواجز بين البلدان في التجارة والاقتصاد، ولكنها بنفس الوقت أدت إلى زيادة الشعور بالهوية الوطنية لدى تلك البلدان، إذ إنّ الضغط من أجل التقارب أو التكامل يمكن أن يخلق ضغطاً مساوياً له إذ لم يكن أقوى للتجزئة.<sup>5</sup> أما العنوان الثاني (إسطورة التقارب، الإدارة هي الإدارة) والسؤال هنا، هل أن التقارب غير الإدارة كباقي العلوم الأخرى إلى مفهوم آخر؟ هل يمكن خلق (شركة القرية العالمية) (Global Corporate Village)؟ الجواب - هنا - هو: كلا، غير أن علماء الإدارة بينوا أن الإدارة هي الإدارة إلا أنها أصبحت عابرة للحدود وتطورت بشكل يلائم البيئة التي تعمل بها، إذ أصبح تطبيق الإدارة بالأهداف عالمياً، فليس إعتقاد التدريب الإداري فقط، بل أصبح بالإمكان نقل وإرسال الأفكار والتقنيات وفلسفة الأعمال بين البلدان وكذلك المنظمات أو الشركات حتى خبرات الأفراد، بمعنى نقل المعرفة الفكرية وعليه واجهت الإدارة الدولية جملة من التحديات من أهمها تنوع الثقافات والتطور السريع للاتصالات. وفي وصف تاريخي أجراه (Kinicki & Williams, 2008: 108) كيف أن التطور في الاتصالات أدى إلى ظهور القرية الكونية، باختصار أن من علامات تعظيم الحضارة هي الاتصالات، كانت الإتصالات مستندة على النقل فقط، ثم تطورة على وفق التسلسل الزمني الآتي:

أ. 1844 ظهور التلغراف.

ب. 1876 ظهور الهاتف.

ت. 1906 ظهور الراديو.

ث. 1925 ظهور التلفزيون.

ج. 1950 - 1960 ظهور التلفزيون الدولي ( البث خلال الدول).

ح. 1960 قدم فيلسوف الاتصالات (McLuand) مفهوم القرية الكونية.<sup>6</sup> إنّ الهدف من هذه اللحظة التاريخية هي الوصول إلى العالم المتعدد الثقافات قد أصبح بإمكانه التقارب والتداخل الحضاري الثقافي بين دوله، فمن السهولة تقارب الثقافات والتلاقح فيما بينها للظهور بمفاهيم جديدة تخدم العلم والانسانية.

<sup>4</sup> Schneider & Barsoux, "Managing Cross Culture" Prentice-Hall Europe, First Published, 1997, p3.

<sup>5</sup> Schneider & Barsoux "managing cross culture, " Prentice-Hall Europe Pearson Education, 2003, p5

<sup>6</sup> القرية الكونية تعني التقليل في الوقت والمسافة في التحرك والنقل وأجهزة الاعلام الالكتروني، التي سهلت اتصالات الأشخاص بعضهم مع بعضهم الآخر، فأصبح العالم أسرع وأصغر.

أشار (Cavusgil& et al.,2012: 145) تحت عنوان (الثقافات تتقارب), إن العولمة أخذت تعمل على نشر تلك الثقافات, فبالرغم من الانتقادات لها على أنها (ثقافة أمريكية) إلا أنها تؤدي دوراً مهماً في التقارب, فالعمل الدولي يكمل الاقتصاد العالمي فهو يزيد من خيارات الأشخاص بجعل دولهم أغنى ثقافياً, إن التجانس والتنوع الثقافي يشجع على الابتكار والإبداع, ثم أوجدت قائمة أوسع لخيارات المستهلكين وزادت من التنوع داخل المجتمع.

## 2. تحديات إدارة الموارد البشرية

إن التحدي الذي يواجهه أي منظمة هي كيفية إدارة الموارد البشرية والتي تعمل دولياً, فعند استخدام نفس السياسات والستراتيجيات والخطط الموضوعة فإنها لا تعطي نفس النتائج عندما تكون الثقافات مختلفة, بل إنها تكون مختلفة النتائج أيضاً في البلد الواحد عندما تكوت هناك اختلافات ثقافية فيه, لذا فإن التحدي هو كيفية وضع أطر دولية لإدارة الموارد البشرية ( Schneider& Barsoux, 2003: 148). ومن جانب آخر أشار (الصميدعي ويوسف, 2007: 245) إن التحدي الأساسي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية هو التباين الثقافي في بيئة العمل الدولية, فضلاً عن التوجه الجديد لمنظمات الأعمال الدولية باستقطاب الموارد البشرية من مختلف الثقافات, والذي إستوجب عليها كيفية إدارة هذه الثقافات المختلفة بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة. وتناول ( Robbins& Coulter, 2012: 145) التحديات من جانبين, أولهما هو مواجهة التحيز الشخصي, الذي يتمثل بتفضيل نوع أو منظور معين من الفكر, والثاني هو السقف الزجاجي, الذي يشير إلى عدم تواصل الإدارة مع التطورات الخارجية, مع وجود حواجز غير مرئية تفصل الأقليات والنساء عن الإدارة.

إن المنظمات الحديثة أصبحت دولية, وتمتلك موظفين ومجهزين وبائعين في أكثر من دولة مع وجود زبائن ومستهلكين في كافة أنحاء العالم, ناهيك عن الاختلافات والتنوع في مكان العمل (المعتقدات, الثقافات, القيم, الدين) كل هذه العوامل تولد تحدياً كبيراً للإدارة, فبالرغم أن البحوث الحديثة تشير إلى إن التنوع يقود إلى إتخاذ قرارات أفضل ويُسهم في جلب الموارد البشرية من صناعات المعرفة, إلا إنه يكون مصدراً للصراع عندما يكون للأشخاص طرقاً مختلفة للتعامل مع بعضهم البعض, طرق العمل, ثقافات مختلفة, إذ يتطلب من الإدارة العمل على فهم هذه الفروقات وإستيعابها, من خلال التركيز على برامج التعليم والتوحيد, والتكامل (McKee, 2014: 492).

أشار (زايد, 2003: 38-40) إلى إن إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من التحديات التي قد تؤثر في قدرتها على الاسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة, ويمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات على أنها تتضمن: تحديات عالمية, تحديات الجودة, تحديات تميز الأداء, والتحديات الاجتماعية.

### أ. التحديات العالمية:

العالم قرية صغيرة، هكذا يرى العديد من رجال الأعمال والباحثون، أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم معاً وبشكل غير مسبوق، فالجميع تقريباً يستطيع أن يتابع الأحداث العالمية ويرونها من أماكن حدوثها، ويمكن بنفس المنطق أن تحدث التحديات العالمية تغييراً كبيراً في مفهوم إدارة الموارد البشرية وقد أشار (Noe, 2006: 24) إلى التحديات التكنولوجية التي تؤثر بشكل قوي على عمل إدارة الموارد البشرية.

### ب. تحديات الجودة:

أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة بوصفها ميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، والمقارنة المرجعية، ولا شك أن مفهوم الجودة يضع تحدياً من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظراً لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة، بل هو أهم كل المعايير.

### ت. التحديات الاجتماعية:

ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فلا شك أن استيعاب الموارد البشرية في عصر يشهد إتحافاً قوياً نحو تقليص حجم المنظمات يُعد أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات. كذلك فإن تغيير هيكل وتركيب الموارد البشرية في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغيير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات الموارد البشرية أمام تحدي جديد.

### ث. تحديات تميز الإداء :

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

(أولاً): التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.

(ثانياً): التركيز على تنمية فرق العمل.

(ثالثاً): تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

وخلاصة القول إن التحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري بوصفه عنصر حاكم لنجاح المنظمة.

### 3. الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية

إن أي منظمة دولية ترغب في تنفيذ استراتيجية عالمية، يجب عليها إختيار السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ استراتيجية، لقد أوضح مدير الموارد البشرية لشركة (Honeywell Europe)، بأن الموارد البشرية هي التي تنفذ الاستراتيجية المعدة من قبل الشركة، سواء كان عملها محلياً أو عالمياً، على أن تلك الموارد البشرية تحمل واقع ثقافي متمثل بالقيم والمعتقدات والتي يجب على الإدارة التعامل معها بالشكل الذي يتوافق معها محلياً أو دولياً، ويوجد معنى ثقافي لـ (إدارة الموارد البشرية) يخضع للاعتبارات استراتيجية ويعتمد على الظرف الثقافي والوطني (Schneider& Barsoux, 1997, 2003:128-129, 148-149). إن الثقافة في المجتمعات والبلدان تؤثر في سلوك الأفراد، سواء كان السلوك الخارجي أو السلوك الذي يندرج تحت مضلة المنظمة من خلال المورد البشري الذي يعمل فيها، وعلى ضوء ذلك كان لزاماً على المنظمات ومن خلال الدور الذي يجب القيام به من قبل إدارة الموارد البشرية العمل على دراسة الثقافة دراسة جدية ومعرفة مواطن التأثير.

وفي هذا الصدد بين (Bohlender& Snell, 2013: 105) إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على الميزة التنافسية محلياً، يجب على إدارة الموارد فيها الأخذ بنظر الإعتبار الثقافة المحلية في بيئة الأعمال لما لها من تأثير على نجاح العمل، أما المنظمات التي تعمل عبر الحدود فإنها تواجه ثقافات مختلفة عن ثقافة البلد الأم وكذلك طريقة الحياة، وعلى المديرين تطوير خبراتهم الدولية بما يتلاءم مع القواعد والأسس المعمول فيها في ذلك البلد من خلال الضيافة فيه والاطلاع على تفاصيل بيئته الخاصة مثل (السلطة، العوامل الاقتصادية، السياسات، القوانين، الثقافة، العمليات). إن المهارة الحاسمة لإدارة الموارد البشرية والعمليات في البلدان هي (الذكاء الثقافي)<sup>7</sup> والذي يُعرّف بأنه (معرفة العمل في الثقافات الموجودة في بلد ما والتي تؤثر على عمليات صنع القرارات)، والمهم كيف تحصل إدارة الموارد البشرية على تلك المعرفة الثقافية؟ إذ يجري ذلك من خلال الفهم الجدي والمفصل لعوامل ثقافة البلد طبقاً للحسابات المعمول بها ومعرفة الأغلاط السابقة، بمعنى متابعة الدراسات السابقة والتطبيقات الحاصلة في البلد التي تظهر دور الثقافة فيها ومن ثم العمل بالإيجابيات وتجنب السلبيات.

وقد تناول (McKee, 2014: 498) كيفية تطوير الثقافات التنظيمية الايجابية من إدارة الموارد البشرية إذ يجري ذلك من خلال محترفوا الموارد البشرية أنفسهم، بتأثيرهم العميق على ثقافة المنظمة، للسيطرة على سلوك الموارد البشرية عندما ترغب في فرض ثقافة معين عن طريق أدوار وسياسات

<sup>7</sup> الذكاء الثقافي عرفه (Imai& Celfand, 2010) يمثل قدرة الفرد على التكيف الناجح مع بيئات ثقافية جديدة تتميز بالتنوع الثقافي، نقلا عن (دهش ورهيو، 2015: 70). كما اشار (Cavusgil, 2012: 551) إلى نفس المعنى.

تنظيمية والتي تعمل على تعزيز القيم وإفتراضات الأساسية التي تشكل الثقافة أو ربما يقومون بتشجيع الثقافة المثالية التي يسعى قياديو المنظمة لإبتكارها.

يمكن القول من خلال ما تقدم إن الثقافة ضمن منظور إدارة الموارد البشرية تمثل جميع المعتقدات والقيم للسلوك الذي يعتمده المورد البشري، والاهتمام بالثقافة يعطي الرؤى والفهم الواسع لواقع النظام وهيكلية الأقسام في المنظمة وهويتها، فضلاً عن تبني ثقافة صناع المعرفة وثقافة التنوع في الدول الأخرى الذي يجري فيها العمل، ولثقافة تأثير مباشر وفاعل على سلوك المورد البشري العامل ضمن المنظمة والأشخاص خارج المنظمة بموجب المشتركات الثقافية التي يحملونها، فتعمل المنظمة ضمن الثقافة السائد محلياً، بهدف إشباع حاجات ورغبات المجتمع الذي تعمل ضمنه وبما لا يتعارض مع المعتقدات السائدة، وينسحب ذلك على المنظمات متعددة الجنسيات، إذ يجب أن تخضع للعمل ضمن ثقافة البلد (المُصَيَّف) وبما يتوافق مع قيم ومعتقدات المجتمع في ذلك البلد.

#### رابعاً: أبعاد التنوع الثقافي

إن ظاهرة التنوع الثقافي لعناصر العمل الجواله اليوم أصبحت تمثل مصدر قلق كبير للمنظمات التي تسعى وراء العالمية، إذ عليها أن لا تتجاهل البعد الدولي والعمل على إدارة موارد بشرية فاعلة لها القدرة على إدارة العمليات بنجاح عبر تعدد الثقافات خارج الحدود.

إن الاختلافات الثقافية والحضارية التي تتصف بها البلدان تفرض على المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار تلك الثقافات عند العمل، إذ تؤثر على تصميم الهيكل ووضع النظام والسياسات الخاصة لعمل تلك المنظمات فضلاً عن عملية اختيار الأيدي العاملة والتي يجب أن تتلاءم (بما تحمله من ثقافات) مع استراتيجيات الشركة وأهدافها، وهنا نجد الصعوبة التي تواجهها تلك المنظمات المتمثلة بعملية الموازنة ما بين الثقافات المختلفة التي تتحملها الإدارة العليا في المنظمات متنوعة العمالة، إذ تعمل على كيفية معالجة هذا التنوع وتعظيمه والإفادة منه في تلاحق ثقافة الأفراد بعضهم مع بعض ومع ثقافة المنظمة للحصول على الأداء الفاعل.

فقد كشف (Hagerty, 1993) إن كثيراً من المنظمات التي تعمل مع منظمات أخرى خارج حدود عملها أدركت في نهاية الثمانينات، ان هذا العمل معقد وإن الأبعاد الثقافية الخاصة بالعنصر البشري هي الحلقة المفقودة لهذا التعقيد، وسبب عدم قدرة المنظمات على التكيف مع الثقافات الجديدة فقد وضع توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات كما في الجدول (25) (حمودة، 2005: 129).

## الجدول (25) توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات

1- مدى تقبل التوزيع غير متساوي للسلطة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للسلطة	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للسلطة والنفوذ
تعمل على تدنية عدم المساوات في توزيع السلطة بين افراد المجتمع , وتجعل طريق السمو والتفوق متاحاً امام الجميع وبالتالي فهي لا تعد او تجيز وجود فروق في توزيع السلطة او النفوذ بين أعضائها .	تنمو منحني تمايز قيمي مغاير تماماً للمجموعة الاولى حيث يعد التباين في توزيع السلطة والنفوذ امراً مقبولاً او طبيعياً كما انه من المقبول عدم فتح طريق التميز امام الجميع مع القاء المزيد من الاهتمام او الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث السلطة .
2 - مدى تجنب المخاطرة وظروف اللاتأكد	
ثقافات متجنبة للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي اهمية اكبر للقواعد والتشريعات للمنظمة وللعمل الجاد او الشاق والامتثال او الطاعة والامن .	لا تلقي اهمية او قيمة نحو الاشياء السابقة ولا تنظر إلى العمل الجاد او الشاق كفضيلة في حدوثه , وتعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف مخاطرة او عدم تأكد .
3 - الذكورة مقابل الإنوثة	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات انثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التميز بين الجنس والميل نحو دعم سيطرة الرجال , علاوة على تركيز واضح حول الإداء الاقتصادي .	تركز على قبول شيوع دور الجنس والمساوات بينهما مع تركيز اكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها .
4 - مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤنه .	تفضيل التعاون, والاعتماد المتبادل والولاء نحو العائلة او الفريق المنتمي اليه .
5 - مدى التوجه بالحاضر (الاجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الاجل الطويل)	
ثقافات موجه بالحاضر, الاجل القصير	ثقافات موجه بالمستقبل الاجل الطويل
تركز على الثبات والاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق والتفاصيل الاجتماعية .	تركز على بعض القيم مثل المثابرة والاقرار والادخار او المحافظة والتوفير مع تركيز اكبر على فروق المكانة الاجتماعية .

المصدر: حمودة, عبد الناصر محمد علي, "إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية" منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, دابنمك للطباعة, القاهرة - مصر العربية, 2005.

وبين (جاد الرب, 2010: 437) بأن هناك نوعين من الأبعاد, أبعاد أولية, متمثل بالجوانب البشرية الموروثة ذات التأثير المستمر مع حياة الأشخاص, وتشمل العرق, الجنس, العمر, القدرات, التوجهات الجنسية, والتي تمثل الصورة الفكرية لحياة الفرد ونظرته للعالم المحيط به والأبعاد الثانوية, هي الأبعاد التي يجري إكتسابها وتغيرها خلال حياة الفرد, ويكون تأثيرها أقل على حياة الأشخاص, وهو تأثير ذاتي على الأفراد, ومن هذه الأبعاد, التعلم, الخبرات العسكرية, الارتباط الأسري.

وأشار (Lagrosen, 2004:397) إلى إن أبعاد التنوع الثقافي لها تأثير على كافة مجالات الحياة بما فيها المجتمع والأسرة والعمل, إذ تناول مدى السلطة وهو عدم المساواة في توزيع السلطات, وبعد الفردية مقابل الجماعية الذي يتناول العلاقة بين الفرد والمجموعة وتحديد ما إذا كان الأشخاص أنفسهم ككيان منفصل, أو أنهم جزء من إطار إجتماعي محدد, ويُعد الذكورة مقابل الإنوثة يتناول الآثار الاجتماعية بكونه رجل أو امرأة, و يُعد تجنب اللاتأكد يشير إلى إمكانية تحمل حالات اللاتأكد,

ويُعد التوجه بالوقت طويل/ قصير وجاء هذا البُعد بوصفه محاولة ليتناسب مع بُعد تجنب عدم اليقين في الثقافة الآسيوية. أجمع: (Edward& Rees, (Fox,2005:61);(Hitt& Porter,2005:125); (Jones, 2007:3); (Passmore, 2009: 6); (244 : 2007 ، الصميدعي ويوسف ، 2006:29); (Wheelen& Hunger, 2012: 367) (Luthans & Doh, 2012:116) إلى إنَّ للتنوع الثقافي خمسة أبعاد. إن أولى الدراسات التي وضعت إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يتباين فيها الأفراد، هي دراسة (Hofstede, 1980) إذ تطرقت إلى تلك الأبعاد. ونورد أدناه جدولاً يجمع بين الأبعاد ونسب تكرارها:

الجدول (26) أبعاد التنوع الثقافي على وفق نسب تكرارها

ت	الباحث/السنة/الصفحة	مدى السلطة	تجنب اللاتأكد	الفردية مقابل الجماعية	الذكورة مقابل الإنوثة	التوجه بالوقت. طويل/ قصير	طبيعية البشر	العلاقة مع الطبيعة
1	Hofsted,1988 (1)	*	*	*	*	*	-	-
2	Lagrosen, 2004: 397	*	*	*	*	-	-	-
3	Fox, 2005: 76	*	*	*	*	*	-	-
4	Cox, 2001: 16	*	-	*	-	*	-	-
5	Edwards& Ress,2006:29	*	*	*	*	*	-	-
6	Hitt, et al., 2005: 125	*	*	*	*	*	-	-
7	Jones, 2007: 3	*	*	*	*	*	-	-
8	Passmore, 2009: 6	*	*	*	*	*	-	-
9	Deresky, 2011: 110	*	*	*	*	*	-	-
10	Sanyol& Gureni, 2009: 290	*	*	*	*	-	-	-
11	K.sartriusetal,2011:1790	*	*	*	*	-	-	-
12	Cagliano, et al.,2011:300	*	*	*	*	-	-	-
13	Luthhans,2012:1	*	*	*	*	*	-	-
14	Trompenaar, 1993: ?	-	-	*	-	*	-	*
15	Hall, 1990: 87	*	-	*	-	*	*	-
16	Adler, 1991: 23	*	-	*	-	*	*	*
17	Schein, 1987: 233	-	-	*	-	*	*	*
18	Klukholin, 1972: 43	-	-	-	-	*	*	*
19	Strodtbeck (2)	-	-	-	-	*	-	*
20	Werner, et al., 2012: 54	*	*	-	-	-	-	*
21	Wheelen& Hanger, 2012:367	*	*	*	*	*	-	-
22	Kiniki&Willims,2008:130	*	*	*	*	-	-	-
23	Dessler,2013:606	*	*	*	*	*	-	-
	المجموع	19	16	20	15	17	4	6
	النسبة%	82,6	69,5	86,9	65,2	73,9	17,4	26

المصدر: إعداد الباحث تأسيساً على المصادر المذكورة

بالرجوع إلى الجدول (26) أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر جاءت لصالح متغير الفردية مقابل الجماعية وبنسبة (86,9%)، في حين جاء متغير (مدى السلطة) بنسبة (82,6%) وهي تمثل المرتبة الثانية، فيما حصل متغير (التوجه بالوقت) على المرتبة الثالثة وبنسبة (73,9%) وكانت مرتبة المتغير (تجنب اللاتأكد) الرابعة وبنسبة (69,5%) بالمرتبة الخامسة كان متغير (الذكورة مقابل الإنوثة) وبنسبة (65,2%) وكانت نسبة (العلاقة مع الطبيعة) هي (26%) وأخيراً جاءت نسبة (طبيعة البشر) بـ (17,4%)، وقد تم إستبعاد كل من المتغيرات (طبيعة البشر) و (العلاقة مع الطبيعة) لحصولهما على أقل النسب، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد بحسب أهميتها.

### 1. الفردية مقابل الجماعية:

يعكس التوجه نحو الفردية تركيز إهتمام أفراد مجتمع ما حول ذاتها وعائلاتها وأفرادها وذوي الصلة بها وتعمكس طيفاً من الأنانية وحب الذات، أما الجماعية، فتعطي الجماعة والآخرين مرتبة أعلى على حساب الأنا وذوي القربى (حمودة، 2005: 138)؛ (Robbins & Neil, 2006: 105). وأشار (Jones & George, 2006: 237) إلى الفردية، أنها تشير إلى النظر للقيم الشخصية والحرية والمنافع الخاصة والأشخاص هنا يعملون بحكم الإنجازات في حين الجماعية تمثل نظرة واسعة للقيم الشخصية في إطار الجماعة والتمسك بمبدأ أن الأفراد يعملون بحكم أهداف الجماعة.

ووضح (الدوسري، 2007: 62) بأنها الدرجة التي يميل فيها الأفراد إلى التكامل معاً في مجموعات وتمثل خصائص المجتمعات الفردية في أن قيم الأفراد تتشابه جميعها سواء داخل الجماعة أو خارجها، لذلك نجد أن القيم الفردية وتغليب المصلحة الشخصية وضعف الانتماء هي السمة الغالبة على هذه المجتمعات ومن أمثلتها المجتمع الأمريكي، بينما تتمثل خصائص الجماعات التي تميل إلى الجماعية بأن الأفراد يختلفون من جماعة إلى أخرى، وهناك حدود بين قيم الجماعة وقيم من هم خارجها، وينظر للأفراد على أساس انتمائهم لجماعة ما، وتكون العلاقات الشخصية أهم من الوظيفة، وتتميز العلاقة بين العامل ورب العمل بأنها علاقة أخلاقية بالدرجة الأولى، ولذا نجد أن قيم الجماعة وتغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد، وضرورة انتماء الفرد إلى جماعة ما هي القيم الغالبة على هذه المجتمعات والتي من أمثلتها المجتمع الياباني.

وبين (Gomez & et al., 2008: 65) بأن الفردية هي الدرجة التي توضح فيها القيم المجتمعية الأهداف الشخصية والاستقلالية والخصوصية للأفراد على الولاء ومبادئ المجموعة، وإن الجماعية تعني أن الأفراد يولون الاهتمام والانضمام للعمل ضمن المجموعة وتنفيذ المبادئ والأهداف الخاصة بها. وأشاروا إلى ذات الهدف الكتاب (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008: 348) (Kinicki & Williams, 2008: 130); (William, 2008: 196);

وأشار (الدوري وصالح، 2009: 117) إلى هذا البُعد بأنه مدى توقع الفرد للحرية الشخصية حيث يكون مسؤولاً عن نفسه مقابل الجماعة وقبول المسؤولية. وأوضح (Wheelen & Hunger, 2010: 357) الفردية تمثل مقدار القيم الاجتماعية من الحرية والإستقلالية في العمل مقارنة بالمجتمعات التي تميل للجماعية، ومثال ذلك أمريكا وكندا تسجل أعلى الدرجات بالفردية بينما المكسيك وغواتيمالا تسجل أقل الدرجات، فالأفراد بالدول من النوع الأول يميلون لقيم النجاح من خلال التنافس، أما الأفراد من النوع الثاني يميلون لقيم الجماعة والنجاح من خلال التعاون.

وأوضح (McKee, 2014: 475) بأن البُعد بوصفه العام يشير إلى التوجهات المختلفة نحو المصلحة الذاتية مقابل مصلحة المجموعة. فالفردية تمثل المقياس الذي يعمل به الموارد البشرية لحساب مصالحهم الشخصية بدلاً من العمل لحساب المجموعة ككل، إذ توصف الثقافات عالية الفردية بأنها تميل إلى الحرية، التحدي، الإستقلالية، والوقت الشخصي، ووفقاً لذلك فإن العاملين يبحثون عن مصالحهم الشخصية ومصلحة عوائلهم، مع إعتبار أن قرارات الفرد أفضل من قرارات المجموعة، أما الجماعية فتعني الدرجة التي يعمل الأفراد كأعضاء في مجموعة (بدلاً من افراد). ويتبين مما سبق بأن الموارد البشرية يشعرون بالحرية والإستقلالية في العمل الفردي، بمعنى العمل الذاتي والفردية العالية تشير إلى دعم مصالحهم ومكتسباتهم في حين أن الجماعية تعني العمل ضمن مجموعات ففي ثقافات عالية الجماعية يُنظر إلى قرارات الجماعة بأنها الأفضل ويكونوا أكثر ولاءً إلى مجموعاتهم ومنظمتهم.

## 2. مدى السلطة:

السلطة بشكل عام، هي ممارسة المسؤولية وتحديد الصلاحيات وتطبيق النظام الوظيفي والتدرج في ممارسة السلطة الإدارية مع المحافظة على إحقاق الحق وتسيّد العدالة والتكافؤ بين المسؤولية والسلطة (جبريل، 2010: 28). ومدى السلطة هو بُعد يقيس مدى قبول أعضاء المجتمع للتوزيع غير العادل للسلطة بين أفرادهم، إذ يحدد الذين من حقهم إمتلاك السلطة أو النفوذ والذين هم من دون ذلك (حمودة، 2005: 137). ورأى (Jones & George, 2006: 238) إنّ مدى السلطة هو بُعد يشير إلى مدى التباين الحاصل في تقبل السلطة وأثرها على أفراد المجتمع والعاملين في المنظمة، والفوارق بين الرئيس والمرؤوس، ففي حالة أن يكون التباين واسع فإن هذا يعني أن هناك مركزية في السلطة، وفي الحالات التي يكون التباين ضيق، فإن ذلك يشير إلى أن العاملين لهم دور في صنع القرارات من خلال المشاركة في ذلك. وتناول (Robbins & Coulter, 2007: 105) مدى السلطة بقولهما، إنه مقياس أُستخدم من قبل (Hofstede) يبيّن مدى قبول المجتمع للسلطة في المؤسسات والمنظمات بشكل غير متساوي.

وتابع (Kinicki& Williams, 2008:130) بأنه يعني درجة تقبل الأفراد لعدم المساوات في السلطة، أي الدرجة التي تشير إلى قبول الأفراد بعدم المساوات للسلطة في المؤسسات الاجتماعية، فالبلدان التي تكون فيها مدى السلطة واسع، يعني إعتقاد النظام المركزي داخل المؤسسات مثل الهند والمكسيك، في حين أن البلدان التي يكون فيها مدى السلطة ضيق، فإنه يوجد إتصال بين الموارد البشرية والرؤساء، فيكون النظام لا مركزي مثل السويد وأستراليا.

أشار إلى نفس المفهوم (Williams, (Fitzsimmon& Fitzsimmon, 2008: 349) (2008:195)، وبين (Gomez & et al., 2008: 65) بأنه يتضمن كيفية قبول الأفراد للترتيب الهيكلي الذي يوضح الاختلافات بين الأتباع والمرؤوسين، فالبلدان ذات السلطة العالية مثل الفلبين والإمارات يكون فيها الأفراد بعيدين عن مركز صنع القرار، بالمقابل عندما يكون هناك مدى سلطة ضيق فيصبح العاملون مُسهمين في عملية صنع القرارات. وذكر (الدوري وصالح، 2009: 116) إلى أن مدى السلطة تشير إلى المدى الذي تستطيع فيه الجماعة تحمل الفوارق في السلطة والثروة.

بينَ (Wheelen& Hunger, 2010:357) إلى مدى قبول المجتمع للتوزيع غير المتساوي للسلطة في المنظمات، فماليزيا والمكسيك تسجل أعلى الدرجات في القبول بينما في ألمانيا والنمسا تسجل أقل الأفراد قبولا. وتناوله (Wild& Wild, 2012: 89-90) بأنه يمثل درجة التباين بين الأشخاص من حيث السلطة، فعندما يكون مدى السلطة ضيقاً تكون هناك مشاركة للعاملين مع المرؤوسين في عمليات صنع القرار، وعندما تكون درجة السلطة واسعة تكون هناك مركزية قوية في إتخاذ القرارات. وبنفس المضمون تناوله (McKee, 2014: 475); (Werner& et al., 2012:54) بأنه الدرجة التي يحملها أي عضو في المجتمع لتقبل التوزيع غير متساوي للسلطة، ففي ثقافة السلطة ذات القوة العالية، يتقبل الأفراد التباين الواسع في مقدار السلطة المملوكة من قبل الآخرين، ويعمل الأفراد العاملون على اظهار الاحترام العالي للمسؤولين، أما في الثقافة واطئة السلطة، فإن الأفراد يقللون من قيمة السلطة، ولا توجد حواجز واسعة بين الرئيس والمرؤوس، ويميل المديرون إلى اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

يتبين مما تقدم إنَّ هذا البُعد يوضح مستوى توزيع السلطة، والذي يُعد مقياساً بنظر الموارد البشرية حول مساحة أعمالهم في المنظمة، وفيما إذا كان عادلاً أو غير عادل، فالأول يُولد إرتياحاً لهم، في حين الثاني يولد قلقاً وعدم الرضا مما يؤثر على العمل في المنظمة.

### 3. التوجه بالوقت: قصير/طويل الأمد

تطرق (ياسين، 2002: 245) إلى إن بعض الإختلافات الرئيسة بين الثقافات ترتكز إلى الإفتراضات والمواقف ذات الصلة بقدرة الإنسان على التأثير في المستقبل، على سبيل المثال الفرضية التي تنص على أن الناس يمتلكون القدرة والقوة على التأثير في مستقبلهم تُعدّ عنصراً مهماً وثابتاً في

فلسفة الإدارة الأمريكية وهذه النظرة غير موجودة دائماً بنفس القوة والرسوخ في بيئات ثقافية وتنظيمية أخرى. تشير الثقافة الآنية أو المتوجه بالحاضر إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمراً بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآن، فيما التوجه الطويل فيتضمن تركيز أكبر وتوجهاً أساسياً إلى مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلاً (حمودة، 2005: 138).

وأشار (Jones & George, 2006: 238) إلى إن هذا البعد يوضح أن الأفراد في التوجه القصير يفضلون الحصول على الإمتيازات والمكافئات الحالية من دون النظر إلى المستقبل، أما الأفراد الذين يعملون ضمن التوجه طويل الأمد هم يضحون بالمنافع الآنية (الوقت الحاضر) بهدف الحصول على المنافع في المدى الطوي (المستقبل) وهذا بسبب إهتمامهم والتفكير لضمان حياتهم المستقبلية. وتناول (Robbins & Coulter, 2007:105) بانها الخاصية الثقافية التي يكون فيها المجتمع متوجهاً نحو الحياة المستقبلية (النظر إلى الامام) فالأفراد مع هذا التوجه ينظرون إلى المستقبل، توفير القيمة، والإصرار على العمل، ويعتقدون أن الوقت مهم في المستقبل لديمومة حياتهم، أما التوجه بالوقت القصير، ففيه الأفراد ينظرون إلى الوقت الحالي وهم يفضلون المنافع الوقتية، ولا ينظرون إلى المستقبل بل يعملون على إستغلال الوقت الآني والمنافع الآنية.

أما (Williams, 2008:196); (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008: 348); (Gomez, 2008: 238) فركزوا على درجة قبول أو عدم قبول التوجه بالوقت الطويل تقليدياً، يعني الولاء والتفكير بالقيم للأمام، عندما يكون التوجه بالوقت الطويل عالي يعني أن الأشخاص سوف يفضلون المنافع طويلة الأمد على المنافع قصيرة الأمد، وعندما يكون التوجه بالوقت القصير فهذا يشير إلى أن الأفراد سوف يفضلون ويعملون على الحصول على المكاسب في الوقت الحاضر (الحالي) من دون النظر إلى المكاسب طويلة الأمد.

وأوضح (Wheelen & Hunger, 2010: 357) يعني مدى توجه المجتمع نحو الوقت، فالوقت الطويل يعني، النظر إلى المستقبل، وإلى القيم التي تمثل الحياة، والتركيز على أهمية العمل الجاد والتعليم والمثابرة، والميل للتخطيط الاستراتيجي وجميع التقنيات الإدارية ذات الأمد الطويل، مثل اليابان وهون كونك، بينما التوجه القصير يمثل القبول بالوضع الحالي والاكتفاء بما يحصل عليه الفرد الآن، مثل الباكستان.

وتناول (Wild & Wild, 2012: 89-90) إن هذا البعد يتحدث عن وقت المجتمع المنظور وتقلب المواقف والعقبات مع الوقت، فإن قوة الثقافة العالية بالوقت الطويل، تولد قيم الإحترام والولاء والمثابرة في العمل، وهذا يولد ارتباطاً قوياً من قبل العاملين لأنهم يحصلون على مكافئات في المدى الطويل، وبالعكس من ذلك تماماً عندما تكون الثقافة ضعيفة. ووجد (McKee, 2014: 476) بأنه بُعد يظهر فيه الأفراد مخاوفهم فيما يخص الارضاء الفوري مقابل الارضاء المستقبلي، فالتوجه طويل الأمد يشير إلى تخوف أكبر بالنسبة للمستقبل فيما يتعلق بقيم مثل التوفير، المثابرة، الاستمرارية،

فالثقافات المتوجهة نحو الأمد الطويل يركز فيها الأفراد على المستقبل والاستمرار على القيم، والتوجه قصير الأمد يشير إلى الرغبة إلى اكتساب الاحتياجات الشخصية، أضف إلى ذلك التركيز على التقليد والالتزامات الاجتماعية.

وتبين مما سبق أنه يمكن القول بأن التوجه بالأمد الطويل يتضمن قبول الأفراد للقيم الموجهة نحو المستقبل من دون الحاضر، وإعتقاد الموارد البشرية بزيادة المعرفة مع تقدم العمر في التوجه طويل الأمد، أما التوجه بالأمد القصير فيشير إلى تقبل الموارد البشرية لما يحصلوا عليه الآن (حالياً) دون الانتظار كثيراً للحصول على فوائد المستقبل.

#### 4. تجنب اللاتأكد:

يشير إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة واللاتأكد والنفور منها (حمودة، 2005: 137). وأشار (Jones & George, 2006: 54) بأنه درجة شعور الأفراد بالغموض واللاتأكد للظروف المستقبلية للعمل، على أن درجة اللاتأكد العالية يكون فيها الأفراد أكثر شعوراً بعدم الارتياح، أي يواجهون مخاطر كبيرة، والعكس من ذلك في حالات اللاتأكد الواطئة تعني أن الأفراد يشعرون بالاطمئنان نحو تقلبات الظروف.

وأوضح (الدوسري، 2007: 63) الدرجة التي تقوم ثقافة ما ببرمجة أعضائها للشعور بالراحة أو عدم الراحة في مواجهة المواقف غير المتوقعة، وتتميز الدول التي تميل بشدة إلى تجنب اللاتأكد بوجود إحتياج عاطفي لوجود قواعد مكتوبة أو غير مكتوبة، ووجود درجة أعلى من المركزية والرسمية، بالشكل الذي يقلل من حالات اللاتأكد ويوفر درجة من الأمان ونجد أن هذه المجتمعات تميل إلى التمسك بالقواعد والقوانين والدين، بينما نجد أن الدول التي تميل بقدر محدود إلى تجنب اللاتأكد تتميز بعدم تقبل القواعد سواء مكتوبة أو غير مكتوبة، وبدرجة أقل من الرسمية والمركزية، وهي تميل إلى المخاطرة والمغامرة، وتكون أقل تمسكاً بالقوانين والأعراف والدين.

وتطرق (Robbins & Coulter, 2007: 105) إلى المضمون نفسه ورأى (Fitzsimmons & 348: 2008) إن تجنب اللاتأكد يركز على مستويات تحمل اللاتأكد والغموض في المجتمع، واللاتأكد العالي يشير إلى تصنيف البلد بتحمل واطئ نحو اللاتأكد والغموض، بمعنى تحمّل قلقاً عالٍ وعدم التأكد واطئ، يشير إلى تصنيف البلد، أقل قلقاً من حالات اللاتأكد والغموض (Williams, 2008: 34) و(الدوري وصالح، 2009: 117).

وتابع (Kinicki & Williams, 2008: 130) بأن تجنب اللاتأكد، هو رغبة الأفراد بقوة اليقين، بحيث يكون أكثر انسجاماً مع المخاطرة وغموض قليل، إذ إن الأفراد في هذا المضمون يكون لديهم فهماً كبيراً لبعدهم عن اليقين ومثال ذلك الولايات المتحدة والسويد في حين اللاتأكد العالي يشعر معه الأفراد بالمخاطرة والغموض ويتضح ذلك في بلدان اليابان وفرنسا.

وأوضح (Wheelen & Hunger, 2010: 357) يعني مقدار شعور المجتمع بالتهديد الذي يحصل له من قبل المواقف والحالات الغامضة وغير الأكيدة، فاليابان واليونان تسجل أعلى الدرجات في تجنب حالات اللاتأكد، في حين أن أمريكا وسنغافورة تسجل أقل الدرجات، وإن الأشخاص في البلدان التي تسجل أعلى الدرجات يميلون للوظائف الثابتة والقواعد الرسمية ومقاييس الأداء الواضحة. وتناول (Wilde & Wilde, 2012: 89-90) إن هذا البُعد يتضمن كيف تتجنب الثقافة حالات اللاتأكد والغموض، فالثقافة مع حالات تجنب اللاتأكد الكبيرة في البيئة تأتي متطابقة مع الأنظمة القوية ودورها في المجتمع، وعندما تكون الثقافة مع حالات تجنب اللاتأكد القليلة فإنها تكون ذات أنظمة ليس لها دور قوي في المجتمع. وأوضح (McKee, 2014: 475) قائلاً بأنه يعكس الدرجة التي يشعر فيها الأفراد بأنهم مهددون بسبب حالات اللاتأكد والغموض والتغيرات والأفكار الجديدة التي تحصل لهم، ففي المنظمات التي تحمل صفة تجنب اللاتأكد العالية، يشعر العاملون فيها بالإطمئنان، أما المنظمات التي تحمل صفات تجنب اللاتأكد الواطئة، فإن الأفراد فيها يشعرون بالقلق وعدم الإستقرار.

ويتضح مما تقدم بأن تجنب اللاتأكد يشير إلى الدرجة التي يحملها الأفراد تجاه حالات اللاتأكد، ومدى تقبلهم بالمخاطرة التي يمكن أن تحصل نتيجة الغموض، التغيرات البيئية بالإعتماد على الخلفية العلمية والعملية والثقافية لهم، وما تمليه عليهم التغيرات البيئية المحيطة بهم، مستخدمين تجاربهم وخبراتهم في تحديد ذلك، فضلاً عن الدور الريادي الذي يحمله الأفراد والذي يعمل على المجازفة.

##### 5. الذكورة مقابل الإنوثة:

الثقافة هي الطريقة المميزة والتي يعتمد عليها الأفراد أو الشعوب المختلفة في تنظيم حياتهم، فأفراد الذين يولدون في ثقافة معينة يستمدون من هذه الثقافة المبادئ والقيم والعادات والتقاليد التي تحدد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول داخل المجتمع، ومن الطبيعي تظهر إختلافات ثقافية وصراعات ثقافية متنوعة ومنها الصراع بين المرأة والرجل والذي لا يمكن إغفاله حتى في الثقافات الغربية (زايد، 2003: 523-524). يشير مفهوم الذكورة إلى تفضيل أو ميل أو توجه مجتمع ما نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة والاستحواذ على الماديات الحياتية الأخرى كلها، مقابل مفهوم الإنوثة الذي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة والتلاطف بين الناس مع ضرورة الإهتمام بجودة الحياة الانسانية ذاتها (حمودة، 2005: 137). وذكر (أبو قحف، 2006: 173) إن هذا البُعد يعني في بعض الدول النجاح والمال وإملاك الأشياء والتحدي، وفي بعض الدول الأخرى مثل اليابان نجده يعني التحدي والتقدم في العمل والوظيفة والمكسب واحترام الآخرين للشخص.

وأوضح (Jones & George, 2006: 196) إن هذا البُعد يبين الدرجة التي يفضل فيها المجتمع الجانب الذكوري في الأعمال، والسيطرة، والسلطة، فالبلد الذي يفضل الذكورة العالية يميل إلى تفضيل الرجال بما يحملون من قوى عضلية وجسدية في حين أن البلد الذي يفضل الإنوثة يهتم بالحياة والتربية الاجتماعية. وبالمفهوم نفسه كتب (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008: 348). وبين (Williams, 2008: 196) إنه يوضح الاختلاف بين ثقافات الثقة العالية والحزم، وبين التربية والرعاية العالية، فثقافة الذكورة تؤكد على المنافسة والاصرار والإنجازات في حين ثقافة الإنوثة تؤكد على أهمية العلاقات والتواضع والإبداع لنوعية الحياة.

وأوجز (Gomez & et al., 2008: 65) توضح الذكورة درجة نظرة المجتمع للأهمية السلوك الذكوري في النجاح والتشجيع بشكل منحاو لدور الجنس الذكوري في الأعمال، ونجد ذلك في بلدان أستراليا، حيث تكون الثقة الزائدة والقيادة للأعمال لدى الرجال، في حين أن الإنوثة تشير إلى درجة تقبل المجتمعات لدور الإنوثة للعمل في المؤسسات والمنظمات ونجد ذلك في بلد مثل السويد، وهو تفضيل المجتمع لصفات وخصائص الإنوثة وتوافقها مع الأعمال في تلك المؤسسات.

وأشار (Wheelen & Hunger, 2010: 357) إلى إن هذا البُعد يعني مقدار توجه المجتمع باتجاه العمل لأمتلاك الأموال والأشياء وهو يمثل مجتمع (الرجولة) أو التوجه نحو الحياة (الإنوثة)، اليابان والمكسيك تمثل أعلى درجات الرجولة، بينما فرنسا والسويد هي الأقل تمثيل، الأشخاص في الدول التي لها أعلى الدرجات في الرجولة تميل لتقييم التمييز الجنسي، إذ إن الرجال يتجهون نحو التركيز على الأداء والاستقلالية، بينما النوع الثاني يميل إلى قيم النوعية، وجودة الحياة والاعتمادية. يرى (McKee, 2014: 476) بأنه البُعد الذي يركز على مدى تحقيق قيم المجتمع (مذكر) مقابل التربية (مؤنث)، فالذكورة تشير إلى الميول (الأفضلية) إلى الإنجازات الكبيرة، في مصداقيتها أو إكتساب النقود والسلع المادية، ففي الثقافات الذكورية يكون الطريق المهيمن مُركزاً على (العيش للعمل) مع التأكيد على الإستقلالية والحسم، وفي الثقافات عالية الذكورة يجب على النساء العمل بسلوكيات معينة مرتبطة بذكورية مقبولة من أجل النجاح. أما الإنوثة فإنها تشير إلى الميل (الأفضلية) للعلاقات في مجال التعاون والمساوات في الحياة وإستنادا إلى ذلك فإن الثقافات ذات الإنوثة العالية، فإن الطريق المهيمن فيه يكون مُركزاً على (إِعْمَلْ لتعيش)، ففي المنظمات التي تتبنى هذا البُعد ليس على النساء تبني صفة العمل الذكوري، وهنا يتطلب من الجنسين عرض سلوكيات تنمي العلاقات وتضع الجودة (النوعية) فوق الكمية.

يتضح مما تقدم بأن هذا البُعد يعني مدى تقبل المجتمع لنمط الذكورة أو الإنوثة؟ فالذكورة تعني مقياس تقييم الأفراد لسمات وخصائص الأداء الموجه من الذكور المتمثل بالإنجازات، المصداقية، أما بُعد الإنوثة يعبر عن مدى تفضيل المجتمع بشكل واسع للعمل الموجه لسمات الإنوثة، مثل التعاون، والتربية.

### خامساً: التفاعل بين متغيرات البحث

سيجري الحديث عن الدور التفاعلي بين المتغيرات الثلاثة والذي يعطي ثماره في نمو المنظمات وبناء الميزة التنافسية من خلال صناع المعرفة بوصفهم ريادة وإستعمالهم لستراتيجيات إدارة الوظيفة بوصفها متغير حديث تعمل على ديمومة المنظمات فضلاً عن التنوع الثقافي للموارد البشرية والذي عُده اليوم مصدر قوة لا ضعف، إذ جرى الحديث عن استراتيجيات إدارة الوظيفة في المنظمة خلال المبحث الأول من هذا الفصل، والآن ما هو الدور الاستراتيجي لصناع المعرفة في عملية البناء، إذ إنّ إدارة الموارد البشرية هي نمط متكامل من قرارات وعمليات وممارسات إدارة المنظمات لرأسمالها الثقافي (Marten, et al., 2005: 651).

إنّ العمل بموارد بشرية ذو كفاءة عالية، والذي تتوافر فيهم المواصفات المطلوبة والمنسجمة مع متطلبات العمل في الوظيفة، ينعكس إيجاباً على عمل المنظمة، والعكس صحيح وتكون من الصعوبة على المنظمة التخلص من الشخص غير المناسب للمكان الذي عين فيه، (برنوطي، 2001: 214). بعد أن تعتمد المنظمة نوع جديد من استراتيجيات، أو تقوم بتطوير الاستراتيجية التي تعمل بها، فإنها تعمل على مواصفات الموارد البشرية التي تعمل كونهن إرتباط كبير وتفاعل عالي بين تلك الاستراتيجيات والموارد وبما تحمل من تنوع ثقافي. (أبو زيد، 2004: 235).

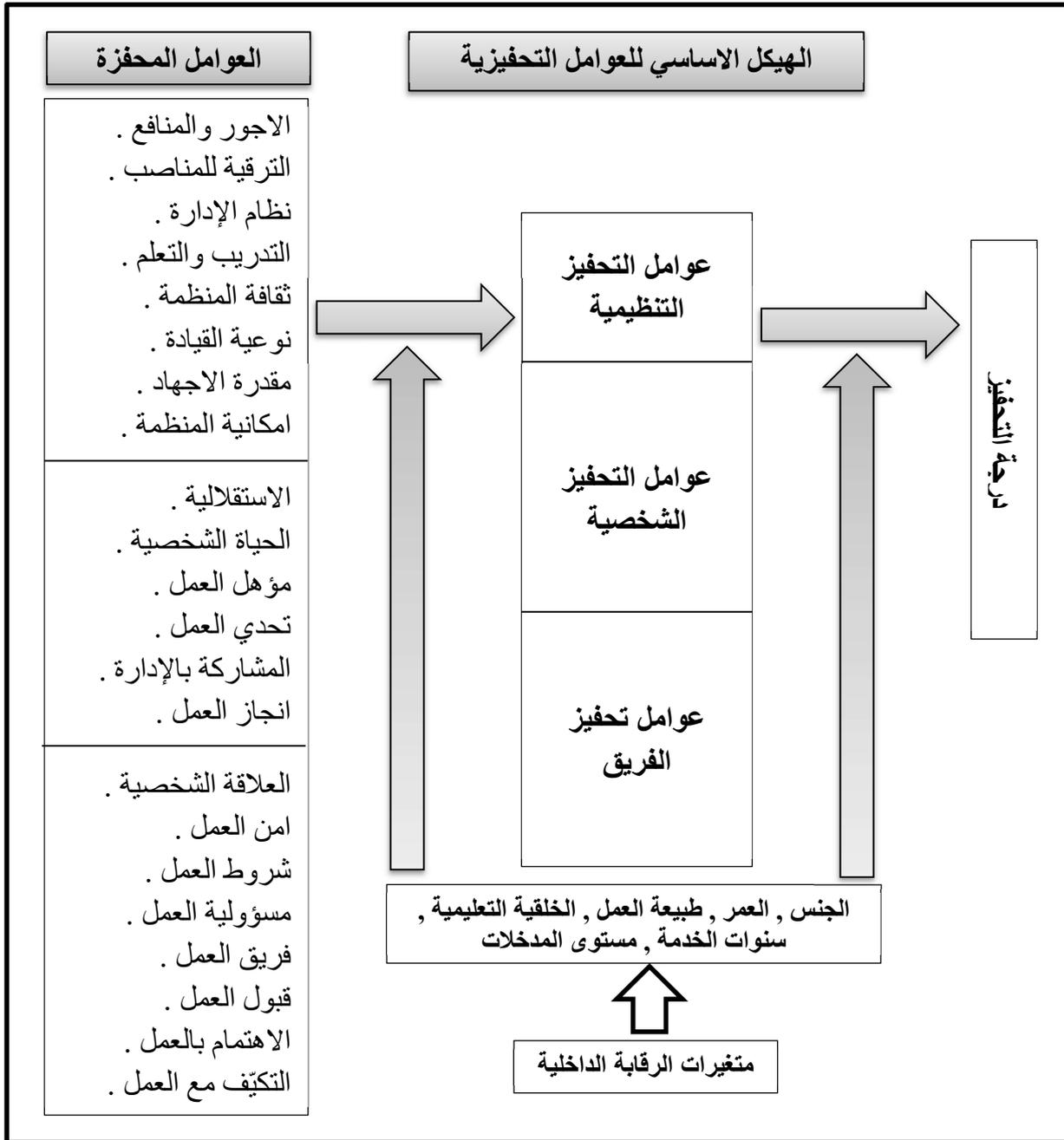
أشار (سامي، 2007: 2) إنّ نجاح منظمات القرن الواحد والعشرين لا يستند على قدراتها التكنولوجية والمالية فقط بل يستند بالمقام الأول على جذب وإستقطاب الموارد البشرية (صناع المعرفة) الذين يمتلكون القدرة على تعظيم المنفعة، إذ إنّ العالم اليوم إنتقل من عصر (الألة) إلى عصر المعلوماتية الذي جعل من صناع المعرفة أن يصبحوا أهم الموجودات في تلك المنظمات. لذا عُده (صناع المعرفة) من الموجودات المعرفية المطلوبة لتحقيق النجاح واستدامته في ظل بيئة اقتصادية تمتد لتشمل جميع أنواع المعرفة (حسين وجميل، 2009: 186). لم يُعده إستقطاب المزيد من قوة العمل المتنوعة مجرد مسؤولية إجتماعية، بل أصبح ضرورة بسبب النمو المتزايد في اعداد الاقليات من الموارد البشرية وكذلك المتقدمين لشغل الوظائف من النساء، الأمر الذي دفع بالكثير من المنظمات إلى إستقطاب المزيد من قوة العمل المتنوعة، وهناك طرائق غير تقليدية في الإستقطاب من خلال وضع جداول العمل المرنة لجذب المتميزين الذين يرغبون بالعمل مثل المدرسين، وإستخدام خبرات المتقاعدين (ديسلر، 2009: 185-186).

أما من حيث أساليب لتحفيز وجذب المنظمات لصناع المعرفة أكد (Darchen & Tremblay, 2010: 225) على أن التأثير الأكبر لصناع المعرفة يكون على المنظمات التي تعيش في البيئات المتحضرة التي تسعى إلى جذبهم إعتياداً على جودة المكان وفرص المسار الوظيفي.

وأضاف (الساعدي, 2011: 237), إنّ منظمات الأعمال بشكل تقليدي عندما تستقطب العاملين الجدد وتنتقي حاجاتها بناءً على مواصفات تحليل الوظيفة وتصميمها فهي تجري لهم عملية التوظيف ثم الإحتواء ضمن سياسة المعيارية الإجتماعية التنظيمية ( Organization Social Normalization). ولابد لهم من أن يأخذوا دورهم في الحياة التنظيمية بعد برامج تدريب وتطوير, وفي إطار منظمة التعلم فإن المفاهيم اليوم ترى غير ذلك, فالمنظمات هي التي تتعلم من الأشخاص وهم عندما يأتون فإنما تأتي معهم خبرات ومعارف وآفاق جديدة لابد لها أن تندمج مع قاعدة المعرفة للمنظمة لتشكل تعلماً تنظيمياً.

ويُعتَقَد (Haihua& Zhanguo, 2011: 365)؛(Guang, et al., 2010: 427-429) إنّ إستقطاب صناعات المعرفة يعتمد على أربعة أنواع من العوامل هي:

1. عوامل العمل: والتي تتضمن تعقيد المهمة وقابلية التغيير والوضوح ... الخ.
  2. العوامل الشخصية: التي تتضمن التطلعات الفردية, والتحفيز, والمسؤولية, وطبيعة العمليات, وتجميع المعرفة, وقابلية التعليم, وقابلية التنسيق, والتعاون, والضغط, والصحة, والكفاءة الذاتية, والمهارات, وإدارة المعرفة الشخصية ... الخ.
  3. عوامل الإدارة: والتي تتضمن سلوك القيادة وثقافة المنظمة التي تقابل توجهات القيمة لصناعة المعرفة, ... الخ.
  4. عوامل البيئة: والتي تتضمن البيئة الطبيعية مثل الحرارة والضوء والمساحة والضوضاء, وموارد العمل مثل أنظمة العمل الكمبيوترية وشبكة العمل ومواقع الموارد, كما أن استمرار العمليات البيئية مرتبطة مع طبيعة المهام ذات العلاقة, فالمهام المختلفة تحتاج إلى بيئات مختلفة, لذلك هي تؤثر على كفاءة صناعة المعرفة بدرجات مختلفة.
- قد تكون من الصعوبة على إدارة الموارد البشرية العمل على التطوير بالإعتماد على المصادر الداخلية, فعند ذلك يمكنها اللجوء إلى عملية الإستقطاب الخارجي للمواهب والخبرات التي لا تتوافر لديها. بينما قدم (Xinbo& Neng, 2011: 2) عوامل تحفيزية متنوعة التحفيز لـ(صناعة المعرفة) تصنف إلى ثلاثة أصناف كما في الشكل (22).



الشكل (22) العوامل التحفيزية لصناع المعرفة

Source: Xinbo , Sun & Neng , Luo "An Empirical Study on Motivational Factors for Knowledge Workers" , IEEE, 2011.

يجري تحقيق ذلك من خلال تبني استراتيجية تعمل على تحفيز وجذب (صناع المعرفة) لما لهم دور في بناء رأسمالا فكرياً وملكية فكرية ورغبتهم في التفوق حتى في حالات اللاتأكد وتحديد المعايير والإجراءات التي تمنح المنظمة استراتيجية عمل ناجحة (Mphuthi, 2012: 10).

إنّ صناع المعرفة هم موارد بشرية غير تقليدية وهم محل تنافس المنظمات والعمل على جذبهم وإستقطابهم أو تطوير خبرات الموارد البشرية العاملة لدى المنظمات بالشكل الذي يليق بهم إلى مصاف صناع المعرفة عن طريق وضع الاستراتيجيات الوظيفية التي تحقق ذلك (استراتيجية الخيارات

المفتوحة) و(ستراتيجية القدرات المتنوعة) و( استراتيجية العمل البديل) و(ستراتيجية اكتساب المعرفة) والتي تعمل بعضها مع بعض ومع بقية الاستراتيجيات الأخرى على نمو وتقديم المنظمات.

فقد أشار (Robbins & Coulter, 2012: 127) إلى أنّ إدارة الموارد البشرية تستعمل التنوع للمورد البشري في التوظيف الذي يعمل على زيادة طاقات المنظمة الابداعية. إن العمل على تنوع الموارد البشرية كمجودات أساسية يُسهم في تحفيز أداء الأشخاص والحصول على المعلومات والبيانات بطريقة أكثر كفاءة وبالتالي تحسين أداء المنظمات، إذ إن المنظمات الأكثر كفاءة هي التي تعمل ضمن منظور وستراتيجية التوظيف المتنوع لمواردها البشرية (Gomez & Cardy, 2012: 16). وتزداد قيمة التنوع البشري الثقافي في جوانب كثيرة فهو يعمل على الاسهام بإمكانية تطوير المواهب الفردية للمورد البشري في المنظمة وزيادة كفاءتهم (جاد الرب، 2010: 438).

وأضاف (Gomez & Cardy, 2012: 181) بأن المنظمات تتبنى استراتيجية تنوع الموارد البشرية لإكتساب ميزة تنافسية تكون ملزمة بتقديم التنوع المناسب وبرامج التدريب له وبما يخدم المنظمة والموارد البشرية العاملة فيها من أجل تحسين مهاراتها لتصل إلى مصاف (صناع المعرفة). ويتجلى بوضوح ومن خلال وصف (Xinbo & Neng, 2011) لعوامل التحفيز صناع المعرفة الترابط الرائع بين بعض من فقرات متغيرات البحث مع ما موجود في الشكل أعلاه وهذا يؤكد ويقوي موثوقية عمل البحث ويمكن توضيح ذلك بالاتي:

**1. عوامل التحفيز التنظيمية:** هي العوامل التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على الموارد البشرية الفكرية (صناع المعرفة) والعمل على عدم خسارتهم إلى المنافسين الذين يعملون على إستقطابهم بكافة الوسائل (المحفزات والاعراض) للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم، إذ يتوجب على المنظمة التي ترغب بالاحتفاظ بهم وان تؤمن لهم الاجور والمنافع التي توازي جهودهم وأن تعمل على ترقيةهم إلى المناصب التي يستحقون أو التي تكون شاغرة من دون الاعتماد على اشخاص من خارج المنظمة، وأن يكون نظام الإدارة فاعلا، ثم العمل على إدامة كفاءة (صناع المعرفة) من خلال التدريب والتعلم سواء كان بالدورات أو الورش، بينما تكون الثقافة حاضرة وبقوة في التأثير على صناع المعرفة إذ يجب أن لا تتقاطع مع ثقافتهم، كما أن للقيادة دوراً مهماً، فضلاً عن الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة سواء كانت مالية أو ادارية.

**2. عوامل التحفيز الشخصية:** هي العوامل التي يحملها (صناع المعرفة) ومنها الإستقلالية وقد جرى شرحها مفصلاً، على أنّ الحياة الشخصية التي ينشدها صناع المعرفة هي أنهم يوازنون بين العمل والحياة الشخصية لهم بحيث يؤمن العمل الحياة المريحة ويولد لهم السعادة، في حين مؤهل العمل هو مجموعة المهارات التي يحملها (صناع المعرفة)، على أنّ تحدي العمل صفة ملازمة لهم يجب على الإدارة إحترامها، وعليها أيضا العمل على السماح لهم بالمشاركة بالإدارة وهو محفز قوي جدا يُشعرهم بالولاء والانتماء للمنظمة.

3. عوامل تحفيز الفريق: إن العمل كفريق متكامل يحقق الأهداف للمنظمة، ولا بد أن تكون العلاقات بين أعضاء الفرق قوية وبناءه، مع توافر شروط السلامة والأمن للعمل، الذي يعطي الصورة الواضح لكيفية العمل، ثم ما المسؤولية المعطاة ومدى الصلاحية، تحديد فريق العمل، وإعتماد مبدأ قبول العمل من دون الإكراه فيه، ثم يجب أن يكون هناك إهتمام بالعمل والتكيف للمتغيرات التي قد تحصل مستقبلاً.

وبناءً على ما تقدم أعلاه تقوم المنظمات بعملية الإستقطاب لصناع المعرفة بعد أن تتأكد من عدم توافر الإختصاصات الداخلية لديها، مع مراعات توافر المواصفات المطلوبة، وأن تجري عملية الإستقطاب من خلال البحث المُستند إلى المعرفة بضوابط الإستقطاب عن الموارد البشرية المؤهلة (صناع المعرفة)، ودراسة شخصية (صانع المعرفة) من حيث التطلعات والأهداف والتي قد لا تتطابق مع توجهات المنظمة، ويمكن تحليل المخطط الذي يحمل الربط الجميل لعوامل التحفيز الثلاثة إضافة إلى (وهذا المهم) هو حقل الرقابة الداخلية المتضمن الفقرات (الجنس، العمر، طبيعة العمل، الخلقية التعليمية، سنوات الخدمة) والتي تمثل مفردات التنوع البشري والذي سنتناوله لاحقاً وتحديداً الخلفية الثقافية للمورد البشري. فضلاً عن بعض الفقرات جاءت متوافقة مع استراتيجيات إدارة الوظيفة (المبحث الاول) وعلى الشكل الآتي:

- أ. ورد في العوامل المحفزة فقرة التدريب والتعلم وهي ما تتوافق مع استراتيجية (2) و(4) من استراتيجيات إدارة الوظيفة، التي تهتم في تطوير المهارات المستقبلية للوظيفة وللقسم.
  - ب. نوعية القيادة تتوافق مع استراتيجية (3) من استراتيجيات إدارة الوظيفة التي تشير إلى إفتراض وجود قيادة في المنظمة.
  - ت. العلاقات الشخصية التي وردت في النموذج كان ما يماثلها وهي استراتيجية (19) بناء شبكة صداقات في المنظمة.
  - ث. الاهتمام بالعمل وهو ما يتوافق مع استراتيجية (11) واستراتيجية (14) من استراتيجيات إدارة الوظيفة.
  - ج. أما التكيف مع العمل فيتوافق مع استراتيجية (21) وهي التكيف مع المتغيرات التي تحصل في العمل.
- وفيما يخص متغيرات الرقابة الداخلية التي وردت في الشكل فهي بمجملها أقرب إلى تعريف التنوع البشري.

## الفصل الثالث

### الاطر التطبيقية لاختبار فرضيات البحث

المبحث الأول :-

التحليل العاملي لمتغيرات البحث

المبحث الثاني :-

اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المبحث الثالث :-

تحليل التباين بين مكونات عينة البحث



## الفصل الثالث

### الاطر التطبيقية لإختبار فرضيات البحث

جرى في متضمنات هذا الفصل تحليلاً لفرضيات البحث وعلى وفق ثلاث مباحث، وقد خُصِّصَ المبحث الأول لعرض التحليل العاملي لمتغيرات البحث أما في المبحث الثاني لإختبار علاقات الإرتباط بين متغيرات البحث، وُخِّمَ المبحث الثالث بتحليل التباين بين مكونات عينة البحث وكما يأتي:

### المبحث الاول

#### التحليل العاملي لمتغيرات البحث

لكي يصل الجهد الإحصائي إلى تحديد نسب التشعب لمتغير استراتيجيات إدارة الوظيفة التي إعتدها البحث فإنه يتوجب إستعمال أسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بوصفه أسلوباً متقدماً لإختزال العوامل المؤثرة إلى أقل عدد والأكثر تأثيراً بإستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة<sup>1</sup>، ومن ثم لكل بُعد وذلك من خلال إستخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق أسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماة بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير إلى الالتقاء عند:

أ. 22 تكراراً (عاملاً أو جزراً) من خلال مصفوفة المكونات (العاملين العراقيين)، وهي التكرارات التي تتحكم في إتجاه تميز فقرات الإستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد جداً يفسح مجالاً واسعاً جداً لإختيار النسب الأكثر تشعباً لفقرات الإستبانة.

ب. 22 تكراراً (عاملاً أو جزراً) من خلال مصفوفة المكونات (العاملين الأجانب)، وهي التكرارات التي تتحكم في إتجاه تميز فقرات الإستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد جداً يفسح مجالاً واسعاً لإختيار النسب الأكثر تشعباً لفقرات الإستبانة.

ولأن مصفوفة التدوير قد جاءت بنسب تشعب أكبر من مصفوفة المكونات لعينة العاملين العراقيين فإن الحل الأمثل قد ترشح من مصفوفة التدوير ولم تُعد أهمية لإعتماد على مصفوفة المكونات للعينتين، أما لمصفوفة العاملين الاجانب فقد جرى إعتماد مصفوفة المكونات لأنها جاءت بتشعب أعلى وكما جاء في الجدول (27).

<sup>1</sup> محددة إحصائياً بـ(40%) إستناداً ( 647 : 2009: Filed)

الجدول (27) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة التدوير للعاملين العراقيين

ابعاد متغيرات البحث						
قيم التشعب لمجموع المربعات المدور			قيم التشعب لمجموع المربعات			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
40.083	40.083	45.694	22.859	22.859	26.060	1
46.875	6.792	7.743	34.441	11.581	13.202	2
52.189	5.314	6.058	39.946	5.505	6.276	3
56.065	3.876	4.418	45.303	5.357	6.107	4
59.573	3.508	3.999	49.494	4.191	4.778	5
62.677	3.104	3.538	53.533	4.039	4.605	6
65.739	3.062	3.491	57.266	3.733	4.256	7
68.301	2.562	2.921	60.977	3.711	4.231	8
70.744	2.443	2.785	64.510	3.533	4.028	9
72.897	2.153	2.454	67.195	2.685	3.061	10
74.891	1.995	2.274	69.547	2.352	2.681	11
76.759	1.867	2.129	71.746	2.199	2.507	12
78.437	1.678	1.913	73.931	2.185	2.491	13
80.010	1.573	1.793	75.943	2.012	2.294	14
81.398	1.388	1.582	77.736	1.792	2.043	15
82.739	1.341	1.529	79.507	1.772	2.020	16
84.029	1.291	1.471	81.249	1.742	1.986	17
85.241	1.211	1.381	82.954	1.705	1.944	18
86.376	1.136	1.295	84.622	1.668	1.901	19
87.475	1.098	1.252	86.263	1.641	1.871	20
88.431	0.957	1.090	87.885	1.622	1.849	21
89.375	0.943	1.075	89.375	1.489	1.698	22

المصدر: إعداد الباحث إستناداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

الجدول (28) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة مكونات للعاملين الأجانب

ابعاد متغيرات البحث						
قيم التشعب لمجموع المربعات المدور			قيم التشعب لمجموع المربعات			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي	
34.981	34.981	40.228	34.981	34.981	40.228	1
41.399	6.418	7.381	41.399	6.418	7.381	2
47.137	5.738	6.598	47.137	5.738	6.598	3
51.712	4.575	5.262	51.712	4.575	5.262	4
55.244	3.532	4.062	55.244	3.532	4.062	5
58.485	3.241	3.727	58.485	3.241	3.727	6
61.354	2.870	3.300	61.354	2.870	3.300	7
63.662	2.307	2.654	63.662	2.307	2.654	8
65.838	2.176	2.503	65.838	2.176	2.503	9
67.871	2.032	2.337	67.871	2.032	2.337	10
69.875	2.004	2.305	69.875	2.004	2.305	11
71.488	1.613	1.855	71.488	1.613	1.855	12
73.056	1.568	1.803	73.056	1.568	1.803	13
74.595	1.540	1.770	74.595	1.540	1.770	14
76.013	1.418	1.630	76.013	1.418	1.630	15
77.375	1.362	1.566	77.375	1.362	1.566	16
78.661	1.286	1.479	78.661	1.286	1.479	17
79.848	1.187	1.365	79.848	1.187	1.365	18
80.951	1.103	1.269	80.951	1.103	1.269	19
82.010	1.059	1.217	82.010	1.059	1.217	20
83.016	1.006	1.157	83.016	1.006	1.157	21
83.909	0.893	1.027	83.909	0.893	1.027	22

المصدر: إعداد الباحث تأسيسا على نتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال معطيات الجدولين (27) و(28) يُلاحظ إنّ جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لعينات البحث، قد جاء بنسب متراكمة لتباين تكراراته بلغت على التوالي (89.375) و(83.909) وهذا يعني إنّ التكرارات التي جاء بها التحليل العملي لفقرات الإستبانة يفسر (89.375) و(83.909) من التباين في نسب التشبع لهذه العينات وهي نسبة عالية. وفيما يأتي نسب التشبع لكل عينة من العينات ودرجة تميزها على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية، مع ملاحظة إنّ نسبة التراكم للتباين لعينة العراقيين هي أكبر منها للأجانب بما يشير إلى إرتفاع نسب تشبع إجابات العراقيين، وأخيراً فإنهم أكثر إتفاقاً من الأجانب مع مضمون الفقرات.

الجدول(29) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينتين لستراتيجيات إدارة الوظيفة

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	العينة 1 العراقيين	العينة 2 الأجانب	درجة التميز
1	ستراتيجيات إدارة الوظيفة	وظيفتي ذات خيارات مفتوحة تسهم في تطوير مهاراتي.	0.737	0.647	مميزة
2		أمامي فرصة لاكتساب مهارات وظيفية مستقبلية تعد ضرورية لتطوير عملي الوظيفي	0.726	0.668	مميزة
3		أؤدي دور القائد في مكان عملي عندما لا يوجد قائد.	0.700	0.705	مميزة
4		هناك نشاطات مهمة في القسم الذي أعمل فيه تحتاج إلى تطوير وبإمكاني القيام بذلك.	0.691	0.700	مميزة
5		أعمل على جعل رئيسي يدرك التخصصات التي أربح فيها.	0.654	0.566	مميزة
6		تعتمد كفاءة هذه المنظمة (الشركة) على العمل المستند إلى الخبرات.	0.791	0.546	مميزة
7		أقوم بإطلاع المشرفين على العمل الذي أقوم به لفتاعتي بأن ذلك يسهم في تنمية النتائج.	0.553	0.760	مميزة
8		أعمل على الاستفادة من توجيهات المشرفين في نجاح عملي.	0.729	0.729	مميزة
9		أحاول جعل المشرف على عملي ان يدرك انجازاتي.	0.713	0.708	مميزة
10		أقدم نفسي لروؤسائي على أنني شخصاً يستطيع عمل أي شيء.	0.497	0.407	مميزة
11		أعمل بساعات أكثر من الساعات المقررة لعملي.	0.464	0.432	مميزة
12		أجعل الرئيس يدرك أهداف وظيفتي.	0.515	0.399	غير مميزة
13		أنجز بعض الاعمال بالمنزل بعد انتهاء الدوام.	0.414	0.452	مميزة
14		أستغرق كثيراً بالتفكير في وظيفتي.	0.409	0.384	غير مميزة
15		يسهم الاشخاص من ذوي الخبرة الوظيفة بالمنظمة بإعطائي التوجيهات الضرورية.	0.671	0.490	مميزة
16		تسهم المعلومات الراجعة في تطوير عملي الوظيفي.	0.671	0.684	مميزة
17		تسهم شبكة الاتصالات في الحصول على المعلومات للمنظمة.	0.502	0.517	مميزة
18		يساعد الاشخاص من ذوي خبره خارج المنظمة في تزويدي بالخبرات الوظيفية.	0.319	0.421	غير مميزة
19		في مساري الوظيفي امتلك علاقات وصدقات جيدة.	0.607	0.630	مميزة
20		بإمكاني الاستفادة من علاقات الناصحين والمرشدين في عملي .	0.530	0.602	مميزة
21		بإمكاني أن أتكيف مع تغيرات العمل	0.724	0.718	مميزة
22		لدي الرغبة في تعلم مهارات جديدة	0.739	0.683	مميزة

مميزة	0.606	0.739	لدي اهتمام بفرص التطور في المنظمة.	23
مميزة	0.427	0.407	أقوم بالبحث عن فرص جديدة من خارج المنظمة لتطوير الوظيفة.	24
مميزة	0.533	0.590	لدي القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحصل لزملائي.	25

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

- من خلال معطيات الجدول (29) يُلاحظ أن جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينتين الخاصة بـ ( استراتيجيات إدارة الوظيفة), قد أفرز المعطيات الآتية:
1. تقدمت (14) فقرة من فقرات الإستبانة لعينة العراقيين, بينما تقدمت (10) فقرة لدى عينة الأجانب, وبما أن كل فقرة تمثل استراتيجية فإنّ العينة العراقية تقدمت في (14) استراتيجية وهذا لا يعني أن عينة الأجانب متراجعة بقدر ما إنها حققت نسبة التشبع اللازمة وبشكل واضح, إلاّ إنّ نسب التشبع عند العراقيين أكثر تشبعاً, في حين أن العينتين تشابهة في استراتيجية واحدة.
  2. تراجعستراتيجيات (12) و(14) في عينة الأجانب في حين تراجعستراتيجية (18) عند عينة العراقيين, إذ حصلت على (0.399) و(0.384) و(0.319) على التوالي.
  3. كانت الستراتيجيات أكثر تقدماً (6) و(22) و(23) و(8) و(2) و(21) و(3) و(9) بالترتيب الأول وبشكل بارز وبحسب تسلسلها لدى عينة العراقيين, إذ حصلت على قيم تشبع (0.791) و(0.739) و(0.739) و(0.737) و(0.729) و(0.726) و(0.724) و(0.700) و(0.713) فيما تقدمت استراتيجية (7) و(8) و(21) و(9) و(4) لدى عينة الأجانب, إذ حصلت على القيم التالية (0.760) و(0.729) و(0.718) و(0.708) و(0.700).
  4. لم تتشابه الستراتيجيات المتقدمة في عينة العراقيين مع الستراتيجيات المتقدمة لعينة الأجانب إلاّ في الاستراتيجية (8) وبقيمة تشبع (0.729) بما يعكس تباين في إدراك العينتين للستراتيجيات.
  5. إنّ الوظيفة الأكثر سيادة لدى العينتين هي الوظيفة ذات الخيارات المفتوحة لكون أعضاء العينتين هم من صناع المعرفة, إلاّ إنّ العاملين العراقيين تكون وظائفهم أكثر خيارات من العاملين الأجانب والعراقيين في كونها تفسح المجال أمامهم للإبداع, إذ كانت نسب التشبع (0.737) و(0.647) على التوالي.
  6. يشعر العاملون الأجانب ان هناك كثير من النشاطات المهمة في الأقسام التي يعملون بها تحتاج إلى تطوير وان بإمكانهم تطويرها, إلاّ أنهم أمام خيارات محددة كما تبيّن ولا يسمح لهم تجاوز مديات وظائفهم الحالية, فقد بلغت نسب التشبع (0.691) و(0.700) على التوالي.
  7. اختلفت العينتان في إدراك الستراتيجية (6) ففي الوقت الذي أكدت فيه عينة العراقيين أن كفاءة منظماتهم تعتمد على العمل المستند إلى الخبرات, إذ حققت نسبة تشبع (0.791) وتراجعست إجابة الأجانب عن ذلك بوضوح, إذ بلغت نسبة التشبع (0.546) وإنهم لا يؤيدون أن المنظمات التي يعملون فيها تستند إلى الخبرة.

8. يحاول العاملون الأجانب إطلاع المشرفين على العمل الذي يقومون به لقناعتهم بأن ذلك يُسهم في تنمية النتائج، وهذا يأتي بسبب القيود التي يواجهها العاملون الأجانب في خيارات وظائفهم التي تُعد متراجعة نسبياً بالنسبة للعراقيين ذي الخيارات المفتوحة، وينسب تشبع (0.553) و(0.760) على التوالي.

9. يشعر العاملون الأجانب بمحدودية أدوارهم في البيئة العراقية، ولا يمتد أدائهم إلى ما بُعد الدور الوظيفي، لذا فإنّ هذه المحدودية هي محدودية تعاقدية، قد تجرد العامل من سلوك المواطنة فيما لو أُتيح له أداء أدوار خارجة عن نطاق مسؤوليته، إذ بلغت نسب التشبع (0.737) و(0.647) على التوالي.

10. إنّ الوظيفة ذات الحدود المفتوحة لا تجعل الأهداف ثابتة بقدر ما تتجدد بتجدد المستجدات والإبداعات التي يقوم بها العاملون، فالتنوع المهاري لدى العاملين يجعل منهم موجودات مرنة تتناغم مع عدد من الأدوار وأن توليد المعرفة لديهم رهن بالتحديات التي يواجهونها في مهنتهم، لذا لا يمكن تقييد صناع المعرفة بأداء أدوار محددة بمهام حصراً، إذ كانت نسب التشبع (0.737) و(0.647) على التوالي.

11. يعكس وضع العاملين الأجانب تقييداً محدداً لوجودهم من قبل العراقيين، إذ لم يؤكد الأجانب إفادتهم من توجهات الأشخاص ذي الخبرة الوظيفية، إذ سجلت نسب التشبع (0.671) و(0.490) على التوالي. وهذا ناشئ لاحتمالين، الأول: إنّ هؤلاء العاملين الأجانب لا حاجة لهم بمهارات وخبرات العراقيين وهم بذلك صناع معرفة من طراز يفوق صناع المعرفة العراقيين، والثاني معرفلات في اللغة، رأس المال الاجتماعي التنظيمي، المعيارية الاجتماعية التنظيمية.

12. أكد العاملون الأجانب على حاجتهم الدائمة للناصحين والمرشدين في العمل أكثر من حاجة العراقيين في العمل الذي أشرت المعطيات الرقمية رغبة العراقيين في تعلم مهارات جديدة، وهذا يؤشر خلافاً في دراسة الإحتياجات التدريبية ودور الإدارة في تجنيد العاملين على الانفتاح الذهني والتشاركي وطلب المعرفة الجديدة، إذ ظهرت نسب التشبع (0.530) و(0.602) على التوالي.

13. يتقدم جانب المواطنة لدى العراقيين بشكل يفكرون بإستثمار وتشخيص فرص النمو والتطور في المنظمة، إلا أنهم من جانب آخر لا تمتد نظرتهم إلى البيئة الخارجية لرصد الفرص وهذا في حقيقته يتبع فلسفة الإنغلاق والإنفتاح التي تنتهجها الإدارة في إدراك وتشخيص البيئة الخارجية وما لها من تأثيرات على نمو وبقاء المنظمة، إذ كانت نسب التشبع (0.739) و(0.606) على التوالي.

14. يهتم العاملين الأجانب بفرص التطور في المنظمة بشكل أقل من العراقيين ولأسباب سالفه من أهمها أنهم يحسون بأن أدوارهم مرسومة وأنهم يعملون في إطار الدور فضلاً عن أنهم عمالة وافدة تنخفض لديهم مؤشرات سلوك المواطنة إلا أنهم ذو رؤية أبعد من العراقيين في رصد البيئة

الخارجية لإهتمامهم بالبحث عن فرص من خارج المنظمة إذ إنهم ذوو مهارات عالمية وإن تأريخهم المهني والوظيفي يمتد لأكثر من دولة وأكثر من تجربة، فبلغت نسب التشبع (0.734) و(0.606) على التوالي.

الجدول (30) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينتين للتنوع الثقافي للموارد البشرية

ت	الفرعي المتغير	مضمون الفقرة	العينة 1 العراقيين	العينة 2 الأجانب	درجة التمييز
1	مدى السلطة	اعمل على حل المشاكل ضمن الصلاحيات المخولة لي.	0.675	0.625	مميزة
2		اقوم بإبلاغ المشرف قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل.	0.377	0.542	غير مميزة
3		اتشاور مع زملائي من ذوي الخبرة حول امور العمل.	0.637	0.568	مميزة
4		توجد ثقافات متعددة في منظمتي تسهم في زيادة كفاءة العمل.	0.628	0.545	مميزة
5		استخدم صلاحياتي للتعامل مع حالات معينة للعمل.	0.622	0.500	مميزة
6		اشرك المشرفين واناقتهم حول تطوير العمل.	0.673	0.650	مميزة
7		اتجنب الاخطاء ضمن الصلاحيات الممنوحة لي.	0.671	0.553	مميزة
8		الاجراءات والقرارات في المنظمة واضحة وتؤدي إلى تحقيق الهدف.	0.604	0.587	مميزة
9		الاتصال مباشر مع رئيسي ويؤدي إلى ايصال المعلومة بوقت اسرع.	0.614	0.538	مميزة
10	تجنب اللاتأكد	تعديل التعليمات الواردة من قبل الإدارة حسب بيئة العمل الجديدة.	0.620	0.774	مميزة
11		الطرائق التي تجمع فيها البيانات والمعلومات في منظمتي تسهم في صنع القرارات الجيدة.	0.654	0.397	غير مميزة
12		فرق العمل في المنظمة تحمل تنوعاً ثقافياً يساعد على تجنب حالات اللاتأكد.	0.572	0.490	مميزة
13		تضع الإدارة خطة طوارئ لتجنب الحالات الطارئة التي قد تحدث.	0.593	0.458	مميزة
14		تعتمد الخبرة والكفاءة بشكل يقلل من حالات اللاتأكد.	0.460	0.479	مميزة
15		اطلع على ما يراد مني العمل به.	0.765	0.591	مميزة
16		اشعر بالقلق عندما تكون البيانات والمعلومات غامضة في منظمتي.	0.575	0.486	مميزة
17		منظمتي تأخذ بنظر الاعتبار الخلفيات العرقية الموجودة في بيئة العمل.	0.316	0.511	غير مميزة
18		من الأفضل تجنب حالات عدم التأكد في بعض المهام	0.600	0.432	مميزة
19	الفردية مقابل الجماعية	أشعر بحرية في عملي الوظيفي بوصفي شخصاً داخل المجتمع .	0.686	0.483	مميزة
20		انتمائي إلى جماعات العمل يكون لي علاقات ايجابية.	0.722	0.621	مميزة
21		مهاراتي الشخصية بالعمل الفردي يمكن تطويرها بشكل أفضل من العمل ضمن المجموعة.	0.462	0.560	مميزة
22		الرغبة في العمل الجماعي تعني الانتماء التاريخي والثقافي للمجموعة.	0.481	0.457	مميزة
23		الانتماء للمجموعة يوفر فرصاً أكبر للحياة العملية والاسرية.	0.669	0.468	مميزة
24		التنوع الثقافي للمجموعة يسهم في قوة عمل منظمتي.	0.804	0.691	مميزة
25		عملي الفردي يزيد من خبرتي في تخصصي الوظيفي.	0.631	0.774	مميزة

26		اشعر بالارتياح عندما اعمل ضمن المجموعة.	0.653	0.579	مميزة
27		عملي الفردي يركز تفكيري في وظيفتي.	0.493	0.542	مميزة
28	الذكورة مقابل الانوثة	اختلاف عادات وتقاليد المجتمع تؤثر على حياة المرأة الوظيفة.	0.346	0.533	غير مميزة
29		في منظمتي تمارس المرأة دورا مهما في تحقيق العمل.	0.500	0.616	مميزة
30		اعتقد بان الممارسات القيادية للرجال افضل من الممارسات القيادية للنساء في بعض الحالات.	0.350	0.627	مميزة
31		في بعض الاحيان تحدد ثقافة منظمتي دور المرأة في العمل.	0.587	0.446	مميزة
32		اختلاف الخصائص بين الرجل والمرأة يتطلب وضع منهاجا فاعلا للتعامل من قبل منظمتي.	0.468	0.549	مميزة
33		اختلاف طبيعة الاعمال في منظمتي تفرض عليها المفاضلة بين الرجل والمرأة.	0.470	0.463	مميزة
34		حل المشاكل لدى الرجال اكثر كفاءة منه عند النساء.	0.449	0.822	مميزة
35		اعتماد التنوع الثقافي في منظمتي يسهم في عملية الموازنة بين الرجل والمرأة.	0.411	0.469	مميزة
36		اهتمامي بالوقت يسهم في انجاز عملي من دون تأخير.	0.562	0.465	مميزة
37		التوجه بالوقت	تهتم منظمتي بالأهداف قصيرة الامد بوصفها مرتكزا للأهداف طويلة الامد.	0.519	0.359
38	التشريعات والضوابط الحكومية تؤثر على توجه الوقت في منظمتي.		0.322	0.556	غير مميزة
39	الوعي الثقافي للعاملين بأهمية الوقت يسهم في انجاز العمل.		0.437	0.496	مميزة
40	التغير السكاني يفرض على منظمتي وضع خطة ملائمة للتوجه بالوقت.		0.327	0.519	غير مميزة
41	التغيرات الثقافية في المجتمع تسهم في تحديد نوع التوجه بالوقت.		0.519	0.571	مميزة
42	افضل ان تتبنى منظمتي التوجه بالوقت الطويل كونه ضمان لحياتي العملية.		0.448	0.381	غير مميزة
43	البيئة المحيطة تؤثر على التوجه الذي تعتمده منظمتي.		0.555	0.439	مميزة

المصدر: إعداد الباحث إستناداً على نتائج الحاسبة الكترونية

من خلال معطيات الجدول (30) يُلاحظ إن جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينتين للتنوع الثقافي للموارد البشرية، قد أفرز المعطيات الآتية:

#### 1. الفردية مقابل الجماعية:

أ. ازدادت الروح الجماعية وانتماء الشخص للمجموعة من وجهة نظر العراقيين بشكل واضح لما للانتماء من علاقات إيجابية، إذ تؤكد إن المهارات الشخصية لديهم بالعمل الفردي يمكن تطويرها ضمن المجموعة، وهذا ما جسد السلوك الفردي لعينة الأجانب التي تشعر بحرية أقل في إطار المجموعة وأن الإنتماء للمجموعة وإن كان يحقق مزايا إلا أنها ليست بالقدر الذي يشعر به العراقيين لذلك فإنهم لا يرون زيادة في مهاراتهم الشخصية داخل المجموعة، إذ كانت نسب التشبع (0.722) و(0.621) على التوالي وللفقرة (20).

ب. إنعكس تأثير العمل الجماعي على واقع العاملين العراقيين إجتماعياً وأسرياً وذلك للقيم الحاكمة في البيئة العراقية والموروث الاجتماعي والديني الذي يحث على إحترام الصديق والعمل ( يد الله مع الجماعة) في الوقت الذي يفخر العاملون الأجانب بالإنجازات الفردية, إذ كانت نسب التشبع (0.669) و(0.468) على التوالي وللفقرة (23).

ت. إستفاد العاملون العراقيون بقوة من الموارد البشرية المتنوعة ثقافياً وكذلك الأجانب ولكن بنسبة أدنى قليلاً, إذ بلغت نسب التشبع (0.804) و(0.691) على التوالي وللفقرة (24).

ث. تجسدت الفردية والجماعية في الخبرة في التخصص الوظيفي بما يؤكد حاجة المنظمات إلى إدراك هذه الفوارق باستقدام العاملين, إذ تتسم المجاميع الحضارية الآسيوية بالميل نحو الجماعية في حين تتسم المجاميع الحضارية الغربية والاوربية بالمجازفة الفردية, إذ سجلت نسب التشبع (0.631) و(0.774) على التوالي وللفقرة (25).

## 2. مدى السلطة:

أ. تراجعت عينة العراقيين في ستة فقرات هي (2,17,28,30,38,40), إذ بلغت نسب التشبع (0.377) و(0.316) و(0.346) و(0.350) و(0.322) و(0.327) على التوالي من فقرات متغير التنوع الثقافي موزعة على جميع الابعاد الفرعية لمتغير التنوع الثقافي باستثناء بُعد (الفردية مقابل الجماعية) إذ حقق تشبعاً لجميع فقراته, في حين تراجعت عينة الأجانب بثلاث فقرات هي (11,37,42) إذ كانت نسب التشبع (0.397) و(0.359) و(0.381) على التوالي والتي كانت في بُعد (تجنب اللاتأكد, التوجه بالوقت) حصراً.

ب. إن العراقيين كثيراً ما يخرقون مدى السلطة أثناء تصرفهم بالعمل إذ لا يجري إبلاغ المشرفين قبل إتخاذ أي قرار يخص العمل, إذ حصلت الفقرة (2) على نسبة تشبع (0.377) وإذا كان هذا المؤشر يُعد مؤشراً سلبياً لدى المورد البشري التقليدي فإنّه في إطار صناع المعرفة يُعد مؤشراً جيداً لشعور صناع المعرفة بالحاجة للتحرر من سلطة الهيكل التنظيمي وأن أدوارهم ليست ذات نهايات مغلقة.

ت. تقدم العراقيين في إستعمال صلاحياتهم للتعامل مع حالات معينة طارئة تحدث في العمل, إذ شهدت عينة الأجانب تراجع في هذا الجانب, وهو مؤشر إيجابي للعراقيين إذ أنهم صناع معرفة يمتلكون القدرة على تجاوز المعرقلات, إذ كانت نسب التشبع للفقرة الخامسة (0.622) و(0.500) على التوالي.

ث. تسود حالة خوف لدى العراقيين من حدوث الأخطاء, لذا فإنهم يحاولون تجنب الأخطاء, بينما تراجع خوف الأجانب من هذه الظاهرة, وبنسبة تشبع (0.671) و(0.553) على التوالي وللفقرة

(7) إذ إنّ منظمات الألفية الثالثة هي المنظمات التي تتيح للموارد البشرية فرصة الخطأ، لأنها فرصة للتعلم.

ج. لم يكن شعور الأجانب متقدماً على العراقيين من حيث إتصالهم المباشر مع الرئيس في العمل، لذا فإنّه يُسهم في إبطاء إيصال المعلومة، وقد سجلت نسب التشبع (0.614) و(0.538) على التوالي ولفقرة (9).

### 3. التوجه بالوقت:

أ. تتسم الموارد البشرية الأجنبية بنظرة رثوية بعيدة المدى وتركز على الأهداف بعيدة الأمد أيضاً، ومن دون الأهداف قصيرة الأمد، إذ كانت نسب التشبع (0.519) و(0.359) على التوالي ولفقرة (37).

ب. يرى العاملون الأجانب إنّ التشريعات والضوابط الحكومية تشكل عبئاً على توجه المنظمة وهي سمة صائبة بالنسبة للموارد العالمية التي ترغب الانتقال والعمل بغض النظر عن القيود القانونية المحلية، في حين لم يرّ العراقيون ذلك، إذ بلغت نسب التشبع (0.322) و(0.556) على التوالي ولفقرة (38).

ت. إنّ التغيرات السكانية لم تشكل عبأ على العراقيين للتوجه بالوقت وهذا نابع من النظرة قصيرة الأمد للأهداف والبرامج، فكانت نسب التشبع (0.327) و(0.519) على التوالي ولفقرة (40).

ث. لم يفضل العاملون الأجانب توجه منظماتهم بالوقت الطويل كونه ضمانه لحياتهم العملية، إذ إنّ الموارد البشرية الجوالّة تجد ضمانتها ليس بالأقدمية في المنظمة وطول المدة بقدر ما يتجسد بالقيمة التي يضيفها هؤلاء للمنظمة ولأنفسهم، إذ سجلت نسب التشبع (0.448) و(0.381) على التوالي ولفقرة (42).

### 4. تجنب اللاتأكد:

أ. إنّ إحساس العاملين الأجانب بضرورة توافر البيانات والمعلومات السريعة أزاء المستجدات والأحداث الطارئة يفوق إحساس العراقيين، وينسب تشبع (0.654) و(0.397) للفقرة (11) إذ إنّ الأجانب يشكون الآليات المعتمدة في البيئة العراقية التي تتسم بالبطء.

ب. يقلل الأجانب من شأن خطط الطوارئ الموضوعية لتلافي الحالات الطارئة، ونسب تشبع (0.593) للعينّة العراقية و(0.458) للعينّة الأجنبية ولفقرة (13) وهذا ناجم من إحساسهم بضعف هذه الخطط وعدم فاعليتها قياساً بالعراقيين وإحتمالات رتابتها.

ت. إنّ الخبرة المعتمدة حالياً ليست بذات الوصف الذي يجنب المنظمات حالات اللاتأكد وهذا أتفقت عليه الخبرات العراقية والأجنبية وينسب تشبع (0.460) و(0.479) على التوالي ولفقرة (14).

ث. إنّ العاملين الأجانب لا يشعرون بالقلق عندما تكون المعلومات غامضة, إذ إنهم ذو رؤى يعرفون الصورة الكلية وبالتالي فإنّ مهاراتهم وخبراتهم قادرة على تجاوز اللاتأكد الناشئ لضعف البيانات, إذ كانت نسب التشبع (0.575) و(0.486) على التوالي وللفقرة (16).

ج. تهتم عينة الأجانب بالخلفيات العرقية لما لها من أهمية في إدارة التنوع, في حين لا تهتم عينة العراقيين لذلك, ولعل ذلك ناشئ لعوامل دينية وإجتماعية في الوظيفة إذ لا ينظر للعرق كأساس, إلا أن التنوع البشري كثافة لم يتيح للعراقيين إدراك التنوع على أنه عامل قوة في المنظمة وليس عامل ضعف, فقد سجلت نسب التشبع (0.316) و(0.511) على التوالي وللفقرة (17).

ح. إن عينة العراقيين أبدت حالة مرتفعة من تجنب حالات اللاتأكد أزاء بعض الحالات, فكان العاملين الأجانب بوضع أقل تجنباً بما يعكس تراجع ثقافة اللاتأكد ومواجهتها من وجهة نظر العراقيين, إذ بلغت نسب التشبع (0.600) و(0.432) على التوالي وللفقرة (18).

#### 5. الذكورة مقابل الانوثة:

أ. لا تشكل القيم والعادات دور يذكر في العينة العراقية للتأثير على حياة المرأة الوظيفة, إذ كانت نسب التشبع (0.346) و(0.533) على التوالي وللفقرة (28).

ب. لم تكن الممارسات القيادية للرجال أفضل من القيادة النسائية من وجهة نظر العينة العراقية, فيما عدت العينة الأجنبية ممارسات الرجال القيادية أفضل, وبنسب التشبع (0.350) و(0.627) على التوالي وللفقرة (30).

ت. للثقافة تأثير في تحديد دور المرأة من وجهة نظر العينة العراقية, فيما لم تحدد ذلك الثقافة للعينة الأجنبية, وذلك نتيجة الوعي والإدراك لتلك العينة, إذ كانت نسب التشبع (0.587) و(0.446) على التوالي وللفقرة (31).

ث. تطابقت وجهات النظر للعينتين العراقية والأجنبية حول المفاضلة بين الرجل والمرأة من وجهة نظر طبيعة الأعمال, وسجلت نسب التشبع (0.470) و(0.463) على التوالي وللفقرة (33).

ج. تقاربت وجهتي نظر العينة الأجنبية والعينة العراقية حول اعتماد التنوع الثقافي للمورد البشري كونه يسهم في عملية الموازنة بين الرجل والمرأة, وبلغت نسب التشبع (0.411) و(0.469) على التوالي وللفقرة (35).

الجدول (31) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينتين لصناع المعرفة

ت	المتغير الفرعي	مضمون الفقرة	العينة 1 العراقيين	العينة 2 الأجانب	درجة التمييز
1	الإنجازات والتحديات	اعمل بشكل جدي لإنجاز الاعمال والمهام من دون توجيه.	0.951	0.874	مميزة
2		اواجه تحديات العمل بما امتلك من خبرات.	0.722	0.550	مميزة
3		اعتمد الابداع في انجاز اعمالي.	0.604	0.546	مميزة
4		اسيطر على تحدياتي الذاتية لإيجاد الافكار الجديدة.	0.823	0.730	مميزة
5		علاقاتي جيدة داخل المنظمة وخارجها.	0.800	0.763	مميزة
6		اعمل على بلوغ مستويات عالية من الانجاز.	0.632	0.649	مميزة
7		لدى الشجاعة الكافية لمواجهة تحديات العمل.	0.830	0.756	مميزة
8	النمو الفردي	عملي الفردي يسهم في زيادة خبراتي ومعلوماتي في العمل.	0.763	0.707	مميزة
9		الابداع مهم لنمو المهارات الفردية.	0.622	0.565	مميزة
10		قدراتي وامكانياتي تعمل على نمو افكار عمل جديدة.	0.830	0.771	مميزة
11		خصائص وصفات بعض الاعمال تتطلب تطوير مهارات فردية.	0.753	0.672	مميزة
12		المهارات الفردية تقلل من مشاكل وتحديات العمل .	0.833	0.778	مميزة
13		النمو الفردي لصناع المعرفة مهم لبعض المنظمات من دون غيرها.	0.679	0.677	مميزة
14		يسهم العمل الفردي بزيادة كفاءة العمل وقدرات الاشخاص.	0.596	0.519	مميزة
15	الاستقلالية	الاستقلالية في هذه المنظمة تحفزني للعمل بكفاءة اكثر.	0.490	0.495	مميزة
16		اشعر بحرية العمل عندما احصل على الاستقلالية.	0.483	0.443	مميزة
17		تسهم الاستقلالية بزيادة فرص الابداع والابتكار والتعلم .	0.654	0.667	مميزة
18		منظمتي تمنح العاملين حرية عمل اكبر في انجاز اعمالهم.	0.710	0.715	مميزة
19		الإشراف المباشر من قبل المسؤول يقيد نمو افكاري الابداعية.	0.565	0.594	مميزة
20		ارغب بمرونة الاجراءات من قبل منظمتي بهدف تعزيز مواهبي وقدراتي الذاتية.	0.691	0.540	مميزة
21	التمييز	تجاريي العملية تميزني عن العاملين الاخرين في منظمتي.	0.592	0.646	مميزة
22		يسهم تمييز الافراد في انجاز هدف المنظمة.	0.735	0.753	مميزة
23		تسعى المنظمة التي اعلم بها إلى تمييز العاملين الكفؤين.	0.822	0.794	مميزة
24		تشجع المنظمة العاملين على التمييز والابداع.	0.590	0.635	مميزة
25		يسهم التمييز على زيادة المنافسة بين العاملين لإنجاز الاعمال .	0.658	0.705	مميزة
26		يعد تمييز العاملين عاملا هاما في حل مشاكل العمل.	0.643	0.699	مميزة
27		تضع المنظمة برامج تحفيز العاملين بهدف الابداع.	0.684	0.703	مميزة
28	الاهداف الموجهة	أرغب بعملتي عندما يكون واضح الاهداف.	0.553	0.490	مميزة
29		تجانس عملي الفردي مع الموجه يسهم في تحقيق الاهداف.	0.688	0.629	مميزة
30		العمل الواضح يساعد في تحقيق اهداف الفرد والجماعة والمنظمة.	0.763	0.705	مميزة
31		تسهم الاعمال الموجهة في تجانس الاعمال في المنظمة لتحقيق الاهداف.	0.714	0.710	مميزة
32		منظمتي تعمل في سياق العمل الموجه.	0.750	0.662	مميزة
33		اسعى لأكون ضمن عمل الجماعة والمنظمة الموجه.	0.585	0.595	مميزة

المصدر: إعداد الباحث إعتماًداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من خلال معطيات الجدول (31) إن فقرات العينتين قد حققت تشبعاً لجميع الفقرات، بما يعكس توافق المعنيين بالإستبيان مع متضمنات كل فقرة، وبالرغم من أن جميع الأبعاد الرئيسية والفرعية قد حققت درجة التشبع المطلوبة والبالغة (40%) إلا أن هناك تبايناً في نسب التشبع يعكس مستوى الفناعة لدى الأشخاص وكما في الجدول السابق قد أفرز المعطيات الآتية:

أ. تتسم عينة العراقيين في مجال الإنجاز والتحديات بالتقدم بوصفهم صناع معرفة يتميزون بعض الشيء عن صناع المعرفة الأجانب، إذ يلاحظ فارق بسيط في تقدم العراقيين، إذ سجلت نسب التشبع (0.951) و(0.874) على التوالي ولفقرة (1).

ب. يُعد النمو الفردي أمراً مهماً لدى عينة العراقيين، إذ يرتبط بتوليد الأفكار الجديدة فضلاً عن أنه يُسهم في تقليل تحديات العمل والمشاكل التي تواجه العاملين وقد تراجعت عينة الأجانب بعض الشيء في هذا المجال، إذ سجلت نسب التشبع (0.830) و(0.771) على التوالي ولفقرة (10).

ت. يشعر العاملون الأجانب بأهمية الإستقلالية في العمل وأن الاشراف المباشر من رؤساء العمل يقلل إندفاعهم نحو الإبداع، وقد تراجع العراقيون بعض الشيء في ذلك لرغبتهم في الحصول على المزيد من الإستقلالية، إذ بلغت نسب التشبع (0.565) و(0.594) على التوالي ولفقرة (19).

ث. يُعد التميز عاملاً مميزاً لعينة الأجانب وقد ربط هؤلاء بين تجاربهم العملية وتجارب الآخرين لأنها عاملاً مهماً للتميز سيما وأنهم موارد بشرية جواله قد حَبِرَتْ العمل في دول متعددة، إذ يفتقر العراقيون لها، فقد كانت نسب التشبع (0.592) و(0.646) على التوالي ولفقرة (21).

ج. إن جزءاً مهماً من تميز المنظمة ينسب إلى صناع المعرفة في العينتين مع فارق شعور العراقيين بحاجة منظماتهم إلى تشجيعهم وإن يُسهموا في حل مشاكل العمل، وحصلت على نسب التشبع (0.643) و(0.699) على التوالي ولفقرة (26).

ح. تقدمت برامج تحفيز صناع المعرفة الأجانب عن العراقيين لحثهم نحو الإبداع والعمل المميز، وحصلت على نسب التشبع (0.684) و(0.703) على التوالي ولفقرة (27).

خ. يكتنف العاملون العراقيون شيء من الغموض أزاء أهدافهم لإدراك حالة التطابق بين رؤية الرئيس والمرؤوس بوصفها تغذية راجعة، في الوقت الذي لا يشعر فيه الأجانب بأي غموض أزاء أهدافهم وعدم رغبتهم في إشعار رؤسائهم بأهدافهم، لأنهم ذو بصيرة وكانت نسب التشبع (0.553) و(0.490) على التوالي ولفقرة (28).

د. تقاربت العينتان في إحساسها أزاء العمل الموجه كونه يُسهم في تحقيق الأهداف وتجانس الأعمال، إذ سجلت نسب التشبع (0.688) و(0.629) على التوالي ولفقرة (29).

ذ. إنَّ عينة العراقيين كانت أشد ميلاً لتجنب اللاتأكد وهذا يضع القيادات أزاء مسؤولية تطوير الحس الاستراتيجي في تحليل البيئة وإدراك نقاط قوتها وضعفها أزاء ما قد يواجهها, إذ كانت نسب التشبع (0.763) و(0.705) على التوالي وللفقرة (30).

ع. إنَّ عينة العراقيين على المستوى العام لمتغيرات وأبعاد البحث قد تقدمت على عينة الأجانب إلا في بُعد الإستقلالية التي كان يشعر بها الأجانب وحصلت فيها عينة الأجانب على تشبع (0.800) مقابل (0.788) للعينة العراقية.

غ. إنَّ خصائص صناع المعرفة العراقيين تتسم بالجودة والتميز والندرة وهذا أحد عوامل إستقدام الموارد الجواله الأجنبية.

أما على مستوى فحص متغيرات الرئيسة والفرعية من حيث نسب التشبع التي حصلت عليها فيمكن عرضها من خلال الجدول (32).

الجدول (32) نسب التشبع للمتغيرات الرئيسة والفرعية للعينتين

ت	المتغيرات الرئيسة والفرعية	العينة	نسبة التشبع	درجة التميز
1	ستراتيجيات إدارة الوظيفة	العينة 1	0.896	مميزة
		العينة 2	0.876	مميزة
2	التنوع الثقافي للموارد البشرية	العينة 1	0.953	مميزة
		العينة 2	0.880	مميزة
3	مدى السلطة	العينة 1	0.881	مميزة
		العينة 2	0.774	مميزة
4	تجنب اللاتأكد	العينة 1	0.900	مميزة
		العينة 2	0.663	مميزة
5	الفردية مقابل الجماعية	العينة 1	0.867	مميزة
		العينة 2	0.818	مميزة
6	الذكورة مقابل الانوثة	العينة 1	0.497	مميزة
		العينة 2	0.335	غير مميزة
7	التوجه بالوقت	العينة 1	0.574	مميزة
		العينة 2	0.512	مميزة
8	صناع المعرفة	العينة 1	0.973	مميزة
		العينة 2	0.950	مميزة
9	الانجازات والتحديات	العينة 1	0.900	مميزة
		العينة 2	0.826	مميزة
10	النمو الفردي	العينة 1	0.895	مميزة
		العينة 2	0.838	مميزة
11	الاستقلالية	العينة 1	0.788	مميزة
		العينة 2	0.800	مميزة
12	التميز	العينة 1	0.853	مميزة

مميزة	0.850	العينة 2		
مميزة	0.975	العينة 1	الاهداف الموجهة	13
مميزة	0.959	العينة 2		

المصدر: المصدر إعداد الباحث تأسيساً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (32) إن أقل نسبة تشبع وإن كانت مميزة لدى عينة الأجانب، إذ بلغت (0.335) وفي بُعد الذكورة مقابل الانوثة، وهذا يشير إلى نظرة عينة الأجانب إتجاه هذا البعد. فيما كانت أعلى نسبة تشبع لدى عينة العراقيين والبالغة (0.975) في الأهداف الموجهة وهذا يشير إلى تبني الأهداف الموجهة من قبل العراقيين بشكل عالٍ، وظهر أيضاً أن هناك تبايناً في مدى السلطة فهو أكبر لدى العراقيين، إذ بلغ (0.881) وهذا يشير إلى إهتمام العراقيين بالسلطة على عكس العينة الأجنبية، إذ سجلت نسبة تشبع (0.774)، في حين ظهر فارق كبير في نسب تجنب اللاتأكد، إذ بلغ لدى العينة العراقية (0.900) وهذا يشير بأن العينة العراقية لديها تحفظ في العمل مع وجود حالات اللاتأكد، على عكس العينة الأجنبية، إذ بلغت النسبة لديها (0.663) وهذا يشير بأنهم أكثر مجازفة ومخاطرة من عينة العراقيين، فيما جاءت نسب الفردية مقابل الجماعية متقاربة للعينة العراقية والأجنبية (0.867) و(0.818) ويعني ذلك إن أفراد العينتين ينظرون إلى هذا البعد بمستوى واحد تقريباً، وظهر تبايناً واضحاً بين العينتين في بُعد الذكورة مقابل الانوثة، فكان لدى العينة العراقية أكبر منه لدى العينة الأجنبية، فكان (0.497) و(0.335) على التوالي، وهذا يفسر قلة إنجاز المهام لدى النساء من وجهة نظر العينة العراقية، وعلى عكس العينة الأجنبية، وقد جاءت نسب التوجه بالوقت متطابقة تقريباً لدى العينتين (0.574) و(0.512) على التوالي.

أظهر الجدول إن نسبة المتغير (Y) وهو متغير (عوامل التحفيز لصناع المعرفة) جاءت متقاربة لدى العينتين (0.973) و(0.950) والسبب في ذلك أن المستجيبين هم من الذين يحملون خصائص صناع المعرفة التي وضعت ضمن الإطار الفكري، وكانت نسبة التشبع لدى العينة العراقية حول الإنجازات والتحديات أكبر منه لدى العينة الأجنبية (0.900) و(0.826) على التوالي، فيما كان التماثل في النمو الفردي لكلا العينتين العراقية والأجنبية وبنسب (0.895) و(0.838) على التوالي، أما بُعد الإستقلالية فكانت النسب فيه متباينة فلدى العينة العراقية (0.788) والعينة الأجنبية (0.800) وهذا يفسر أن العينة الأجنبية أكثر إستقلالية من العينة العراقية، أما في بُعد التميز والأهداف الموجهة فكانت العينتان متماثلتين، ومع هذا التقارب فإن الفرضيتين معنويتان.

## المبحث الثاني

## إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

لاشك إن تحليل فرضيات الارتباط يستلزم إستعمال أداة تحليل إحصائية لامعلمية (Non parametric) دقيقة ومختبره، وقد جرى إستعمال إختبار معامل ارتباط كندال ويلز (Kendall's Wells) بدلاً من معامل ارتباط سبيرمان (Spearman)، إذ إن الأخير يستلزم تصحيح المعاملات الناتجة بمعادلة (سبيرمان براون) لمعالجة التشوهات الحاصلة في البيانات بسبب تكرار الإستجابات بين المبحوثين وتشابهها مما يقود إلى إضعافها، لذا فإن معامل كندال يقوم ذاتياً بتصحيح التشوهات ولا داعي لمعالجة التشوهات من خلال إجراء إضافي. وجرى إختبار فرضيات الارتباط وكما يتبين في مصفوفات ارتباط كندال للعينتين كما في الأشكال (35) و (36) الآتية:

أ. إن أكثر ما يجعل من الحاجة قائمة لإختبار استراتيجية متنوعة للإدارة الوظيفة هو عامل اللاتأكد، إذ إن المفاجئة تستلزم الانتقال من دور إلى دور ومن مهنة إلى مهنة.

ب. إن صناع المعرفة موجهون للتعامل مع جميع الحالات وهذا يستلزم أن تتطابق قيم الأفراد مع قيم الجماعة والقيم الاستراتيجية للمنظمة لذا فإن العراقيون يدركون أن الأهداف الموجهة تستدعي إنصهار القيم في بودقة الصورة الكبيرة للمنظمة.

ت. لا يهتم العاملين الأجانب بحالات اللاتأكد ولا تشكل البيئة الطارئة والمفاجئة عامل تردد أو خوف لديهم لما يتمتعون به من قدرات وتجارب عملية شخصية قادرة على تقادي اللاتأكد.

ث. إن استراتيجيات إدارة الوظيفة تعمل بقوة مع الأهداف الموجهة والتميز لدى العاملين الأجانب فضلاً عن النمو الفردي الذي تراجع عند العراقيين.

ج. هناك حاجة لاستراتيجيات إدارة الوظيفة في البيئة العراقية أزاء حالة التنوع التي تمنح العاملين مقدرات تكيفية عالية.

ح. لم تتفاعل استراتيجيات إدارة الوظيفة مع بُعد الذكورة مقابل الانوثة بقدر ما تفاعلت عنه عينة العراقيين، إذ إن سياسات المنظمات والثقافة الذكورية تحد من دور المرأة.

الجدول (33) مصفوفة إرتباط كندال لعينة العراقيين

المتغيرات	ستراتيجيات إدارة الوظيفة	مدى السلطة	تجنب اللاتأكد	الفردية مقابل الجماعية	الذكور مقابل الانوثة	التوجه بالوقت	الانجازات والتحديات	النمو الفردي	الاستقلالية	التميز	الاهداف الموجهة	التنوع	صناع المعرفة
ستراتيجيات إدارة الوظيفة	<b>1</b>	**0.608	**0.610	**0.487	*0.255	**0.338	**0.467	**0.482	**0.438	**0.555	**0.585	**0.637	**0.597
مدى السلطة	**0.608	<b>1</b>	**0.568	**0.522	*0.222	**0.339	**0.537	**0.511	**0.367	**0.575	**0.644	**0.717	**0.620
تجنب اللاتأكد	**0.610	**0.568	<b>1</b>	**0.506	**0.260	**0.359	**0.509	**0.405	**0.322	**0.628	**0.554	**0.744	**0.596
الفردية مقابل الجماعية	**0.487	**0.522	**0.506	<b>1</b>	0.116	**0.274	**0.483	**0.482	**0.367	**0.500	**0.509	**0.592	**0.538
الذكور مقابل الانوثة	*0.255	**0.222	**0.260	0.116	<b>1</b>	**0.613	0.169	*0.214	**0.282	0.138	*0.234	**0.386	*0.243
التوجه بالوقت	**0.338	**0.339	**0.359	**0.274	**0.613	<b>1</b>	**0.321	**0.331	**0.387	*0.221	**0.358	**0.509	**0.391
الانجازات والتحديات	**0.467	**0.537	**0.509	**0.483	0.169	**0.321	<b>1</b>	**0.551	**0.509	**0.416	**0.648	**0.551	**0.648
النمو الفردي	**0.482	**0.511	**0.405	**0.482	*0.214	**0.331	**0.551	<b>1</b>	**0.475	**0.478	**0.676	**0.517	**0.692
الاستقلالية	**0.438	**0.367	**0.300	**0.367	**0.282	**0.387	**0.509	**0.475	<b>1</b>	**0.361	**0.587	**0.415	**0.600
التميز	**0.555	**0.575	**0.628	**0.500	0.138	*0.221	**0.416	**0.478	**0.361	<b>1</b>	**0.634	**0.585	**0.663
الاهداف الموجهة	**0.585	**0.644	**0.554	**0.509	*0.234	**0.358	**0.642	**0.676	**0.587	**0.634	<b>1</b>	**0.626	**0.895
التنوع	**0.637	**0.717	**0.744	**0.592	**0.389	**0.509	**0.551	**0.517	**0.415	**0.585	**0.626	<b>1</b>	**0.665
صناع المعرفة	**0.597	**0.620	**0.596	**0.538	*0.243	**0.391	**0.648	**0.692	**0.600	**0.663	**0.895	**0.665	<b>1</b>

\*تعني مستوى معنوية (0.05) وبمستوى ثقة (0.95)

\*\* تعني مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة (0.99)

المصدر: إعداد الباحث تأسيسا على نتائج الحاسبة الالكترونية

الجدول (34) مصفوفة إرتباط كندال لعينة الأجانب

المتغيرات	استراتيجيات إدارة الوظيفة	مدى السلطة	تجنب اللاتأكد	الفردية مقابل الجماعية	الذكور مقابل الانوثة	التوجه بالوقت	الانجازات والتحديات	النمو الفردي	الاستقلالية	التميز	الاهداف الموجهة	التنوع	صناع المعرفة
استراتيجيات إدارة الوظيفة	1	0.273**	0.137	0.382**	0.112	0.298**	0.273**	0.449**	0.307**	0.441**	0.408**	0.461**	0.436**
مدى السلطة	0.273**	1	0.104	0.203*	0.326**	0.599**	0.631**	0.252*	0.001	0.084	0.126	0.121	0.137
تجنب اللاتأكد	0.137	0.104	1	0.186.	0.167.-	0.260**	0.327**	0.014	0.197	0.252*	0.215*	0.139.	0.152
الفردية مقابل الجماعية	0.382**	0.203*	0.186.	1	0.039	0.482**.	0.450**.	0.391**.	0.393**	0.294**	0.444**	0.421**	0.398**
الذكور مقابل الانوثة	0.112	0.326**	0.167.-	0.039 .	1	0.329**.	0.359**.	0.154.	0.115.-	0.004-	0.097-	0.013	0.002-
التوجه بالوقت	0.298**	0.599**	0.260**	0.482**	0.329**	1	0.828**.	0.356**	0.156	0.201*	0.222*	0.281**	0.273**
الانجازات والتحديات	0.273**	0.631**	0.327**.	0.450**	0.359**.	0.828**	1	0.305**	0.116	0.171	0.180	0.224*	0.222*
النمو الفردي	0.449**	0.252*	0.014	0.391**	0.154	0.356**	0.305**	1	0.486**	0.418**	0.456**	0.618**	0.641**
الاستقلالية	0.307**	0.001	0.197	0.393**	0.115-	0.156	0.116	0.486**	1	0.553**	0.613**	0.704**	0.734**
التميز	0.441**	0.084	0.252*	0.294**.	0.004-	0.201*	0.171	0.418**	0.553**	1	0.562**	0.703**	0.672**
الاهداف الموجهة	0.408**	0.126	0.215*.	0.444**	0.097-	0.222*	0.180	0.456**	0.613**	0.562**	1	0.732**	0.734**
التنوع	0.461**	0.121	0.139.	0.421**	0.013	0.281**	0.224*	0.618**	0.704**	0.703**	0.732**	1	0.927**
صناع المعرفة	0.436**	0.137	0.152	0.398**	0.002-	0.273**	0.222*	0.641**	0.734**	0.672**	0.734**	0.927**	1

المصدر: إعداد الباحث تأسيسا على نتائج الحاسبة الالكترونية

**أولاً: إختبار الفرضية الرئيسة الأولى**

تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة وتنوع الموارد البشرية على المستوى الكلي، وقد إشتقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة ومدى السلطة.
- ب. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة وتجنب اللاتأكد.
- ت. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة والفردية مقابل الجماعية.
- ث. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة والذكورة مقابل الانوثة.
- ج. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة والتوجه بالوقت.

**ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسة الثانية**

تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة وصناع المعرفة بأبعاده، وقد إشتقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة والإنجازات الفردية.
  - ب. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة والنمو الفردي.
  - ت. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة والإستقلالية.
  - ث. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة والتميز.
  - ج. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين ستراتيجيات إدارة الوظيفة والأهداف الموجهة.
1. إنَّ الحاجة تبدو حاسمة للتلازم بين العمل بستراتيجيات إدارة الوظيفة وتنوع المورد البشري بوصفها استراتيجية بديلة يمكن تنويعها والتحرك فيما بينها لخلق حالة التلاؤم والتوافق بين العاملين ذو الثقافات المتقاطعة خاصة على مستوى عينة العراقيين.
  2. إنَّ إعتقاد فلسفة صناع المعرفة في المنظمات والعمل بالمورد البشري ذوو المعرفة يتناسب مع ستراتيجيات إدارة الوظيفة لأنها ستراتيجيات تمتد خارج حدود ومديات الوظيفة التقليدية وهذا ما يجعل صناع المعرفة ذوو مسارات مهارية ووظيفية مزدوجة ومتنوعة خاصة على مستوى عينة العراقيين.

**ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسة الثالثة**

تشير هذه الفرضية إلى (وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة وتنوع الموارد البشرية على المستوى الكلي، وقد إشتقت من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة ومدى السلطة.
- ب. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة وتجنب اللاتأكد.
- ت. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة والفردية مقابل الجماعية.

ث. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة والذكورة مقابل الانوثة.  
ج. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين صناع المعرفة والتوجه بالوقت.

الجدول (35) معاملات الإرتباط لمتغيرات البحث على المستوى الكلي

القرار	متغيرات الدراسة	
	عينة العراقيين	عينة الأجانب
	0.637**	0.461**
	0.597**	0.436**
	قبول	قبول
قبول	قبول	

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الحاسبة الالكترونية

الجدول (36) مصفوفة إرتباط كندال بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وتنوع الموارد البشرية

صناع المعرفة		تنوع المورد البشري									متغيرات الدراسة
الاهداف الموجهة	التعزيز	الاستقلالية	النمو الفردي	الانجازات والتحديات	التوجه بالوقت	الذكورة مقابل الانوثة	الفردية مقابل الجماعية	تجنب اللاتأكد	مدى السلطة	عينة العراقيين	
0.585**	0.555**	0.438**	0.482**	0.467**	0.338**	0.255*	0.487**	0.610**	0.608**	عينة العراقيين	
0.408**	0.441**	0.307**	0.449**	0.273**	0.298**	0.112	0.382**	0.137	0.273**	عينة الأجانب	
القرار	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	عينة العراقيين	
	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	رفض	قبول	رفض	قبول	عينة الأجانب	

المصدر: أعداد الباحث إعتماًداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال معطيات الجدولين (35) و(36) تبين في إطار الفرضية الرئيسة الأولى ما يأتي:  
1. قبول الفرضية الرئيسة التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وتنوع الموارد البشرية على المستوى الكلي). وعلى مستوى العينتين، أما على المستوى الفرعي فكانت النتائج على مستوى عينة العاملين العراقيين على النحو الآتي:  
أ. تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة ومدى السلطة).

ب. تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وتجنب اللاتأكد).

ت. تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والفردية مقابل الجماعية).

ث. تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والذكورة مقابل الانوثة).

ج. تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والتوجه بالوقت).

أما على مستوى عينة العاملين الأجانب فجرى قبول الفرضيات الفرعية:

أ. تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة ومدى السلطة).

ب. تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والفردية مقابل الجماعية).

ت. تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والتوجه بالوقت). ولا تقبل الفرضيات:

ث. لا تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وتجنب اللاتأكد). وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وتجنب اللاتأكد).

ج. لا تقبل الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والذكورة مقابل الانوثة). وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والذكورة مقابل الانوثة).

ومن خلال معطيات الجدولين تبين في إطار الفرضية الرئيسية الثانية وعلى مستوى العينتين الآتي:

1. قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة وصناع المعرفة على المستوى الكلي).

2. أما على مستوى الفرضيات الفرعية فكانت النتائج على وفق الآتي:

أ. قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والإنجازات والتحديات).

ب. قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والنمو الفردي).

ت. قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والإستقلالية).

ث. قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والتميز).

ج. قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الوظيفة والأهداف الموجهة).

### المبحث الثالث

#### تحليل التباين بين مكونات عينة البحث

في هذا المبحث نعرض تحليلاً للتباين بين عينتي الدراسة وذلك على وفق إختبار (Mann - Whitney Test) وكما يأتي:

إفترض الباحث فرضيات رئيسة يجري من خلالها إختبار التباين بين عينتي البحث (عينة العاملين العراقيين، وعينة العاملين الأجانب)، وقد جرى إختبارها كما يأتي:  
أولاً: فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة

أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين بين العينتين على مستوى متغير استراتيجيات إدارة الوظيفة على المستوى الكلي) وقد جرى إعتتماد معامل (Z) بوصفه إحصاء إختبار مان وتني (Mann - Whitney Test)، وكانت نتائج إختبار الفرضيات على وفق الآتي:

1. لا توجد فروق في تفكير العينتين أزاء استراتيجيات إدارة الوظيفة (1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 19, 21, 22, 23, 24) إذ تسود نفس النظرة والأسلوب والتطبيق بين العينتين.  
2. توجد فروق في تفكير بين العينتين أزاء استراتيجيات (3, 8, 14, 16, 17, 18, 20) مع ملاحظة قوة الفروق للاستراتيجيات (16, 17, 18) إذ إن العينتين تنتظران بشكل وتوجه مغاير إلى بعضهما في هذه الاستراتيجيات.

3. توجد فروق في تفكير العينتين أزاء التنوع البشري على المستوى الكلي، أما الأبعاد الفرعية فكانت هناك فروق أزاء (اللاتأكد، والفردية، مقابل الجماعية، والانوثة مقابل الذكورة).

4. لا توجد فروق في تفكير العينتين أزاء صناعات المعرفة على المستوى الكلي، أما على مستوى الأبعاد فتوجد فروق معنوية على بُعد (التميز) حصراً.

5. إنَّ استراتيجية المعلومات الراجعة في تطوير العمل الوظيفي بوصفها إحدى استراتيجيات إدارة الوظيفة لها دور مهم في إثارة دافعية العاملين وقد إختلفت فلسفتها بالنسبة للعراقيين أزاء الأجانب، إذ إنَّ هناك فهماً مختلفاً عن الأهمية والدور.

6. تختلف نظرة وأهمية شبكات الإتصالات في الحصول على المعلومات للمنظمة بين العينتين, إذ تمارس المنظمات العراقية أساليب تختلف شكلاً ومضموناً ومن حيث المساحة والامتداد عن عينة الأجانِب التي تقدمت في ذلك.

الجدول (37) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) لمتغير استراتيجية إدارة الوظيفة

1099.000	Mann – Whitney U
2374.000	Wilcoxon W
- 1.041	Z
0.298	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (37) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.530) وبمستوى معنوية بالغ (0.298) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين بين العينتين على مستوى متغير استراتيجية إدارة الوظيفة على المستوى الكلي). وبَعْدَ الإنتهاء من إختبار الفرضية الرئيسة سيتجه الجهد الاحصائي لإختبار الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانِب أزاء مضمون الاستراتيجية الأولى).

الجدول (38) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الأولى

1023.000	Mann – Whitney U
2298.000	Wilcoxon W
-1.598	Z
0.110	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (38) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-1.227) وبمستوى معنوية بالغ (0.110) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الأولى).

2. الفرضية الفرعية الثانية: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانِب أزاء مضمون الاستراتيجية الثانية).

الجدول (39) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الثانية

1038.000	Mann – Whitney U
2298.000	Wilcoxon W
-1.598	Z
0.110	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (39) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.227) وبمستوى معنوية بالغ (0.110) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الثانية).  
3. الفرضية الفرعية الثالثة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الثالثة).

الجدول (40) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الثالثة

1002.000	Mann – Whitney U
2277.000	Wilcoxon W
-1.598	Z
0.082	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (40) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-1.392) وبمستوى معنوية بالغ (0.082) وهذا يشير إلى قبول الفرضية.  
4. الفرضية الفرعية الرابعة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الرابعة).

الجدول (41) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الرابعة

1038.000	Mann – Whitney U
2313	Wilcoxon W
-1.487	Z
0.137	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (41) إلى أن معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-1.094) وبمستوى معنوية بالغ (0.137) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الرابعة).  
5. الفرضية الفرعية الخامسة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الخامسة).

الجدول (42) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الخامسة

1243.500	Mann – Whitney U
2518.500	Wilcoxon W
-0.046	Z
0.963	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (42) إلى أنّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.787) وبمستوى معنوية بالغ (0.963) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الخامسة).  
6- الفرضية الفرعية السادسة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية السادسة).

الجدول (43) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية السادسة

1181.500	Mann – Whitney U
2456.500	Wilcoxon W
-0.480	Z
0.631	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (43) إلى أنّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.335) وبمستوى معنوية بالغ (0.631) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية السادسة).  
7. الفرضية الفرعية السابعة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية السابعة).

الجدول (44) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية السابعة

1053.000	Mann – Whitney U
2328.000	Wilcoxon W
-1.387	Z
0.165	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (44) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.974) وبمستوى معنوية بالغ (0.165) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية السابعة).  
8. الفرضية الفرعية الثامنة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الثامنة).

الجدول (45) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الثامنة

985.500	Mann – Whitney U
2260.500	Wilcoxon W
-1.860	Z
0.063	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (45) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-1.530) وبمستوى معنوية بالغ (0.063) وهذا يشير إلى قبول الفرضية.  
9. الفرضية الفرعية التاسعة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية التاسعة).

الجدول (46) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية التاسعة

1016.000	Mann – Whitney U
2291.000	Wilcoxon W
-1.643	Z
0.100	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (46) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-1.281) وبمستوى معنوية بالغ (0.100) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية التاسعة).  
10. الفرضية الفرعية العاشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية العاشرة).

الجدول (47) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية العاشرة

1208.000	Mann – Whitney U
2483.000	Wilcoxon W
-0.293	Z
0.769	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (47) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.735) وبمستوى معنوية بالغ (0.769) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية العاشرة).  
11. الفرضية الفرعية الحادية عشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الحادية عشرة).

الجدول (48) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الحادية عشرة

1119.000	Mann – Whitney U
2394.000	Wilcoxon W
-0.910	Z
0.363	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (48) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.351) وبمستوى معنوية بالغ (0.363) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الحادية عشرة).

12. الفرضية الفرعية الثانية عشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الثانية عشرة).

الجدول (49) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الثانية عشرة

1240.500	Mann – Whitney U
2515.500	Wilcoxon W
-0.067	Z
0.947	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (49) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.616) وبمستوى معنوية بالغ (0.947) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الثانية عشرة).

13. الفرضية الفرعية الثالثة عشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الثالثة عشرة).

الجدول (50) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الثالثة عشرة

1105.000	Mann – Whitney U
2380.000	Wilcoxon W
-1.010	Z
0.313	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (50) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية (-0.487) وبمستوى معنوية بالغ (0.313) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الثالثة عشرة).

14. الفرضية الفرعية الرابعة عشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الرابعة عشرة).

الجدول (51) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية الرابعة عشرة

991.000	Mann – Whitney U
2266.000	Wilcoxon W
-1.810	Z
0.070	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (51) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-1.476) وبمستوى معنوية بالغ (0.070) وهذا يشير إلى قبول الفرضية. 15. الفرضية الفرعية الخامسة عشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الخامسة عشرة).

الجدول (52) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الخامسة عشرة

1063.500	Mann – Whitney U
2338.500	Wilcoxon W
-1.301	Z
0.193	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (52) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.867) وبمستوى معنوية بالغ (0.193) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الخامسة عشرة).

16. الفرضية الفرعية السادسة عشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية السادسة عشرة).

الجدول (53) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية السادسة عشرة

970.000	Mann – Whitney U
2245.000	Wilcoxon W
-1.980	Z
0.048	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث:

تشير معطيات الجدول (53) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-1.665) وبمستوى معنوية بالغ (0.048) وهذا يشير إلى قبول الفرضية. 17. الفرضية الفرعية السابعة عشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية السابعة عشرة).

الجدول (54) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية السابعة عشرة

956.000	Mann – Whitney U
2231.000	Wilcoxon W
-2.080	Z
0.038	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (54) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-1.774) وبمستوى معنوية بالغ (0.038) وهذا يشير إلى قبول الفرضية. 18. الفرضية الفرعية الثامنة عشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الثامنة عشرة).

الجدول (55) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الثامنة عشرة

921.500	Mann – Whitney U
2196.500	Wilcoxon W
-2.300	Z
0.021	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (55) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-2.034) وبمستوى معنوية بالغ (0.021) وهذا يشير إلى قبول الفرضية. 19. الفرضية الفرعية التاسعة عشرة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية التاسعة عشرة).

الجدول (56) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية التاسعة عشرة

1162.500	Mann – Whitney U
2437.500	Wilcoxon W
-0.623	Z
0.533	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (56) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.083) وبمستوى معنوية بالغ (0.533) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية التاسعة عشرة).

20. الفرضية الفرعية العشرون: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية العشرون).

الجدول (57) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للاستراتيجية العشرون

1005.500	Mann – Whitney U
2280.500	Wilcoxon W
-1.722	Z
0.085	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (57) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-1.372) وبمستوى معنوية بالغ (0.085) وهذا يشير إلى قبول الفرضية.

21. الفرضية الفرعية الحادية والعشرون: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الحادية والعشرين).

الجدول (58) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الحادية والعشرين

1124.500	Mann – Whitney U
2399.500	Wilcoxon W
-0.884	Z
0.377	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (58) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.313) وبمستوى معنوية بالغ (0.377) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الحادي وعشرين).

22. الفرضية الفرعية الثانية والعشرون: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الثانية والعشرون).

الجدول (59) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الثانية والعشرين

1217.000	Mann – Whitney U
2492.000	Wilcoxon W
-0.236	Z
0.813	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (59) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.889) وبمستوى معنوية بالغ (0.813) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الثانية والعشرين).  
23. الفرضية الفرعية الثالثة والعشرون: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الثالثة والعشرين).

الجدول(60) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الثالثة والعشرين

1220.500	Mann – Whitney U
2495.500	Wilcoxon W
-0.208	Z
0.836	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (60) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.978) وبمستوى معنوية بالغ (0.836) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الثالثة والعشرين).  
24. الفرضية الفرعية الرابعة والعشرون: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الرابعة والعشرين).

الجدول(61) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الرابعة والعشرين

1226.0000	Mann – Whitney U
2501.000	Wilcoxon W
-0.167	Z
0.867	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (61) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.112) وبمستوى معنوية بالغ (0.867) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الرابعة والعشرين).  
25. الفرضية الفرعية الخامسة والعشرون: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مضمون الاستراتيجية الخامسة والعشرين).

الجدول (62) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) للاستراتيجية الخامسة والعشرين

1240.500	Mann – Whitney U
2515.500	Wilcoxon W
-0.067	Z
0.947	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (62) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.616) وبمستوى معنوية بالغ (0.947) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العينتين أزاء مضمون الاستراتيجية الخامسة والعشرين).  
ثانياً: فرضية البحث الرابعة: أفادت هذه الفرضية بما يأتي: (يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والأجانب أزاء تنوع المورد البشري). وقد جرى اعتماد معامل (Z) بوصفه إحصاءه إختبار مان وتتي (Mann – Whitney Test)، وكانت نتائج إختبار الفرضيات كما يأتي:

الجدول (63) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) للتنوع الثقافي للمورد البشري

1136.000	Mann – Whitney U
2411.000	Wilcoxon W
-0.786	Z
0.432	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (63) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.171) وبمستوى معنوية بالغ (0.432) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والأجانب أزاء التنوع الثقافي المورد البشري). أما على المستوى الفرعي فكانت نتائج إختبار التباين كما يأتي:  
أ. الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مدى السلطة).

الجدول ( 64 ) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) لمدى السلطة

1140.500	Mann – Whitney U
2415.500	Wilcoxon W
-.0755	Z
0.450	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (64) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.126) وبمستوى معنوية بالغ (0.450) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء مدى السلطة).

ب. الفرضية الفرعية الثانية: أفادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء تجنب اللاتأكد).

الجدول (65) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) لتجنب اللاتأكد

795.500	Mann – Whitney U
2070.500	Wilcoxon W
-3.136	Z
0.002	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (65) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-2.878) وبمستوى معنوية بالغ (0.002) وهذا يشير إلى قبول الفرضية.

ح. الفرضية الفرعية الثالثة: أفادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الفردية مقابل الجماعية).

الجدول (66) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) الفردية مقابل الجماعية

921.000	Mann – Whitney U
2196.000	Wilcoxon W
-2.270	Z
0.023	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (66) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-1.995) وبمستوى معنوية بالغ (0.023) وهذا يشير إلى قبول الفرضية.

خ. الفرضية الفرعية الرابعة: أفادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الذكورة مقابل الإنوثة).

الجدول (67) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) الذكورة مقابل الانوثة

835.000	Mann – Whitney U
2110.000	Wilcoxon W
-2.867	Z
0.004	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (67) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-2.652) وبمستوى معنوية بالغ (0.004) وهذا يشير إلى قبول الفرضية. هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: أفادت هذه الفرضية {بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء التوجه بالوقت (طويل/ قصير)}.

الجدول (68) تحليل التباين على وفق (Mann-Whitney Test) التوجه بالوقت (طويل/ قصير)

1243.500	Mann – Whitney U
2518.500	Wilcoxon W
-0.045	Z
0.964	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (68) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.799) وبمستوى معنوية بالغ (0.964) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء التوجه بالوقت (طويل/ قصير)).

ثالثاً: فرضية البحث الخامسة

أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء صناعات المعرفة على المستوى الكلي). وقد جرى اعتماد معامل (Z) بوصفه إحصاءه إختبار مان وتني (Mann - Whitney Test) ، وكانت نتائج إختبار الفرضيات كما يأتي:

الجدول (69) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) لصناعات المعرفة

1068.000	Mann – Whitney U
2343.000	Wilcoxon W
1.255-	Z
0.210	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (69) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.806) وبمستوى معنوية بالغ (0.210) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء صناع المعرفة على المستوى الكلي).

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فقد كانت النتائج على النحو الآتي:  
أ. الفرضية الفرعية الأولى: أفادت هذه الفرضية بـ (وجود تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء الإنجازات والتحديات).

الجدول (70) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) الإنجازات والتحديات

1080.000	Mann – Whitney U
2355.000	Wilcoxon W
-1.173	Z
0.241	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (70) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.703) وبمستوى معنوية بالغ (0.241) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء الإنجازات والتحديات).

ب. الفرضية الفرعية الثانية: أفادت هذه الفرضية بـ (وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء النمو الفردي).

الجدول (71) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) النمو الفردي

1047.500	Mann – Whitney U
2322.500	Wilcoxon W
-1.173	Z
0.162	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (71) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.986) وبمستوى معنوية بالغ (0.162) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء النمو الفردي).

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الإستقلالية).

الجدول (72) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) الإستقلالية

1120.000	Mann – Whitney U
2395.000	Wilcoxon W
-0.897	Z
0.370	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (72) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.422) وبمستوى معنوية بالغ (0.370) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الإستقلالية).  
د. الفرضية الفرعية الرابعة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء التميز).

الجدول (73) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) التميز

865.000	Mann – Whitney U
2140.000	Wilcoxon W
-2.656	Z
0.008	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (73) إلى إنَّ معامل (Z) المحسوبة كان أكبر من القيمة الجدولية البالغة (-2.409) وبمستوى معنوية بالغ (0.008) وهذا يشير إلى قبول الفرضية.  
هـ. لفرضية الفرعية الخامسة: أفادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الأهداف الموجهة).

الجدول (74) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) الأهداف الموجهة

1064.500	Mann – Whitney U
2339.500	Wilcoxon W
-1.279	Z
0.201	Asymp Sig

المصدر: إعداد الباحث

تشير معطيات الجدول (74) إلى إن معامل (Z) المحسوبة كان أصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.838) وبمستوى معنوية بالغ (0.201) وهذا يشير إلى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الأهداف الموجهة).

الجدول (75) نتائج إختبار فرضيات التباين

القرار	مستوى المعنوية	Z	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	ت
رفض	0.110	1.598	وظيفتي ذات خيارات مفتوحة تسهم في تطوير مهاراتي.	مستويات إدارة الوظيفة	1
رفض	0.138	1.485	أمامي فرصة لاكتساب مهارات وظيفية مستقبلية تعد ضرورية لتطوير عملي الوظيفي		2
قبول	0.082	1.740	أودي دور القائد في مكان عملي عندما لا يوجد قائد.		3
رفض	0.137	1.487	هناك نشاطات مهمة في القسم الذي أعمل فيه تحتاج إلى تطوير وبإمكاني القيام بذلك.		4
رفض	0.963	0.046	أعمل على جعل رئيسي يدرك التخصصات التي أراغب فيها.		5
رفض	0.631	0.480	تعتمد كفاءة هذه المنظمة (الشركة) على العمل المستند إلى الخبرات.		6
رفض	0.165	1.387	أقوم باطلاع المشرفين على العمل الذي أقوم به لقناعتي بان ذلك يسهم في تنمية النتائج.		7
قبول	0.063	1.860	أعمل على الاستفادة من توجيهات المشرفين في نجاح عملي.		8
رفض	0.100	1.643	أحاول جعل المشرف على عملي ان يدرك انجازاتي.		9
رفض	0.769	0.293	أقدم نفسي لروساني على أنني شخصاً يستطيع عمل أي شيء.		10
رفض	0.363	0.910	أعمل بساعات أكثر من الساعات المقررة لعملي.		11
رفض	0.947	0.067	أجعل الرئيس يدرك أهداف وظيفتي.		12
رفض	0.313	1.010	أنجز بعض الاعمال بالمنزل بعد انتهاء الدوام.		13
قبول	0.070	-1.810	أستغرق كثيراً بالتفكير في وظيفتي.		14
رفض	0.193	-1.301	يسهم الاشخاص من ذوي الخبرة الوظيفية بالمنظمة بإعطائي التوجيهات الضرورية.		15
قبول	0.048	-1.980	تسهم المعلومات الراجعة في تطوير عملي الوظيفي.		16
قبول	0.038	-2.080	تسهم شبكة الاتصالات في الحصول على المعلومات للمنظمة.		17
قبول	0.021	-2.300	يساعد الافراد من ذوي الخبر خارج المنظمة في تزويدي بالخبرات الوظيفية.		18
رفض	0.533	-0.623	في مساري الوظيفي امتلك علاقات وصدقات جيدة.		19
قبول	0.085	-1.722	بإمكاني الاستفادة من علاقات الناصحين والمرشدين في عملي .		20
رفض	0.377	-0.884	بإمكاني أن أتكيف مع تغيرات العمل		21
رفض	0.813	-0.236	لدي الرغبة في تعلم مهارات جديدة		22
رفض	0.836	-0.208	لدي اهتمام بفرص التطور في المنظمة.		23
رفض	0.867	-0.167	أقوم بالبحث عن فرص جديدة من خارج المنظمة لتطوير الوظيفة.		24
رفض	0.947	-0.067	لدي القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحصل لزملائي.		25
رفض	0.298	-1.041	يوجد تباين بين العينتين على مستوى متغير استراتيجيات إدارة الوظيفة على المستوى الكلي		26

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	Z	مستوى المعنوية	القرار
1	التنوع الثقافي للمورد البشرية	يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والأجانب أزاء التنوع الثقافي للموارد البشرية	-0.786	0.432	رفض
2		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والأجانب أزاء مدى السلطة.	-0.755	0.450	رفض
3		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء تجنب اللاتأكد.	-3.136	0.002	قبول
4		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الفردية مقابل الجماعية.	-2.270	0.023	قبول
5		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الذكورة مقابل الانوثة.	-2.867	0.004	قبول
6		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء التوجه بالوقت (طويل/ قصير).	-0.045	0.964	رفض
1	صناع المعرفة	يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء صناع المعرفة على المستوى الكلي	-1.255	0.210	رفض
2		يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين أزاء الانجازات والتحديات	-1.173	0.241	رفض
3		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء النمو الفردي	-1.398	0.162	رفض
4		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الاستقلالية.	-0.897	0.370	رفض
5		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء التميز.	-2.656	0.008	قبول
6		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب أزاء الاهداف الموجه	-1.279	0.201	رفض

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى نتائج الحاسبة الالكترونية .



## الفصل الرابع

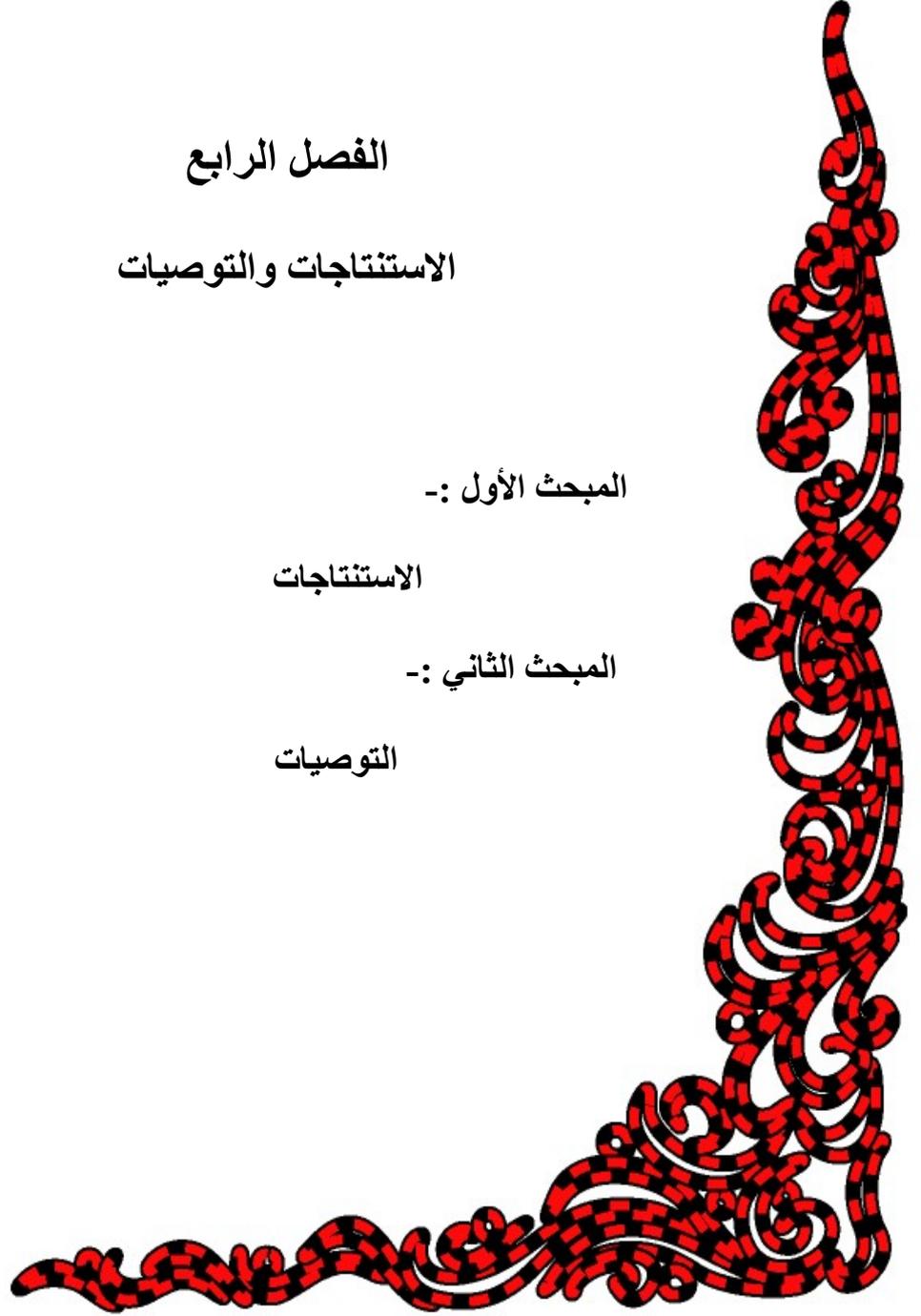
### الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول :-

الاستنتاجات

المبحث الثاني :-

التوصيات



## الفصل الرابع الإستنتاجات والتوصيات

### تمهيد:

إستكمالاً للبناء المنهجي المعتمد لآبد من الخروج بإستنتاجات وتوصيات تؤشر أهم المعطيات التي أسفرت عنها نتائج التحليلات الإحصائية، وقد جاءت على وفق مبحثين، يقدم المبحث الأول إستنتاجات البحث، فيما جاء المبحث الثاني متضمناً التوصيات التي خرج بها الباحث، وعلى وفق الآتي:

### المبحث الأول

#### الإستنتاجات

تمخض المبحث عن طرح جملة من الإستنتاجات الميدانية بوصفها نتاج لما توصل إليه البحث من نتائج تحليلية للواقع التطبيقي، إذ جرى إستجلاء ومعالجة المشكلة الفكرية للبحث بإستيفاء الواقع الفلسفي لستراتيجيات إدارة الوظيفة في الجانب النظري من البحث، فضلا عن المشكلة التي تتعلق بالواقع التطبيقي لصناع المعرفة في إطار بيئة التنوع الثقافي للموارد البشرية، وهذا ما يعطي الأهمية المأمولة من البحث، لذا سيصار إلى عرض أهم ما رشح عن البحث من إستنتاجات، وعلى النحو الآتي:

1. على الرغم من حداثة الفهم لستراتيجيات إدارة الوظيفة في البيئة العراقية فقد تبين أنها استراتيجيات تُمارس من الموارد البشرية في البيئة العراقية من دون غرابة وإن لم تكن بذات التسميات التي درجت عليها الدراسات الأجنبية.
2. تأسيساً على الإستنتاج السابق كشفت النتائج الإحصائية أن هناك (24) استراتيجية نجحت في البيئة العراقية أزاء (23) استراتيجيات في العينة الأجنبية وهي مرتبة حسب تسلسل النسب وعلى التوالي في أدناه:

ت	العينة العراقية	ت	العينة الاجنبية
1	ستراتيجية الحصول على العمل المستند على الخبرات في المنظمة.	1	ستراتيجية الحصول على العمل المستند على الخبرات في المنظمة.
2	ستراتيجية إكتساب المعرفة.	2	ستراتيجية إكتساب المعرفة.
3	ستراتيجية فرص التطور الداخلية.	3	ستراتيجية فرص التطور الداخلية.
4	ستراتيجية الخيارات المفتوحة.	4	ستراتيجية الخيارات المفتوحة.
5	الستراتيجية المستندة إلى توجيه المشرفين.	5	الستراتيجية المستندة إلى توجيه المشرفين.
6	ستراتيجية تطوير المهارات التي تكون مطلوبة بالخيارات الوظيفية المستقبلية.	6	ستراتيجية تطوير المهارات التي تكون مطلوبة بالخيارات الوظيفية المستقبلية.
7	الستراتيجية التكيفية.	7	الستراتيجية التكيفية.
8	ستراتيجية إدراك الإنجازات.	8	ستراتيجية إدراك الإنجازات.

9	ستراتيحية القيادة الافتراضية.	9	ستراتيحية القيادة الافتراضية.
10	ستراتيحية تطوير الخبرات في المجالات المهمة لعمليات القسم.	10	ستراتيحية تطوير الخبرات في المجالات المهمة لعمليات القسم.
11	الستراتيحية المستندة إلى خبرات المنظمة.	11	الستراتيحية المستندة إلى خبرات المنظمة.
12	ستراتيحية التغذية الراجعة.	12	ستراتيحية التغذية الراجعة.
13	ستراتيحية الإيحاء للرئيس بإدراك الاختصاصات.	13	ستراتيحية الإيحاء للرئيس بإدراك الاختصاصات.
14	ستراتيحية شبكة العلاقات الداخلية.	14	ستراتيحية شبكة العلاقات الداخلية.
15	ستراتيحية الأقران.	15	ستراتيحية الأقران.
16	ستراتيحية توقعات التقويم.	16	ستراتيحية توقعات التقويم.
17	ستراتيحية الناصحين.	17	ستراتيحية الناصحين.
18	ستراتيحية إتاحة المعلومات.	18	ستراتيحية إدراك الأهداف الوظيفية.
19	ستراتيحية القدرات المتنوعة.	19	ستراتيحية إتاحة المعلومات.
20	ستراتيحية ساعات العمل المرنة.	20	ستراتيحية القدرات المتنوعة.
21	ستراتيحية العمل البديل.	21	ستراتيحية ساعات العمل المرنة.
22	ستراتيحية إستقدام الخبرة من الخارج.	22	ستراتيحية العمل البديل.
23	ستراتيحية إستثمار فرص التطور خارج المنظمة.	23	ستراتيحية التفكير بالعمل.
		24	ستراتيحية إستثمار فرص التطور خارج المنظمة.

وهذا يحقق الأهداف الأول والثاني. فضلاً عن تحقيقه الأهمية الأولى والثانية. كما إنه يتفق مع

دراسة (Uzoamaketal, 1998) و (Lee, 2001) ودراسة (Wichramasinghe & Jayaweera, 2011).

بناءً على ما تقدم يتبين تحقيق التساؤلات الثالث والرابع من البحث، إذ جرى إستيعاب الأطر التطبيقية لصناع المعرفة من حيث نطاق وعمق القدرات، إذ جرى توضيح عدد الستراتيجيات العاملة وأهمها تطبيقاً.

3. كانت هناك ستراتيجية واحدة لم تحقق نجاحاً في البيئة العراقية بينما كان هناك ستراتيجيتان لم تحقق نجاحاً لدى العينة الأجنبية وهي موضحة فيما يأتي:

ت	العينة العراقية	ت	العينة الأجنبية
1	ستراتيحية إستقدام الخبرة من الخارج.	1	ستراتيحية إدراك الأهداف الوظيفية.
2	.....	2	ستراتيحية التفكير بالعمل.

وهذا يجيب عن التساؤل الأول لمشكلة البحث الذي يشير إلى واقع تطبيق ستراتيجيات إدارة الوظيفة في العراق، وكذلك التساؤل الثالث، إذ تميزت العينة العراقية بوصفها صناع معرفة على العينة الأجنبية.

4. تشابهت العينتين في (الستراتيجية المستندة إلى توجيه المشرفين) إذ حققت العينتان النتائج ذاتها، فبالرغم من أن صناع المعرفة يتميزون بالإستقلالية في إنجاز أعمالهم إلا أنهم في الوقت نفسه يسعون

- إلى تطوير خبراتهم ومهاراتهم من خلال الحصول على المعلومات من المشرفين والتي تُسهم في زيادة النمو الفردي لهم.
5. كانت نتائج تفاعل الموارد البشرية العراقية الممثلة بالعينة العراقية مع عينة الموارد البشرية الأجنبية إيجابية في إنعكاسها على واقعهم الاجتماعي بما يعني إن البيئة العراقية حاضنة جيدة للتنوع الثقافي ولا توجد أية حساسية أزاء الاختلاف في خصائص الوافدين.
6. إرتفاع تجنب اللاتأكد لدى العينة العراقية، فيما كانت عينة الأجانب بوضع أقل تجنباً وهذا يعكس تراجع ثقافة اللاتأكد لدى العراقيين مع مخاطرة عالية لدى عينة الأجانب.
7. زيادة مستوى الروح الجماعية لدى العينة العراقية لما للإنتماء من علاقات إيجابية، فيما تجسد السلوك الفردي لدى العينة الأجنبية والتي تشعر بحرية أقل في إطار المجموعة.
8. ينظر في عينة العراقيين إلى الوقت نظرة قصيرة الأمد بما يعزز قبولهم بواقع الحال والنظرة الآنية للمنافع، فيما كان توجه العينة الأجنبية توجهها طويل الأمد وهو يؤثر على التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد.
9. إن هناك فارقاً بسيطاً لصالح العينة العراقية عن العينة الأجنبية في بُعد الإنجاز والتحديات.
10. إن بُعد النمو الفردي مهماً لدى العينة العراقية بوصفه يُسهم في زيادة الخبرات، فيما تراجعت عينة الأجانب في هذا المجال بعض الشيء.
11. تقاربت العينتان في بُعد التميز بعض الشيء كون العينتان من صناعات معرفة.
12. تنظر العينة العراقية بمنظار يشوبه الغموض بعض الشيء أزاء أهداف العمل، لذا فإنهم يقومون بإشعار رؤسائهم بالأهداف لإدراك مدى تطابقها مع أهداف المنظمة ورضا الرؤساء عنهم وهو مؤشر سلبي على عدم إدراك العينة العراقية رغبة رؤسائها.
13. بُعد الرجوع والمعاناة وُجد أن (ستراتيجية إدراك الأهداف الوظيفية) لم تحقق تشبعاً لدى عينة الأجانب ويعود السبب في ذلك إلى أن العينة ترغب بالعمل بإستقلالية ولديهم معرفة وقدرات تجعلهم لا يحتاجون إلى العودة إلى المشرفين أو الرؤساء.
14. لم تحقق استراتيجيات التفكير بالعمل تشبعاً عالياً لدى العينة الأجنبية بما يفقدهم إحدى أهم خصائص صناعات المعرفة التي ينبغي أن تكون شغلهم الشاغل في الوقت الذي إتضح ذلك جلياً لدى العينة العراقية.
15. لم تحقق العينة العراقية تشبعاً في (ستراتيجية إستخدام الخبرة من الخارج) بسبب تمتعها بالمهارات والقدرات ومن ثم إعتتماد المنظمات على نوات الخبرات الداخلية.
16. تراجعت العينة الأجنبية في مُتغير التنوع الثقافي للموارد البشرية عن العينة العراقية، إذ إن الأخيرة أثبتت عدم وجود قيود تحول من دخول المرأة ميدان العمل وعدم سيادة ثقافة الذكورة فيها.

17. إتسمت العينة الأجنبية في بُعد الفردية مقابل الجماعية عن العينة العراقية وهذا يعود إلى وجود القيم والعادات التي يتبناها المجتمع العراقي في حين كانت العينة الأجنبية تتسم بالتفكير الفردي نحو تطلعاتهم.
18. لم تحقق العينة الأجنبية التشبع لبُعد الذكورة مقابل الأنوثة, إذ تقدمت العينة العراقية ولو كان الفارق بسيط إلا أنه كان مميزاً, إذ يعود السبب إلى أن بلدان شرق آسيا والتي وفدت الموارد البشرية منها لديها تحفظ عالي على عمل الإناث, فضلاً عن تجنب مخاطرة السفر للعنصر الأنثوي.
19. تراجعت العينة الأجنبية في بُعد الإنجازات والتحديات عن العينة العراقية, ويبدو من خلال التعايش مع واقع الحال إن العينة الأجنبية كانت تعمل بمنطق تعاقدى بحت لا يتجاوز حدود الدور المرسوم للمهن المستقدمه للعمل.
20. تراجعت العينة العراقية في بُعد الإستقلالية أمام العينة الأجنبية, عينة الأجانب تشعر بأهمية الإستقلالية في العمل وإن الإشراف المباشر من الرؤساء يقلل من إندفاعهم, إن المنظمات المعنية لم تستقدم مهارات تفوق المهارات التي تحملها عينة صناع المعرفة العراقيون.

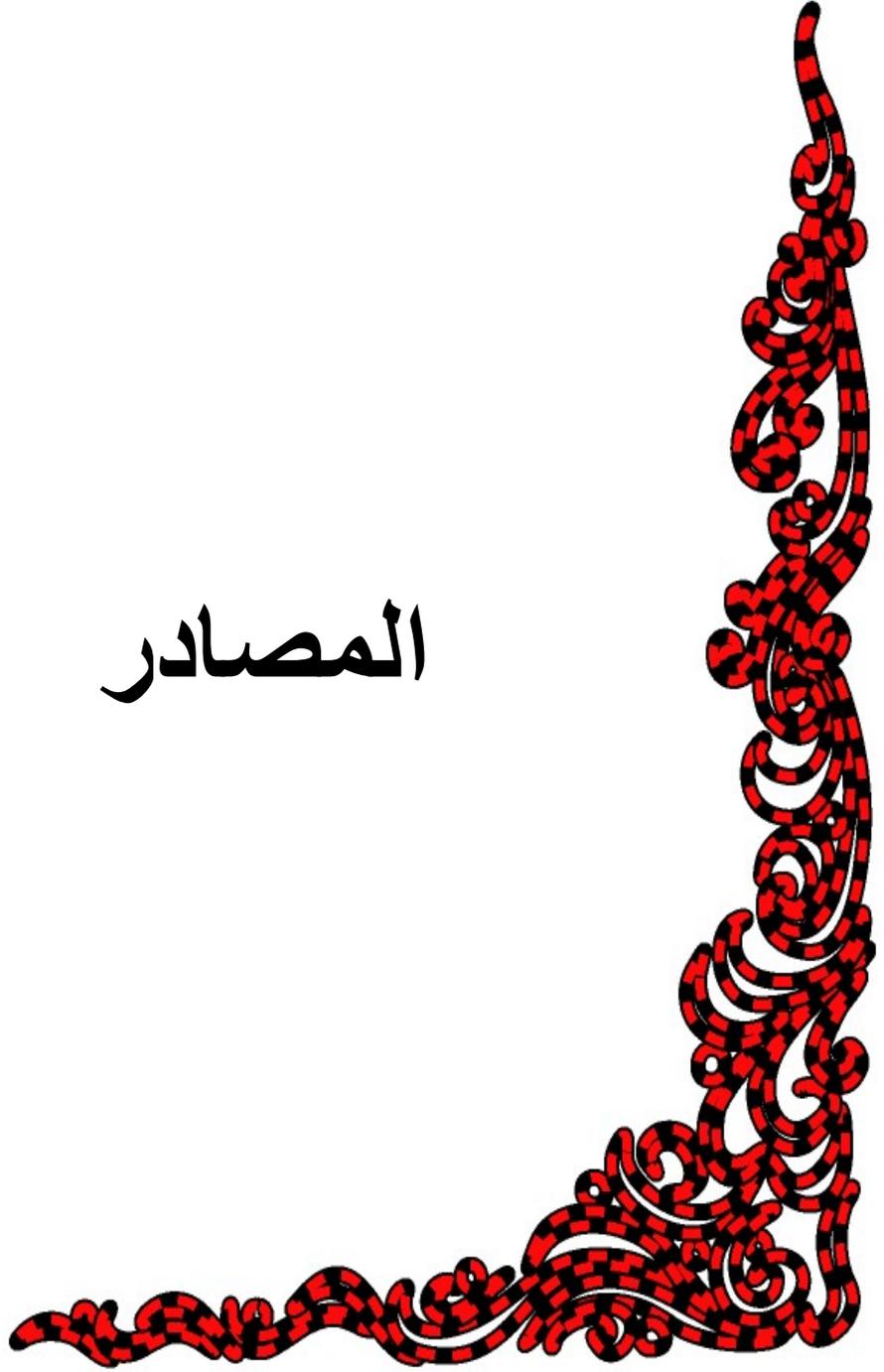
## المبحث الثاني

### التوصيات

- في إطار ما توصل إليه البحث من إستنتاجات, فإنه في ذات الوقت عينه خلص إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي تُسهم في رفع مستوى المنظمات في إمكانية الربط بين متغيرات البحث (ستراتيجيات إدارة الوظيفة, وعوامل تحفيز صناع المعرفة, التنوع الثقافي للموارد البشرية) وجاءت التوصيات على وفق الآتي:
1. إن صناع المعرفة الأجانب المستقدمين للعمل في العراق لم يكونوا بكثافة معرفية عالية تؤمن تطويراً كبيراً لصناع المعرفة العراقيين, إذ لم يلحظ أي تباين كبير بين قابليات العينتين بما يرجح أحدهما على الأخرى بشكل كبير, وهذا يدعو القائمين على عقود الجذب والإستقطاب إعادة النظر في كثافة المعرفة قبل الكم.
  2. العمل على زيادة روح العمل الفردي والتنافس بين العاملين والذي يُسهم بزيادة خبرات ومعارف الموارد البشرية مع الحفاظ على العمل بروح الفريق الواحد الذي يعزز دور الجماعة في العمل.
  3. إعطاء نوع من الحرية والإستقلالية للموارد البشرية لإنجاز المهام والأعمال دون الرجوع إلى المسؤول وبذلك يجري إختصار الوقت والجهد والإسراع في حل المشاكل وإنجاز الأعمال.
  4. تعزيز دور التنوع الثقافي للموارد البشرية بوصفه مصدر قوة وذلك من خلال رفع وعي العاملين في العراق بضرورة إدراك اللغات والحضارات المختلفة وإعتماد تنوع ثقافات متعددة من الموارد البشرية الواسعة ومن خلال الدورات والورش التي تعني بهذا المفهوم وعمل الإفادات للاطلاع عن قرب .

5. إعتقاد سياسة دوران العمل بوصفه أحد أنواع التدريب أثناء العمل الداخلي لتوسيع خبرات ومهارات الموارد البشرية في أقسام المنظمات المعنية كافة، الذي يضيف خبرات يستطيع معها المورد البشري العمل في أي قسم وخاصة عند الضرورة.
6. إنَّ عدم تقدم استراتيجيات إستقدام الخبرة من الخارج يشير إلى أنَّ المنظمات العراقية المعنية بأن تترك مفهوم إدارة المعرفة وعدم التشبث بمعرفتها وإن برامجها لا بد أن تتجه لإستقدام الخبرة والمعرفة من الخارج لما تمليه ضرورات التطور ومتابعة المستجدات العالمية.
7. تطوير القابليات الإدارية والتحليلية لصناع المعرفة بوصفهم موارد بشرية ينبغي أن تحكمها رؤية المنظمات التي يعملون فيها وليس الأهداف التشغيلية قصيرة الأمد. إذ يُعد توجه عينة العراقيين إلى الوقت نظرة قصيرة الأمد دليلاً على عدم وضوح رؤية منظماتهم وأهدافهم المستقبلية على الأمد الطويل، إذ يتطلب ذلك وضع الخطط والسياسات اللازمة لذلك.
8. ربط أهداف صناع المعرفة بأهداف منظماتهم على الأمد الطويل بوصفها عائداً على حق الملكية وقيمة المنظمة سوقياً من خلال قيمة أسهمها والعائد على الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال وضع القوانين.
9. إنَّ المنظمات المعنية تتجه إلى تعدد مسارات الوظيفة والإغناء الوظيفي وجعل الأعمال أكثر تحدياً إذ إن رؤية الموارد البشرية العراقية كانت رؤية تتجنب اللاتأكد وتبتعد عن المخاطرة في أداء أعمالها وهذا مؤشر على التوجه إلى المهن ذات التحدي الواطئ وهو مؤشر سلبي أزاء مفهوم وطبيعة عمل صناع المعرفة مما يستوجب على تلك المنظمات رفع روح المخاطرة لدى العاملين.
10. إنَّ استراتيجيات الجذب والإستقطاب تتجه إلى وضع مؤشر المؤهلات أمامها في التعيين والتوظيف لما تمليه طبيعة عمل المعرفة من قاعدة إدراكية ومعرفية للنمو المهني والوظيفي.
11. لا بد من أن يكون دور المشرفين دور المُيسر والمُسَهِّل للموارد البشرية وذلك من خلال تبصيرهم بطبيعة أهدافهم الوظيفية لزرع الثقة بقدراتهم وإشعارهم من أنهم يسرون بالطريق الصحيح في تنفيذ المهام.
12. السعي لتجاوز مفهوم الوظيفة التقليدي في ضوء ما مُتاح من استراتيجيات أثبتت وجودها ونجاحها في البيئة العراقية إذ ينبغي أن ينسحب ذلك على باقي العاملين من غير صناع المعرفة تدريجياً.
13. جعل برامج التدريب تتجه إلى كسر الروتين الوظيفي والاعتیاد على إدراك مشاكل العمل بمنظور منظمي محدود وذلك برفع القدرات التكييفية للموارد البشرية والتي تجعل منهم موارد مميزة في مناورتها بين المهام.
14. إشراك الموارد البشرية في قواعد البيانات والمعلومات من خلال إتاحتها لإنجاز المهام بيسر ومن دون الحاجة للرجوع إلى المستويات العليا بين كل حين وآخر.

# المصادر



## المصادر

## القرآن الكريم

## أولاً: المصادر العربية

## أ. الكتب

1. ابن منظور، الفضل جمال الدين محمد ابن مكرم "لسان العرب" الجزء التاسع، دار أحياء التراث العربي، بيروت، 1997 م.
2. ابو قحف، عبد السلام، ادارة الاعمال الدولية، الطبعة الاولى، جامعة الاسكندرية، 2006 م.
3. الأعظمي، محمد طه محمد حمورابي، بغداد، ب ت.
4. القرشي، احسان كاظم شريف، "الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في" الاختبارات الاحصائية" الطبعة الاولى، مطبعة الديواني، بغداد، 2007 م.
5. برنوطي، سعاد نايف" ادارة الموارد البشرية" ط/1 دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2001م.
6. برير كامل" ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2004 م.
7. بعلبكي، منير سعيد، "المورد القريب"، قاموس دار المعرفة، بيروت، 2005 م.
8. بوشناق باسم، "الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة" طبع الهيئة المستقلة لحقوق المواطن، رام الله - فلسطين، 2002 م.
9. توفيق عبد الرحمن "القائد المدير في عصر العولمة والتغير" الطبعة الاولى، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك، 2005 م.
10. جاد الرب، سيد محمد، " ادارة الاعمال الدولية"، الطبعة الثانية، جامعة قناة السويس، مصر، 2010م.
11. جاد الرب، سيد محمد، " دروس ادارية وتنظيمية من القرآن والسنة النبوية"، جامعة قناة السويس ، مصر، 2008 م.
12. جاد الرب، سيد محمد، " موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية"، دار الكتب المصرية، 2009 م.
13. جلاب، احسان دهش، ورهيو، سحر عناوي، " الذكاء الثقافي في المنظمات " الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2014 م.
14. جلاب، احسان دهش، " ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغير"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 م.
15. الجميل، سيار، " العولمة والمستقبل: إستراتيجية التفكير" المطبعة الاهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000 م.

16. جيرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، ادارة السلوك في المنظمات"، الطبعة الانكليزية، ترجمة رفاعي ، سماويل بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009 م.
17. حسن، راوية" مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، ط/ 1، الدار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2003 م.
18. حمودة، عبد الناصر محمد علي" ادارة التنوع الثقافي للموارد البشرية" المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر العربية، 2005 م.
19. الخرجي، ثريا عبد الكريم، البارودي، شيرين" اقتصاد المعرفة: الاسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية " ط/ 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012 م.
20. الخفاجي، نعمة عباس، "ثقافة المنظمة"، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009م.
21. داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حر حوش، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2000 م.
21. الدوري، زكريا مطلق،" الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2005 م.
22. الدوري، زكريا، العزاوي، نجم، السكارنة، بلال، العملة، شاکر، عبد القادر، محمد" مبادئ الادارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرين" ط/1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010 م.
23. دولي، دونالد" حضارة روما" ترجمة جميل الذهبي وفاروق فريد، دار النهضة، القاهرة، مصر، 1964 م.
24. ديسلر، جاري،" ادارة الموارد البشرية"، ترجمة د. محمد سيد احمد عبد المتعال، د. عبد المحسن جودة، الطبعة الانكليزية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009 م.
25. زايد، عادل محمد" ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية" جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر العربية، 2003 م.
26. زيدان، مراد صالح،" الاتجاهات الحديثة في الاصول التربوية"، دار العلوم، 2003 م.
27. الساعدي، مؤيد يوسف، كيف تدار منظمات الالفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي"، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر، عمان - الاردن، 2013 م.
28. الساعدي، مؤيد يوسف، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية" ، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر، عمان - الاردن، 2011 م.
29. السلمي، علي،" تطور الفكر التنظيمي" جامعة القاهرة، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت 1975 م.

30. شارلز هل وجارديت جونز، "الادارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، تعريب محمد سيد احمد، واسماعيل علي بسيوني، الطبعة الانكليزية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2009م.
31. الشيمي، أشرف عبد الرحمن "إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة"، ط/1 القاهرة ، مصر، 2007 م.
32. الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، " إدارة الأعمال الدولية"، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007م.
33. الطاهر، اسمهان ماجد " ادارة المعرفة " ط/1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن، 2012 م.
34. الطائي، إيمان حسين، " كيف نحدد حجم العينة" كلية التربية /جامعة بغداد، 2012 م.
35. طه، باقر " مقدمة في تاريخ الحضارات" ط/1، ج/2، بغداد، 1973 م.
36. الطاهر، نعيم ابراهيم، " الادارة الاستراتيجية: المفهوم، الاهمية، التحديات" ط/1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009 م.
37. عارف، مجيد حميد " الانثوغرافيا والاقاليم الحضارية" مطابع جامعة الموصل/ مطبعة الجامعة، 1985 م.
38. عباس، علي محمد صالح، " إدارة الاعمال الدولية"، ط/1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003 م.
39. عباس، علي محمد صالح، " إدارة الموارد البشرية الدولية"، الطبعة الاولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 م.
40. العبودي ، عثمان سلمان غيلان ، " شرح احكام قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم 14 لسنة 1991 المعدل"، الطبعة الاولى، دار الكتب والوثائق، 2010 م.
41. العطية، ماجدة، " سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2003 م.
42. العلي، عبد الستار، و قنديلجي، عامر، والعمري غسان " المدخل الى ادارة المعرفة" ط/3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2012 م.
43. علي، محمد كرد" الاسلام والحضارة العربية"، ج/1، ط/3، مطبعة لجنة النشر، القاهرة، مصر، 1968 م.
44. عماد الدين، محمد سلطان" التحليل العملي" الطبعة الاولى، دار المعارف، القاهرة ، مصر، 1967 م.
45. العنزي، سعد علي حمود، العطوي، عامر علي حسين "ادارة التناقضات" الطبعة الاولى، مطبعة الذاکرة للنشر والتوزيع، بغداد - العراق، 2013 م.

46. عوده، عبد الملك " الادارة العامة والسياسة " الطبعة العربية، القاهرة، 1963 م.
47. فتحي، محمد" الطريق نحو التميز: كيف تصنع من نفسك قائداً ناجحاً ( سمات ، صفات، مهارات ، سلوكيات )" دار التوزيع والنشر الاسلامية، بورسعيد، مصر، 2000 م.
48. فرانكفورت، هنري" فجر الحضارة في الشرق الادنى" ترجمة ميخائيل خوري، ط/2، بيروت، 1965 م.
49. القريشي، إحسان عينتي شريف" الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في الاختبارات الاحصائية" الطبعة الاولى، مطبعة الديواني، بغداد، 2007 م.
50. القريوتي، محمد قاسم، " نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، 2008 م.
51. الكبيسي، عامر خضير، " ادارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004 م.
52. الكليني، ثقة الاسلام" الكافي " الطبعة/4، طهران، دار الكتب الاسلامية، 1365هـ
53. محمد، موفق حديد" الادارة العامة" ط/4، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2007 م.
54. مكاي، حسن عماد،" تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في عصر الانترنت" ط/1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ، 1997م.
55. نجم، عبود نجم" إدارة المعرفة، المفاهيم،-الاستراتيجيات - المعلومات" ط/2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005 م.
56. نصر الله، حنا" ادارة الموارد البشرية" دار زهران للنشر، عمان، الاردن، 2002 م.
57. النمر، سعود بن محمد ،خاشقي، هاني يوسف، محمود، فتحي محمود، حمزوي، محمد سعيد " الادارة العامة: الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة " ط/7، مكتبة الشقري ، 2013 م.
58. هاشم، زكي محمود،" ادارة الموارد البشرية " ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989 م.
59. هل، توماس" فن التعامل مع الزملاء" سلسلة التطوير الاداري، دار المعرفة للتنمية البشرية، 2006م.
60. الهواري، سيد، الإدارة" الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21" القاهرة، مكتبة عين شمس، 2000م.
61. الهيبي، خالد عبد الرحيم مطر" ادارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003 م.
62. الياسري، اكرم محسن والشمري، احمد عبدالله" مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: الرصد البيئي الذكاء التنافسي المقدرات الجوهرية" الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015 م.
63. الياسري، أكرم محسن والحسناوي، صالح مهدي محمد" مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: المعرفة الالكترونية، المنظمات الريادية" الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2015 م.
64. ياسين، سعد غالب،" دور التعليم العالي في تنمية صناعات المعرفة رؤية استراتيجية " جامعة الملك سعود- الرياض، 2002 م.

## ب . الرسائل والاطاريح

1. الاحمر, ساهر عبد الكاظم, " تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في استراتيجيه العمليات " جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد, رساله ماجستير, 2007 م.
2. بن نمشة, سعيد بن عبيد, " استراتيجيه ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنية بمدينة الرياض " اطروحة دكتوراه, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الادارية, الرياض, السعودية, 2007 م.
3. بوراس, فائزة, " تخطيط المسار الوظيفي " جامعة الحاج لخضر - باتنة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, ماجستير, الجزائر, 2008 م.
4. بولنوار, محمد, " ترتيب وتصنيف الوظائف العامة في التشريع الجزائري", رساله ماجستير, جامعة قاصدي مرباح, الجزائر, 2013 م.
5. توماس, سيتا سترك, " صياغة استراتيجيه مقترحة للاستقطاب الكفاءات العلمية والحفاظ عليها " ماجستير في ادارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد, بغداد, 2006 م.
6. جبريل, عبد القادر جبريل, " الفساد الاداري عائق الادارة والتنمية والديمقراطية" ماجستير في ادارة الاعمال, الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, 2010 م.
7. الحساوي, صالح مهدي, " اثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية " جامعة كربلاء, كلية الادارة والاقتصاد, قسم ادارة الاعمال, ماجستير, 2010 م.
8. الحشاش, دلال عبد العزيز, " بناء برنامج تعليمي يستند الى استراتيجيه توليد الافكار وقياس اثره في تنمية مهارات التفكير الابداعي ودافعية الانجاز والتحصيل المعرفي لدى الطلبة ذوي صعوبات التعلم" اطروحة دكتوراه, فلسفة تربية, جامعة عمان العربية, كلية العلوم التربوية والنفسية, 2013 م.
9. الخفاجي, رشا مهدي صالح, " تأثير استراتيجيه الموارد البشرية في الاداء المنظمي", جامعة البصرة, كلية الادارة والاقتصاد, ماجستير, 2005 م.
10. خليف, لينا " انموذج اداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن" اطروحة دكتوراه, الجامعة الاردنية, عمان, الاردن, 2008 م.
11. الدليمي, انتصار عباس حمادي, " الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء: دراسة ميدانية في عينه من شركات القطاع الصناعي المختلط", أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال من جامعة بغداد, 1998 م.

12. الدوسري, جاسم بن فيحان, " الثقافة التنظيمية في المنظمات الانسانية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة", اطروحة دكتوراه فلسفة جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, كلية الدراسات العليا, العلوم الادارية, الرياض - السعودية, 2007 م.
13. الدوسري, مبارك بن فالح " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة " ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية / كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الادارية, الرياض, السعودية, 2010 م.
14. الذهب, ياسر محمد, عبدالله " ستراتيجية التمكين واثرها في الميزة التنافسية " رسالة ماجستير, جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال, بغداد, العراق, 2000 م.
15. الرشودي, محمد بن عبدالله " بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الامنية بالمملكة العربية السعودية " اطروحة دكتوراه , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية/ كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الادارية, الرياض, السعودية, 2007 م.
16. الساعدي, مؤيد يوسف, "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" إطروحة دكتوراه, جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد, 2006 م.
17. سامي, عمري " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي " رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, الجزائر, 2007.
18. شراف, عقون, " سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ", رسالة ماجستير, جامعة منتوري, قسطينة, الجزائر, 2007 م.
19. الشخلي, زينب يوسف, " الابعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية وأثرها في الاداء المنظمي" الجامعة المستنصرية, كلية الادارة والاقتصاد, ماجستير, 2002 م.
20. عبد الصمد, سميرة, " آلية أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية" ماجستير, جامعة الحاج الخضر - بأننة, كلية العلوم الاقتصادية, الجزائر, 2008 م.
21. العبيدي, نشوان محمد عبد العالي, " أثر عمليات ادرة المعرفة في اقامة متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)" جامعة الموصل, كلية الادارة والاقتصاد, ماجستير, 2005 م.
22. العتيبي, محمد الفاتح عبد الوهاب, " أحداث تكنولوجيا المعلومات وأثارها على تطوير المنتجات الصناعية العربية, دور ادارة الموارد البشرية" رسالة ماجستير, فلسطين, 2010 م.
23. العجلة, توفيق, " الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة" الجامعة الاسلامية, غزة, رسالة ماجستير, 2009 م.

24. العشي نهال شفيق, " اثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في معالجة التأهيل في قطاع غزة" الجامعة الاسلامية, كلية التجارة, ادارة الاعمال, رسالة ماجستير, غزة, فلسطين, 2013 م.
25. عكاشة, أسعد أحمد, " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء التنظيمي "ماجستير ادارة الاعمال, الجامعة الاسلامية غزة, فلسطين, 2008 م.
26. كاطع, سناء كاظم, " الفكر الاسلامي المعاصر والعولمة " رسالة ماجستير, جامعة بغداد/ كلية العلوم السياسية, العراق, 2005 م.
27. لفحل, ليندة " إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية " جامعة الحاج لخضر - باتنة, كلية الحقوق والسياسة, الجزائر, ماجستير, 2013 م.
28. ماضي, صبري محمد عوض, " اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي " رسالة ماجستير , كلية التجارة , الجامعة الاسلامية - غزة, 2011 م.
29. الملاح, اسراء طارق حسين, " نظام الوقت المرن كأداة لتحسين نوعية حياة العمل " كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل, ماجستير, 2005 م.
30. مهدي, علي محمد" الابعاد الحضارية لقصر الامارة في الكوفة" أطروحة دكتوراه, جامعة الكوفة, 1998 م.
31. مولاي لحسن, بن فرحات, " ادارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر", رسالة ماجستير, جامعة الحاج لخضر, باتنة, كلية الحقوق والعلوم السياسية, 2012 م.
32. المير, إيهاب خميس, "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" جامعة نايف العربية, الرياض, ماجستير, 2007 م.
33. النسور, اسماء سالم, " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيق في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية " , رسالة ماجستير, كلية الاعمال, امعة الشرق الاوسط, الاردن, 2010 م.
34. هاشم , ولدان عبد الستار, " توظيف ابعاد صناعات المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي" رسالة ماجستير, جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد , 2014 م.

## ج. البحوث والمجلات والمؤتمرات

1. أبو زيد, سليم, " أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب" مجلة دراسات العلوم الادارية للجامعة الاردنية, مجلد(31) العدد(2) 2004 م.
2. بن طاطة, عتيقة, " تحسين نوعية حياة العمل", جامعة دمشق, كلية الاقتصاد, 2009 م.
3. بييري, عادل نذير, وجعفر, زين العابدين, " تعددية الاديان والمذاهب: النص القرآني والاجتهاد الفكري" المؤتمر العلمي الاول لمجلة نبيل القرآنية, منهجية القرآن في عالم متغير, الطبعة الاولى, 2010 م.
4. حسين, ليث سعد الله والجميل, ريم سعد" رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل" مجلة كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل, مجلد(31), العدد(93).
5. الحارثي, سعد عويض, " أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ", المؤتمر الدولي للتنمية الادارية, معهد الادارة العامة, المملكة العربية السعودية, 2009 م.
6. خليف, احمد سلمان و يوحنا, كوركيس جليلة " صناع المعرفة ومتخذو القرارات الادارية تفاضلي من وجهة نظر العاملين" هيئة التعليم التقني, مجلة التقني, المجلد 26, العدد 7, بغداد, العراق, 2013 م.
7. زين العابدين, فريد, " المنهج المتكامل لتبسيط وتطوير اجراءات ونظم العمل" جامعة الزقازيق, كلية التجارة, قسم ادارة الاعمال, 2008 م.
8. الساعدي, مؤيد يوسف, والعاني, أريج" منظورات متعددة في ضوء إستراتيجيات الترشيح التنظيمي" بحث مقبول للنشر في مجلة كلية الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, 2015 م.
9. سالم, رفقة خلف" علاقة فاعلية الذات والفرع الاكاديمي بدافع الانجاز الدراسي" كلية عجلون الجامعية, مجلة البحوث التربوية والنفسية, 2008 م.
10. عبد الرزاق, احمد, " صيانة الموارد البشرية العربية ومخاطر التفوق المعلوماتي الغربي" المجلة العراقية للعلوم الادارية, مجلد(1), العدد(2), 2001 م.
11. العبد, ماهر حميد مجيد, جعفر, زين العابدين, " الرؤية القرآنية ( التواصل والتعايش الاجتماعي)", بحث غير منشور, 2014 م.
12. العزاوي, فراس رحيم, " انعكاس خصائص صناع المعرفة على إمتلاك المعرفة" مجلة جامعة بغداد, مجلد (10), العدد (3) 2011 م.

13. العشايشي عبد الحق, ومصطفى, حوجو, " دور اقتصاد المعرفة في الحد من البطالة" المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الاسلامي ( ICIEF ) النمو والعدالة والاستقرار من منظور اسلامي, استنبول, 2013 م.
14. العنزي, سعد والساعدي, مؤيد" المرتكزات الفكرية المعاصرة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية/ جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد, المجلد ( 10 ) العدد( 1 ), 2008 م.
15. علوطي, لمين, " ابحاث ادارية واقتصادية" المنظمة الالكترونية للعمل عن بعد, معهد العلوم الاقتصادية, المركز الجامعي, العدد الثالث, 2998 م.
16. علي, سهام" درجة التبني التفكير المنظمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الاقسام" مجلة دمشق, مجلد (28), العدد(3), 2012 م.
17. علي, عادل" التغذية الراجعة: وظائفها واستخداماتها فغي تعليم المهارات الحركية" الاكاديمية العراقية, 2006 م .
18. الغنام, محرز عبده, " فعالية تدريس الكيمياء بمساعدة الحاسوب في تحصيل وتنمية الاتجاه التعلم الذاتي والدافع للإنجاز لدى طلاب الصف الاول الثانوي" الجمعية المصرية للتربية العلمية, المؤتمر العلمي السادس, 2002 م.
19. العنزي, سعد والكعبي, حميد سالم, " دور الموارد الغير ملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد(35), 2013 م.
20. الفاعوري, رفعت عبد الحكيم, " ادارة الابداع التنظيمي" المنظمة العربية للتنمية الادارية, بحوث ودراسات, القاهرة, 2005 م.
21. مجلة أم القرى, " نظام العمل والعمال السعودي الجديد", العدد (4068), 2005 م.
22. مراد, صلاح وعبد الخالق, أحمد, " الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية في دراسة تنبؤيه " مجلة علم النفس المعاصر والعلوم الانسانية, مجلد 11, العدد4, 2000م.
23. مريم, رجاء, " مصادر الضغوط النفسية لدى العاملات في مهنة التمريض" دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي في دمشق, مجلة جامعة دمشق, المجلد (24), العدد(2) 2008 م.
24. مكتب العمل الدولي, " مهارات من أجل تحسين الانتاجية نحو العولمة والتنمية" التقرير الخامس دورة (97), الطبعة الاولى, مكتب العمل الدولي, جنيف - سويسرا, 2008 م.
25. الهيتي, صلاح الدين, " تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين", المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, جامعة مؤتة, المجلد(1), العدد(1), 2005 م.

26. الياسري, أكرم محسن, "الرؤيا المعاصرة لصنّاع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة وتأثيرهما لإداء المتميز باستخدام معايير برنامج (Baldrige 2012)" بحث قيد النشر, 2014 م.

### ثالثا : المصادر الاجنبية

#### A. Books

1. Armstrong, Michael, "**Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines**" Clays Ltd, Ives Plc., British, 2009.
2. Awad Elias M& Ghaziri, Hassan M" **Knowledge Management**" Pearson Education, International, Prentice Hall, USA, 2004.
3. Barney, Jay B & Hesterly, William S" **Strategic Management and Competitive Advantage** " 4<sup>th</sup>, ed, International, ed, Pearson, 2012.
4. Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A., "**Management Competing in the New Era**" 5<sup>th</sup> ed, publisher, John E. Biernat, 2002.
5. Bernardino, John, H, "**Human resource management**" 3<sup>th</sup> ed, Irwin McGraw – Hall, U S A, 2003.
6. Bohlander, George W., & Snell, Scott" **Principles of Human Resource Management**", 16<sup>th</sup> ed., South Western, International Edition, 2013.
7. Braton J, & Gold j" **Human Resource Management: Theory and Practice**" 3<sup>th</sup> ed., Great Britain, Bath Press Bath, 2003.
8. Cascio, Wayne F" **Managing Human Resources**", 7<sup>th</sup> ed, McGraw - Hill Irwin, New York. 2005.
9. Cavusgil, S Tamer, Knight Gart and Riesenberger, Johnr" **International Business The new Realities**" 2<sup>th</sup>, ed, International Edition, Certo, Samuel" **Modern Management**" 7<sup>th</sup> ed, Hill-Inc, USA ,1997.
10. Cox, Taylor " **Crating The Multicultural Organization**" Sanfrancisco, Jossey-Bass, 2001.
11. Daft, Richard L, & Marcie, Dorothy, " Understanding Management" 3<sup>rd</sup>ed, Harcourt College Publisher, USA, 2001.
12. Daft, Richard L, & Noe, Raymond A., " Organizational Behavior" Harcourt College Publisher, USA, 2002.
13. Daft, Richard L., " Organization Theory and Design" 8<sup>th</sup> ed, South Western Division of Thomson Learning, 2004.
14. Davidson, Martin, " The End of Diversity As We Know It" 1<sup>st</sup> ed, Barrett-Koehler San Tracisco, USA, 2011.
15. Denisi, A& Griffin" Human Resource Management" Houghton Mifflin, USA, 2001.
16. Deresky, Helen, "**International Management, Managing Cross Borders and Cultures**" 7<sup>th</sup> ed., Pearson, International Edition, 2011.
17. Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T, & Eisner, Alan B., "**Strategic Management: Text and Cases**" 4<sup>th</sup> Edition, McGraw- Hill, Singapore, 2008.

18. Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T.& Eisner, Alan B.," **Strategic Management: Text and Cases**" 2nd Edition, McGraw- Hill, New York, 2005.
19. Dessler, Gary" **A Framework for Human Resource Management**" 6th Edition , International Edition , Pearson, New Jersey, 2011.
20. Dessler, Gary," **A Framework for Human Resource Management**" 7th Edition, International Edition, Pearson, New Jersey, 2013.
21. Dessler, Gary" **A framework for Human Resource Management**" 5th Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009.
22. Dessler ,Gary" **Human Resource Management**" 8<sup>th</sup>, ed, Prentice-Hill, International Inc, USA, 2000.
23. Edwards, Tony& Rees, Chris, **International Human Resource Management**",1<sup>st</sup>, ed, Pearson Education Limited, England, 2006.
24. Fei, Xiang, Bing, Liu," **A Study on Work Stress of Real Estate Industry Knowledge Workers on the Basis of Psychological Contract**" International Conference on Management Science& Engineering,19<sup>th</sup>, September 20-22, Dallas, USA, 2012 .
25. Fitzsimmons, James& Fitzsimmons, Monaj," **Service Management, operations, Strategy, Information Technology**",6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Irwin, International Edition, 2008.
26. Gomez-Mejia, luis R., Balkin, David B and Cardy, Robert L" **Management ,People, Performance, Change**" 3th ed, McGraw - Hill, New York, 2008.
27. Gomez-Mejia, luis R., Balkin, David B and Cardy, Robert L" **Management Human Resource**" 7rd Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012 .
28. Harris, Michael" **Human Resource Management**" A Practical Approach, 2th, ed, Harcourt College Publisher, USA, 2001.
29. Hill ,Charles W.L. and Requejo, William Hernandez"**Global Business Today**",7<sup>th</sup>, ed, USA, 2011.
30. Hitt, Michael A, Miller, C. Chet, and Colella Adrienne " **Organizational Behavior :A Strategic Approach**" 1<sup>st</sup>, ed, John Wiley& Sons, Delhi, 2006.
31. Hitt, Michael A, Black, J. Stewart and Porter ,Lyman W," **Management International**" Edition, Pearson, Prentice Hall, USA , 2005.
32. Hitt, Michael A., Hoskisson, Robert E& Ireland, R, Dunaane Tommson" **Management of Strategy Concepts and Cases**" South Western, 2007.
33. Ivancevich, J,M., Konopaske, R, and, Matteson, M, T" **Organizational Behavior &Management**"8<sup>th</sup> ed McGraw-Hill, Companies, Inc, 2008.
34. Jones, Gareth .R and Jennifer M .George," **Contemporary Management**"4th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2006.

35. Kinicki, Angelo & Williams Porjau, " **Management A practical Introduction**", 3<sup>rd</sup> Ed., McGraw- Hill Irwin, New York, 2008.
  36. Luthans., Fred Doh, & Jonathan, P " **International Management: culture, Strategy and behavior**", 8<sup>th</sup>, ed, McGraw-Hill, New York, USA, 2012.
  37. Mabey, C & Saluman, G " **Human Resource Management: Strategic Introduction**" ed, 2, Great, Britain, Publishing, 2000.
  38. Mathis, R L, and, Jackson J H, " **Human Resource Management** 2th, e d, Canada, South-Western Thomson Learning, 2003.
  39. McKee, Annie " **Management A Focus on Leadersqa**", 2th ed, Parson, 2014.
  40. Mondy, Judy, " **Human Resource Management**" 10th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2008 .
  41. Noe, Raymond A " **Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage**" 6th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2008.
  42. Noe, Raymond A " **Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage**" 5th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, 2006
  43. Oxford " **Advanced Learners Dictionary**" Oxford University Press, 2004. Passmore, Jonathan " **Diversity in coaching**", 1<sup>st</sup>, ed, London, 2009.
  44. Pattanayak, Biswaject ' **Human Resource management**' prentice Hall of **India, new Delhi, 2006.**
  45. Robbins, Stephen P & Barnwell, Neil, " **Organization Theory: concepts and cases**" 5th Edition, China, 2006.
  46. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, " **Management**" 9th Ed., Pearson, New Jersey, 2007.
  47. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, " **Management**" 11th ed., Pearson, New Jersey, 2012
  48. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy, A. " **Organizational Behavior**" 14<sup>th</sup> ed., Global Edition , Prentice Hall, New Jersey, 2011.
  49. Robert, Tucker, " **Driving Growth Through Innovation**", South-Western, USA, 2004.
  50. Rowntcee, Les., Lewis, Martin., Price Marie & Wyckoff, William " **Globalization and Diversity**", 3<sup>rd</sup> ed, Prentice Hall, 2012.
  51. Schneider, Susan C & Barsoux, Jean-Louis " **Managing Across Cultures**", 1<sup>st</sup> ed., Prentice Hall, Europe, 1997.
  52. Schneider, Susan C & Barsoux, Jean-Louis " **Managing Across Cultures**" 2th, ed, Prentice, Hall, 2003.
  53. Stone, Daver, " **Human Resource Management**" 4<sup>th</sup> ed, Jacaranda Wiley, 2002.
-

54. Thompson, Arthur A. , Strickland A.J.& Gamble, John E.," **Crafting and Executing Strategy : The Quest For Competitive Advantage**" 18<sup>th</sup> Edition, McGraw- Hill Irwin, New York, 2012.
55. Torrington, Derek .Hall, Laura, Taylor, Stephen& Atkinson, Carol," **Human Resource Management**" 8<sup>th</sup> Edition Financial Times Prentice Hall, England, 2011.
56. Trott, Paul" **Innovation Management and New Product Development**" 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall Financial Times, England , 2005.
57. Werner, Steven et al.," **Human Resource Management**", 11<sup>th</sup> ed., South Western, 2012.
58. Wheelen, Thomas L.& Hanger J. David, "**Concepts in Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**",13<sup>th</sup>, International Edition, Pearson, New Jersey, 2012.
59. Wheelen, Tomas L& Hunger, David ,J," **Strategic Management and Business Policy**",12<sup>th</sup>, International Edition, Person, 2010.
60. Whetten, David,& Cameron, Kims," **Management Skills**", 8<sup>th</sup> ed., Global Edition, Pearson, 2011 .
61. Wild, John., Wild, **Kenneth**" **International Business The Challenges of Globalization**" 6<sup>th</sup>, ed, Global Edition, Pearson, 2012.
62. Williams, Chuck ," **Effective Management**", 3<sup>rd</sup> ed., Thomson, South Western, 2008.

## B. Journals

1. Aryee, S., Debrah, A& Chay,Y" **An Investigation of Ingratiation as a Career Management Strategy: evidence from Singapore**" International Journal of Human Resource Management, Vol.4, No. 1, 1993.
2. Aggarwal, Anil," **Functional Diversity and Its Impact on Distributed Groups: An Exploratory Study**" Hawaii International Conference On System Sciences, IEEE 2012.
3. Alcazar,F.M., Fernandes M,R.,& Gardey S G" **Work Force Diversity in Strategic Human Source Management**" Emerald, Journal, Vol. 20, No.1,2013.
4. Arthur. M., Defillippi. R& Lindsay. V," **On Being a Knowledge Worker**" Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 4, 2008.
5. Avedisian, Joyce& Bennet Alex," **Values as knowledge: a New Frame of Reference for a New Generation of Knowledge Workers**", Emerald Group Publishing Limited, on The Horizon, Vol. 18 No. 3, 2010.
6. Bakotic, Danica," **Job Satisfaction of Knowledge Workers in Croatian Companies**", The Journal of International Management Studies,vol.7,No.2, 2012.

7. Barjis, J., Gupta, A& Sharda, R," **Knowledge Work and Communication Challenges in Networked Enterprises**" InfSyst Front 13, 2011.
  8. Baruch, Yehude" **Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths Organizational and Individual Perspectives**" Career Development International, Vol.9, No. 1, 2004.
  9. Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Galati, F., Schiuma, G," **The Impact of Organizational Culture on The Job Satisfaction of Knowledge Workers**", The journal of information and knowledge management Systems Vol. 42 No. 1, 2012 .
  10. Bildstein, Ingo., Goldenberg Stefan,& TjitraHora" **Effective leadership of Knowledge Workers: Results of an Intercultural Business study**" Emerald Group Publishing Limited, Management Research Review, Vol. 36 No. 8, 2013.
  11. Bogaret, S,& Vloeberghs, D" **Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium**" European Management Journal, Vol.23, No.4, 2005.
  12. Cagliano, Raffaella., Caniato Federico., Golini, Ruggeri., Longoni, Anna Chiara & Micelotta, Evelyn" **The impact of country culture on The Adoption of New Forms of Work Organization**", International Journal of Operations & Production Management, Emerald, Vol.31, No.3, 2011.
  13. Cao& Li," **The Research of Knowledge Workers Competencies Based on EEG Experiment of Mental Operations**" I Business, 2010.
  14. Cao, Hong Liang," **China's Private Enterprises to Explore The Loss of Knowledge Workers**" IEEE, 2011.
  15. Chen. Y," **Career Success of Knowledge Workers: The Effects of Perceived Organizational Support and Person-Job Fit**" Vol. I, No. 2, Journal Business, 2010.
  16. Cheng, Wen& Zhang, Guoliang" **Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers**" IEEE, 2008.
  17. Chiavenato, Idalberto, "**Advance challenges in Human Resource Management in The new Millennium**" Public Personnel Management, Vol. 30. No.1, 2001.
  18. Corbett, Michael F" **The Out Sourcing Revolution**" Why Makes Sense and How To Do It Right, Kaplan-Business, 2004.
  19. Cox Taylor.. Blake S, "**Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness**," The Executive, Vol.5, No.3, 1991.
-

20. Cooke, F.L., " **Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance: A route for British firms Working Paper9**" Economic and Social research council future of work programmed Wind.om ESRC, Vol.7, No.12, 2000.
  21. Cuvillier , R" **Intellectual Workers and Their Work In Social Theory and practice** " International Labor , Review , Vol.109, No.4, 1674
  22. Darchen. S& Tremblay, D," **What Attracts and Retains Knowledge Workers/Students: The Quality of Place or Career Opportunities? The Cases of Montreal and Ottawa**" Cities, 27, 2010.
  23. Darr. A," **Control and Autonomy Among Knowledge Workers in Sales: An Employee Perspective**" Employee Relations, Vol. 25, No. 1, 2003.
  24. Davenport, T. H." **Thinking For a Living: How To Get Better Performance and Results From Knowledge Workers**" Boston: Harvard Business School Press, 2005.
  25. Desousa, Milton Correia& Dierendo Van Nick," **Knowledge Workers, Servant Leadership And The Search For Meaning in Knowledge-Driven Organizations**" Emerald Group Publishing Limited, ON The Horizon, Vol. 18, No. 3, 2010.
  26. Donnelly, R.," **How "free" Is The free Worker? An Investigation In to The Working Arrangements Available To Knowledge Workers**" Personnel Review Vol. 35, No. 1, 2006.
  27. Drucker. P" **The New Society of Organizations Harvard Business**" Vol.70, No.5, 1992.
  28. Drucker. P" **Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge**" California Management Review, Vol. 41, No 2, 1999.
  29. Efimova. L," **Knowledge Worker Paradox**" Published on-line at The Knowledge Board . 30, October , 2003.
  30. Erlich. A& Bichard. J" **The Welcoming Workplace: Designing for Ageing Knowledge Workers**" Journal of Corporate Real Estate Vol. 10, No. 4, 2008.
  31. Farrier, Jane" **A Practical Approach to Diversity**", Industrial and Commercial Training, Vol. 36, No. 4, U.K , 2004.
  32. Felstead A& Asthton D" **Tracing The Links Organizational Structures and Skill Demands**" Human Resource Management Journal, Vol.10 , No.3, 2000.
  33. Ferandez& Sanchez- Gardey" **Managing the effects of Diversity on Social Capital**" Vol.29, No 5, Emerald Group.2010.
  34. Garcia, Blanca C.," **Working and Learning In a Knowledge City: a Multilevel Development Framework For Knowledge Workers**" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, Vol. 1, No. 5, 2007.
-

35. Guang, Xu., Yie-Zhuang, Tian& Chen-Guang, Zhao," **Based on Psychological Contract Perspective of Easing up Knowledge Workers' Pressure Strategy**" Supported by the National Natural Science Foundation of China and the National "Technology Policy Management (TPM)"Center of China, Supported by Heilongjiang Province Education Department Projects for Humanities and Social Sciences, IEEE, 2010 .
  36. Guevara, Daniel" **Capitalizing Knowledge Workers, A Practical Case**" IEEE, 2008.
  37. Guidice, Rebecca M., Joyce Thompson, Heames,& Wang, Sheng, "**The Indirect Relationship Between Organizational-level Knowledge Worker Turnover and Innovation: An Integrated Application of Related Literature**" Emerald Group Publishing Limited, The Learning Organization , Vol. 16, No. 2, 2009.
  38. Guthrie, James P., Coat, Charles, Joseph and Schwoerer, Catherin E "**Career Management Strategies: The Role of Personality**" Journal of ManagerialPsychology, Vol.13, No.5, MCB University, 1998.
  39. Haihua, Kong& Zhanguo, Dona" **Study on The Model of Knowledge Workers Efficiency and The Influence Factors**",IEEE, 2011.
  40. Hall, D, T" **The Protean Career a Quarter Century Journey**" Journal of Vocational Behaviour, Vol.65, No1, 2004.
  41. Hoobler J.M& Johnson N.B" **An Analysis of Current Human Resource Management Publications**" Personnel Review, Vol.33, No.6, 2004.
  42. Horwitz, Frank M., Chan Teng& HezanAhmed" **Attracting Motivating Knowledge Workers**" Human Resource Management Journal, Vol. 13, No .4, 2003.
  43. Harvey , M& Novice , M ." **Global Human Resource Management**" Journal , Vol.13, No 4 , 2003.
  44. James, Kay" **A Management Priority A Guide for Manager, Supervisors, and Telework Coordinators**" United States Office of Personnel Management, Washington, 2003.
  45. Jingfang, Liu., Ping, Zhou., Pengzhu, Zhang,& ZhaoqingJia" **An Evaluation Method of Knowledge Workers' Competence Based on Riangular Fuzzy Number and AHP Algorithm**" IEEE, 2009.
  46. Jones, Michael,," **Hofstede - Culturally Questionable?**", Oxford Business & Economics Conference, Oxford, UK, 24-26 June, 2007.
  47. Juan, Wang& Kai, Xiong" **Research on Innovation of The Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers**" International Conference on E-Business and E-Government, IEEE, 2010 .
-

48. Kanderkar A& Sharma A" **Organizational Learning In Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective**" Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12, No.2, 2005.
  49. Kapor, Camille" **Defining Diversity: The Evolution of Diversity**" Emerald, Vol. 3, No. 4 , 2011.
  50. Kelly. G., Mastroeni. M., Conway. E., Monks. K., Truss. K, Flood.& Hannon. E," **Combining Diverse Knowledge: Knowledge Workers' Experience of Specialist and Generalist Roles**" Emerald Journal, Vol. 40, No. 5, 2011.
  51. Lagrosen, Stefan "**Quality Management In Global Firms**" The Total quality Management Magazine School of Management and Economics, Vaxjo University, Sweden. Vol. 16, No. 6, 2004.
  52. Lee,P, C, R" **Career Goals and Career Management Strategy Among Information Technology Professionals**" Career Development International ,Vol . 17, No1, 2002.
  53. Lei, Hongzhen& Lan, Juanli," **Research in To The Influence Factors of Knowledge Workers Sharing Residual Claims Rights**", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge-based Innovation in China , Vol. 5, No. 1, 2013.
  54. Ling,Yean, Yng" **Careers Development in Construction Firms: Application of San Tzu Art of War Principles**", Emerald Group Publishing Limited, 2008.
  55. Linna, Wu., Hua, Li,& Li, Du," **A Model of Flexible Scheduling of Knowledge Workers Based on Stochastic Learning Capacity**" IEEE, 2011.
  56. Liu , Liang & Chai , Huaqi "**The Research on Knowledge Workers' Tacit Knowledge on Triz**" IEEE, 2011.
  57. Liu ,Bing & Yu, Xiaoyan" **Youth Staff Career management**" China, IEEE, 2009.
  58. Liu, Liang& Chai, Huaqi" **Based on The Balanced Score Card: Performance Evaluation of Knowledge Workers**" IEEE, 2011.
  59. Liu, Xiaoping& Deng Jing song" **The Impact of Career Management Strategies on Organizational Commitment and Career satisfaction**" Chain, IEEE. 2010.
  60. MacDougall, Shelley L.,& Hurst, Deborah," **Identifying Tangible Costs, benefits and risks of an investment in intellectual capital Contracting Contingent Knowledge Workers**" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Intellectual Capital , Vol. 6, No. 1, 2005.
  61. Markova. G& Ford. C" **Is Money The Panacea? Rewards for Knowledge Workers**" International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60, No. 8, 2011.
-

62. Marques, Joan, "**Feature Articles Workplace Diversity: Developing a Win Win-Win Strategy**", Development and Learning in Organizations, Vol. 22, No. 5, USA. 2008.
63. Marten-Alcazar F., Romero-Fernandez P., and Sanchez-Gardey O" **Strategic Human Resource Management: integrating The Universalistic Contingent, Configurational and Contextual Perspectives**" The International Journal of Human Resource Management, Vol.16, No.5, 2005.
64. Maruta. R" **Transforming Knowledge Workers into Innovation Workers to Improve Corporate Productivity**" Contents lists Available at Science Direct Knowledge-Based Systems, 2012.
65. Mazur, Barbara" **Culture Diversity in Organizational Theory and practice**" Journal of Intercultural Management, Politechnika Bialostocka, Poland, Vol.2, No.2, 2010.
66. Mele, Domenec& Sanchez-rund C" **Cultural Diversity and Universal Ethics in a Global**" JBUS Ethics, IESE, Spain, 2013.
67. Mladkova, Ludmila" **Management of Knowledge Workers**" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Productivity and Performance Management ,Vol. 54, No. 6, 2011.
68. Mladkova, Ludmila,& Ford, J" **Knowledge Management for Knowledge Workers**" Academic Publishing International Ltd, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 9, Issue 3, 2011.
69. Nair. N& Vohra. N" **An Exploration of Factors Predicting Work Alienation of Knowledge Workers**" Management Decision, Vol. 48, No. 4, 2010 .
70. Prusa, L., Cohen, D.," **How To Invest In Social Capital**" Harvard Business Review, Jun, 2001.
71. Qiang, Zheng., Wen, Ding," **Study on Influential Factors of Knowledge Worker Turnover Intention Based on the Factor Analysis**" The Paper has Been Aided financially by The Research of Stimulate Methods of Rural Enterprises Managers From Beijing Education Committee Project, IEEE, 2011.
72. Ramires, Yuri W.& Steudel, Harry J" **Measuring Knowledge Work: The Knowledge Work quantification Framework**" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, No. 4, 2008.
73. Reitman, F" **The Promised Path: A Longitudinal study of Managerial Careers**" Journal of Managerial Psychology, Vol,18, No,1, 2003.
74. Roll, M" **Distributed Km-Improving Knowledge Workers' Productivity and Organizational Knowledge Sharing with Weblog-based Personal Publishing**" Paper presented to Blog Talk 2.0," The European Conference on Weblogs" Vienna, July

5th and 6th 2004.

75. Rupert, Joyce., Jehn Karen., Engen Van& Reuver de" **Commitment of Cultural Minorities in Organizations: Effects of Leadership and Pressure to Conform**" Published, J Bus Psychol, Doi,10, 2009.
76. Ramanigopall, C" **Managing Knowledge Workers for Change Management**" European Journal of Business and Management, Vol.4 , 12 , 2011.
77. Schneckenberg, Dirk," **Web 2.0 and The Empowerment of The Knowledge Worker**" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 6, 2009.
78. Schwabenland, Christina& Tomlison, Frances," **Managing Diversity or Diversifying Management?"** Vol.4, No.213, London, 2008.
79. Scott, Bernadette" **Knowledge Workers: Social, Task and Semantic Network Analysis** " Emerald, Journal Vol. 10, No. 3, 2005.
80. Shunkum, Yu., Yufeng, Shi," **The Performance For Knowledge Workers based on the SEM**" IEEE, 2010.
81. Sikyr, M" **Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness**" Central European Business Review Research Papers , Vol. 2, No. 1, 2013.
82. Smith. A& Rupp. W," **Knowledge Workers' Perceptions of Performance Ratings**" The Journal of Workplace Learning, Vol. 16, No. 3 , 2004.
83. Stajner, Tadej& Mladeni, Dunja," **Modeling Knowledge Worker Activity**" Workshop on Application of Pattern Analysis, JMLR: Workshop and Conference Proceedings 11, 2010.
84. Syed, Jawad," **Pakistani Model of Diversity Management: Rediscovering Jinnah's Vision**" International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 28, No. 3, U.K, 2008.
85. Sartorius, Kurt& Carmichael, Teresa" **Human Resource Management and Diversity: Case Study in Mozambique**" International Journal of Human Resource Management, University of The Witwatersrand, South Africa, Vol.22, No.9, 2001.
86. Tripathi, K.P" **An Empirical Study of Management Knowledge Workers**" International Journal of Computer Applications ,Vol.12, No.7, 2010.
87. Uzoamaka, P., Anakwe, Jame, C., And Susan, Mschor" **Knowledge-related Skills and Effective Career Management**" International Journal of Manpower Vol 21, No. 7, 2000.
88. Vos, Ans, D., Stobbeleir, Katleen, D" **The Relationship Between Career-Related Antecedents and Graduates' Anticipatory Psychological Contracts**" Springer Science Media, LLC, 2009.

89. Verboncu, Lon" **Management Excellence: A desideratum**" Vol.1 , No.1, 2011.
90. Wang, Shu-qin, Gao., Cun-chen, Liu., Yun-long., Liu, Zhen,& Tang, Shu-hong." **Sliding Mode Variable Structure Control for The Dynamic System of Knowledge Workers in High-tech Enterprises**" IEEE, 2013.
91. Wang. Y, Zhu. Z& Cong. Q" **An Analysis on The Knowledge Workers' Turnover: A Psychological Contract Perspective**" International Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 3, 2008.
92. Warren. P., Thurlow. L., Ghani. R., Probst. K., Jentsch. E& Ermolayev, V," **Active-Enabling the Knowledge-Powered Enterprise: Semantic Technology for Knowledge Worker Productivity**" 2009.
93. Wickamasinghe, Vathsala & Jayaweera, Mayura" **Career Management Strategies Among IT Professionals in offshore Outsourced IT Firms in Sri Lanka**" Journal of Management Development, Vol.30, No.9, 2011.
94. Wickramsingh, Nilminl., Ginzberg, Michael, J" **Integrating Knowledge Workers and Organization: The Role of IT**" International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol.14, No.6, 2001.
95. Wilkinson A," **Empowerment: Theory and Practice, Personal Review**, Vol.27, No.1, 1998.
96. Wong, Peter S& Neck, Philip A," **A Practitioner's Approach to Drucker's Knowledge-Worker Productivity in The 21st Century-a New Model (Part Two)**, Review of International Comparative Management Volume 13, Issue 4, October 2013.
97. Wu. J," **On the Management Based on Characteristics of Knowledge Workers** " Modern Applied Science, Vol. 2, No. 2, 2008.
98. Xiaojun, Wu& Shizong, Li," **The Research on Knowledge Worker's Person-Organization Fit(POF)**" Third International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, IEEE, 2010.
99. Xinbo, Sun& Neng, Luo" **An Empirical Study on Motivational Factors for Knowledge Workers**" IEEE, 2011.
100. Yahiya, k, k" **Relationship Between Organization Career Management and Individual Performance**" Universitiutra Malaysia, IJM, 2004.
101. Ye, Ning., Zhi-Ping, Fan,& Bo, Feng," **Motivation Factors That Make Knowledge Workers Share Their Tacit Knowledge in Universities: an Empirical Research**" IEEE, 2005.
102. Yean, Fee&Yahya, Khulida" **The Relationship Between Career Strategies and Career Success**" IGMS, 15(1), 2008.

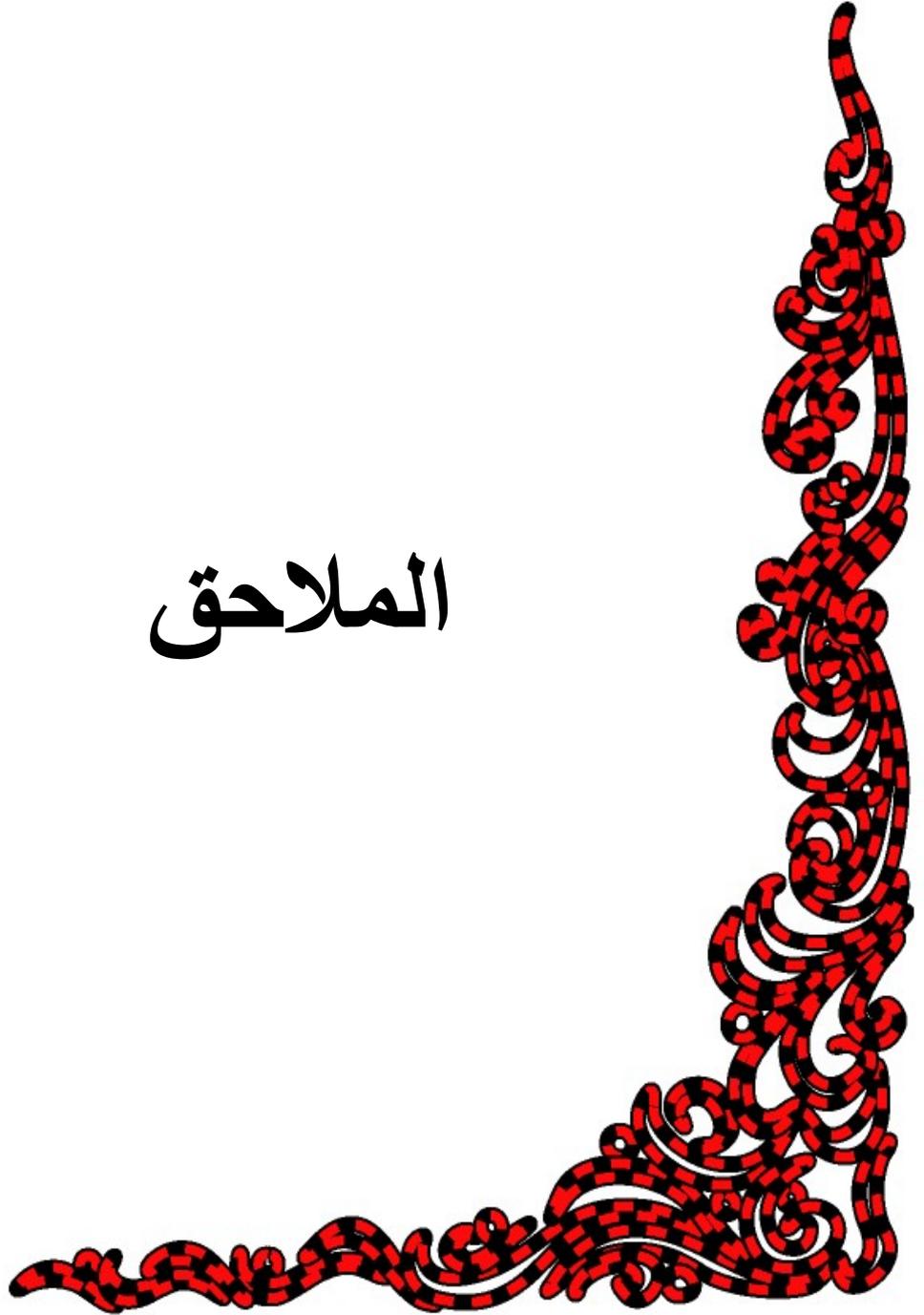
103. Youyou, Sun& Yansong, Xue," **Research on the Communication Art in Management from the Viewpoint of Knowledge Workers"** IEEE, 2011.
104. Yunlong, Liu., Shuhong, Tang., Chao, Shang., Huiping, Qi," **Optimization of Knowledge Workers System by Sliding Mode Control"** IEEE, China, 2013.
105. Zhan, Hong., Tang ,Tian,& Zhang, Yue," **The Research on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study"** American Journal of Industrial and Business Management, 2013.
106. Zhang, Xiaobing& Wang, Xieli" **A Study of The Perceived Career Success of Enterprises Middle Managers"** China, IEEE, 2010.
107. Zhaohui, Guo& Huan, Cao," **Empirical Analysis on Knowledge Workers' Satisfaction in Chinese Hi-tech Enterprises"** Sponsored by The Scientific Research Fund Project in Wuhan University of Science and Technology, IEEE, 2011.
108. Zhou, Yang& Chen, Zhigao" **Analysis on The Reasons For The Drain of Knowledge Workers in Companies"** IEEE, 2007.

### C.Thesis& Dissertations

1. Ann, Catherine Steele" **Measuring Career Anchors and Investigating the Role of Career Anchor Congruence"** A thesis requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Coventry University in collaboration wit the University of Worcester, Understanding occupational and organizational psychology, Intend-London, 2009.
  2. Broberge, Anders" **Tools For Learners As Knowledge Workers"** ,thesis for the Degree of Doctor in Department Of Computing, Science Umu University, 2000.
  3. Doer, Joan C" **Dealing with cross cultural conflict in a multicultural organization :An education management perspective "** Master Thesis, Unpublished , University of South Africa, 2004.
  4. Fox, Julie M." **Linkage in university Extension"**, Dissertation Phd , Unpublished" **Organizational Entrepreneurship and The Organizational Performance** , Graduate School of The Ohio State University, 2005.
  5. Grisham, Toms" **Cross-Cultural Leadership"** Thesis Doctor , Royal Melbourne Technology University, 2006.
  6. Hoge, Claudia" **Cultural Diversity in Organization : Diversity Strategy of an Austrian Subsidiary of Multinational Corporation"**, Master Thesis Unpublished , Innsbruck, University School of management, Austria , 2010.
-

7. McMillan - Capetart, Amy **"Cultural Diversity's Impact on Firm Performance: The moderating influence of Diversity Initiatives and Socialization Tactics"**, Doctor Thesis, College of Administration and Business Louisiana Tech University, 2003.
  8. Mundbrod, Nicolas" **Business Process Support for Collaborative Knowledge Workers"** Master Thesis, UIM, University, 2012.
  9. Mphuthi, Teboho" **Organizational Excellence as a Key Driver in Achieving Organizational Learning"** Master, Stellenbosh University, 2012.
  10. Reinhardt, Wolfgang," **Awareness Support for Knowledge Workers In Research Networks"** ,thesis for the of Doctor in Research Networks University Paderborn, 2011.
  11. Storesund, Frode Andre Sorensen,& Rasmussen, Janus Grinda ," **Motivation of Scandinavian Knowledge Workers"** a Survey of Methods and Their Effectiveness, Thesis for The Master's Degree in Business Administration, 2011.
  12. Wong, Peter Sun San, **"Drucker's Knowledge-Worker Productivity Theory: A Practitioner's Approach to Integrating Organizational Work Processes with Drucker's Six Major Factors Determining Knowledge-Worker Productivity"**, Doctor of Business Administration, Southern Cross University, 2012.
-

الملاحق



## الملحق (1) المحكمون لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
1	استاذ	د. احسان دهش جلاب	إدارة استراتيجية	جامعة القادسية
2	استاذ	د. اكرم محسن الياسري	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ عميد كلية العلوم السياحية
3	استاذ	د. طاهر محسن الغالبي	إدارة استراتيجية	جامعة البصرة
4	استاذ	د. مسلم علاوي السعد	إدارة استراتيجية	جامعة البصرة
5	استاذ	د. عباس حسين الحميري	إدارة عامة	جامعة بابل
6	استاذ	د. عبد الرضا فرج البدر اوي	استراتيجية	جامعة البصرة
7	استاذ	د. علاء فرحان طالب	إدارة تسويق	جامعة كربلاء
8	استاذ	د. علي عبد الكريم الخفاجي	موارد بشرية	جامعة كربلاء
9	استاذ	د. عواد كاظم الخالدي	احصاء	جامعة كربلاء/ عميد كلية الإدارة والاقتصاد
10	استاذ	د. صالح عبد الرضا رشيد	إدارة استراتيجية	جامعة القادسية
11	استاذ مساعد	د. انتصار عباس حمادي	موارد بشرية	جامعة بغداد
12	استاذ مساعد	د. هادي عبد الوهاب عبد الامام	سلوك تنظيمي	جامعة البصرة
13	استاذ مساعد	د. ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية منظمة	جامعة كربلاء
14	استاذ مساعد	د. عبد الرحمن الملا	سلوك تنظيمي	جامعة بغداد
15	استاذ مساعد	د. علي رزاق العابدي	موارد بشرية	جامعة الكوفة
16	استاذ مساعد	د. غني دحام تناي	موارد بشرية	جامعة بغداد

ب

## الملحق (2) استمارة استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

إلى السيد ..... المحترم

### استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز اطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال والموسومة بـ(الواقع الفلسفي لاستراتيجيات إدارة الوظيفة والاطار التطبيقي لصناع المعرفة في اطار التنوع الثقافي للموارد البشرية) دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من القوة العاملة في المؤسسات الحكومية. وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها .

إن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية, علماً أن هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص الضعف في الشركة, بقدر ما تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي, بفضل ما تقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة, علماً أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية, ولا داعي لتثبيت الاسم أو التوقيع على الاستمارة, شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم.

المشرف  
أ. د. مؤيد يوسف الساعدي  
جامعة الفرات الاوسط التقنية  
المعهد التقني المسيب

المشرف  
أ.د عدنان كريم نجم الدين  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد

الباحث  
صالح مهدي محمد الحسنوي  
طالب الدكتوراه  
قسم إدارة الأعمال

أولاً : بيانات ومعلومات عامة

ملاحظة : يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أقل من 20	<input type="checkbox"/>	30 - 20	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	41 - 50	<input type="checkbox"/>	60 - 51	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دبلوم بعد الإعدادية	<input type="checkbox"/>	إعدادية فما دون	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أقل من سنة	<input type="checkbox"/>	5 - 1	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16 - 20	<input type="checkbox"/>	25 - 21	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	عدد الدورات التي شارك فيها :	<input type="checkbox"/>	3 - 1	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 - 9	<input type="checkbox"/>	10 فأكثر	<input type="checkbox"/>

و. الموقع الوظيفي :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الانكليزية	<input type="checkbox"/>	الصينية	<input type="checkbox"/>	الهندية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التركية	<input type="checkbox"/>	اخرى	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	كلا	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	كلا	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

ي. عدد كتب الشكر والتقدير:











												والابتكار والتعلم .
												4 منظمتي تمنح العاملين حرية عمل اكبر في انجاز اعمالهم.
												5 الاشراف المباشر من قبل المسؤول يقيد نمو افكاري الابداعية.
												6 ارغب بمرونة الاجراءات من قبل منظمتي بهدف تعزيز مواهبي وقدراتي الذاتية.

\*التميز: يتم صفه تميز صناع المعرفة عن غيرهم من الموارد البشرية, إذ أنهم يمتلكون القدرة على إنجاز الاعمال وخلق المعارف وإدارتها وتعليمها الى زملائهم.

ت	العبارات	اتفق بنسبة											
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
													1 تجاربي العملية تميزني عن العاملين الاخرين في منظمتي.
													2 يسهم تميز الافراد في انجاز هدف المنظمة.
													3 تسعى المنظمة التي اعمل بها الى تميز العاملين الكفويين.
													4 تشجع المنظمة العاملين على التميز والابداع.
													5 يسهم التميز على زيادة المنافسة بين العاملين لانجاز الاعمال .
													6 يعد تميز العاملين عاملا هاما في حل مشاكل العمل.
													7 تضع المنظمة برامج تحفيز العاملين بهدف الابداع.

\*الاهداف الموجهة: إعطاء صورة واضحة لصناع المعرفة في العمل وهم يحملون معنى التوجه في عقولهم ولديهم رؤى واضحة حول أعمالهم.

ت	العبارات	اتفق بنسبة											
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
													1 أرغب بعلمي عندما يكون واضح الاهداف.
													2 تجانس عملي الفردي مع الموجه يسهم في تحقيق الاهداف.
													3 العمل الواضح يساعد في تحقيق اهداف الفرد والجماعة والمنظمة.
													4 تسهم الاعمال الموجه في تجانس الاعمال في المنظمة لتحقيق الاهداف.
													5 منظمتي تعمل في سياق العمل الموجه.
													6 اسعى لأكون ضمن عمل الجماعة والمنظمة الموجه.

ج

الملحق (3)

the name of God

**University of Karbala**

**Faculty of Management and Economics**

**Department of Business Administration**

**Graduate Studies**

**Mr.....**

### **Questionnaire Form**

Peace, mercy and blessings of God ...

We present a decent form questionnaire, which is part of the requirements for the completion of doctoral thesis in Business Administration tagged (**philosophical actuality for strategies occupation of management and the applied framework to the knowledge workers in the framework of cultural diversity of human resources**) it a survey analysis of a sample of employees working in government institutions.

We very much hope in your cooperation with us in the reading passages and answer form.

The success of this study depends on the degree of response of the respondents and the accuracy and objectivity note that this study is not designed to diagnose weaknesses in the company, the more they are used for the purposes of scientific research exclusively in the hope that graduated the results serve the course of scientific research note that the data recorded confidential nature and scientific integrity, there is no need to write the name or signature on the form, thank you for your efforts in advance for your cooperation with us.

**Supervisor**

Prof. Dr Moyad Al-Saidi

**Supervisor**

Prof. Dr Adnan karim  
Najim AL-dien

**PhD**

Saleh MahdyAl-Hisnawy

Department of Business Management University of Karbala-Iraq

**First, data and general information**

**Note :** Please tick ( ✓ ) in the appropriate box

A. Gender: Male  Female

B. Age: less than 20  21 – 30  31-40   
 41-50  50-6  61 and more

C. Education: junior high  or below after Preparatory   
 School Diploma Bachelor  Higher Diploma   
 Masters  Doctorate

D. Years of service: Less than 1 year  1 – 5  6 - 10   
 11-15  16-20  21-25  26-30  31 and more

E. The number of sessions in which he participated: 1-3  4-6   
 7-9  10 and more  no

F. Job Site:

G. You speak languages other than Arabic: English  Chinese   
 Indian  Turkish  Other

H. Have you got a certificate of appreciation? Yes  No

I. Did you get a patent? Yes  No

J . Number of books thanks and appreciation

**Second: the questions related to the study variables**

**strategies Occupation management:** function is a set of work-related experiences and activities, and Diverting toward personal goals of human resources, which is going through during the period of the life of a career and that are sometimes under his control and another under dominated the others, as well as the goals of the organization and there are twenty-five strategy represented by asking one for each strategy.

















### الملحق (4) استمارة مقابلة للعراقيين

**ملاحظة :** ان هذه الاستبانة لا تحتاج الى ذكر الاسم وتستعمل لأغراض البحث حصراً ولا يطلع عليها احد ولا علاقة لرب العمل بمضمونها وستكون المعلومات طبي الكتمان ولا تستخدم لأي مجال آخر الا في مجال البحث العلمي .

- 1- مدة الخدمة الوظيفية: سنة  شهر
- 2- مدة الخدمة بالدائرة: سنة  شهر
- 3- هل مارست عملك في اطار الاختصاص او خارج الاختصاص أولاً : نعم  كلا
- 4- هل اجتزت قانون المهنة؟. نعم  كلا
- 5- هل اجتزت دورة تخصصية في مجال عملك : اذا كان الجواب نعم ماهي عدد الدورات . نعم  عدد الدورات
- 6- هل اجتزت دورة في السلوك الوظيفي او اخلاقيات الوظيفة ، النزاهة ، الشفافية ؟ نعم  كلا
- 7- هل حضرت ندوات ارشادية تخص السلوك الوظيفي المهني ، اذا كان الجواب ( نعم ) ما هو العدد ؟
- 8- هل اطلعت على تجارب المنظمات او الشركات المماثلة والتي اسهمت في تطوير ثقافتك المهنية والوظيفية ؟ نعم  كلا
- 9- هل انت مهتم بالاطلاع على تجارب عالمية مماثلة لمهنتك او وظيفتك ؟ نعم  كلا
- 10- هل تعتقد ان وجود عمالة اجنبية يصب في منفعتك مهنياً او وظيفياً ؟ اعتقد  لا اعتقد
- 11- هل تعتقد ان العاملين الاجانب أثروا في سلوك الدائرة بشكل ايجابي وادخلوا تحسينات على طرائق العمل ؟ نعم  كلا
- 12- هل تعتقد بأن ثقافة الدائرة السائدة أثرت على سلوك العاملين الاجانب ايجابياً او سلبياً ؟ نعم  كلا

### الملحق (5) استمارة مقابلة للأجانب

ملاحظة : ان هذه الاستبانة لا تحتاج الى ذكر الاسم وتستعمل لأغراض البحث حصراً ولا يطلع عليها احد ولا علاقة لرب العمل بمضمونها وستكون المعلومات طبي الكتمان ولا تستخدم لأي مجال آخر الا في مجال البحث العلمي .

س1: هل انت مكلف بعمل مطابق لاختصاصك ؟ :

نعم  كلا  تقريباً

س2: هل تعتقد ان بيئة العمل في العراق مقارنة لبيئة العمل في بلدك ؟:

نعم  كلا  تقريباً

س3 : هل استطعت ان تؤثر من خلال خبرتك في اساليب العمل التي واجهتك في بيئة العمل العراقية ؟

سلبياً  إيجابياً

س4 : هل تعتقد بإمكانك نقل تجارب عمل متطورة الا ان القوانين والانظمة العراقية لا تسمح بذلك؟ .

س5: هل تشعر بحرية في اداء مهامك الوظيفية ولا تحتاج الى استحصال موافقات متكررة من الرئيس الاعلى؟ .

س6 : هل ان اعباء العمل التي تمارسها تخل بالتزاماتك العائلية؟ .

س7 : هل ان التقاليد الاجتماعية السائدة في البيئة العراقية تنعكس بشكل واضح في بيئة العمل ( هل ان الاعراف والتقاليد تشكل جزءاً مهماً في ثقافة المنظمة )؟ .

س8 : هل تمارس خصوصيتك في الطقوس والعادات بحرية في بيئة العمل العراقية؟ .

س9 : هل ان طبيعة العمل التي تمارسها ذات تحدي ام انها اعمال تقليدية بالنسبة لك ؟

س10 : هل تعتقد بأنك بحاجة الى تدريب في اطار بيئة العمل العراقية او دخول دورات وفي اي مجال ؟

س11 : هل ان العاملين العراقيين يتقبلون افكارك ومقترحاتك البناءة في إطار العمل بانفتاح

كثيراً  قليلاً  نادراً

س12 : في اطار معطيات مدة العمل التي قضيتها في العراق هل انت باتجاه :

1- تشجيع اصدقائك ومعارفك للعمل بالعراق لأسباب :  
مالية  مهنية  ثقافية  اخرى

2- انتهاء مدة العقد والعودة الى بلدك نعم  لا  البلد

3- تجديد مدة العقد:  
بشروط جديدة  بنفس الشروط   
في اطار المهنة نفسها  في اطار مهنة جديدة

## الملحق (6) استمارة مقابلة للأجانب

**Note :** This Form questionnaire does not need to the name and used exclusively for research purposes and not disclosed to employer nor its content therefor, and information will be kept confidential and not used for any other field, except in the field of scientific research.

**Q1:** Are you in charge of the work is identical to your specialty.

Yes  No  almost

**Q 2:** Do you think that the work environment in Iraq approach to the work environment in your country.

Yes  No  almost

**3Q:** Were you able to influence through your experience in the methods of work that you encounter in the Iraqi work environment .

Positive  negative

**Q4:** Do you think you can transfer experiments sophisticated work, but the laws and regulations in Iraq does not allow it.

**Q5:** Do you feel freely in the performance of functional tasks, and do not need to obtain the approval of the president.

**Q6:** Is that workloads exercised disturb your obligations to your family.

**Q 7:** Are the social traditions prevailing in the Iraqi environment is clearly reflected in the work environment ( Is that customs and traditions are an important part in the culture of the organization).

**Q 8:** Do you have your privacy in the rituals and customs freely in the work environment in Iraq?.

**Q9:** Is that the nature of the work carried out by the same challenge or is it a traditional business for you? .

**Q10:** Do you think that you need to train in the Iraqi work environment or entry courses in any field? .

**Q11:** Is that the Iraqi workers are receptive to your ideas and suggestions in the framework of constructive work openly.

Too much  a little  rarely

**Q 12:** In the framework of data for the work that I spent in Iraq are you off:

1- Encourage your friends and acquaintances to work in Iraq for reasons:

Professional  financial  cultural  and other

2- To end the term of the contract and go back to your country.

Yes  Country

3- Renewal of the contract period:

New terms  on the same terms

As part of the same profession  as part of a new career

Form questionnaire

Note: This resolution does not need to mention the name and used exclusively for research purposes and not disclosed to one relationship with the employer nor its content and information will be kept confidential and not used for any other field, but in the field of scientific research .

1- period of service functional year  Month

2 - period of service department year  Month

3 - Is your business exercised within the framework of competence or outside the jurisdiction first? .

4-Do you pass the law profession? .

5 -Do you pass the course specialist in your field: If yes what are the number of cycles?. Number of sessions

6 - Can you pass the course in functional behavior or ethics function, integrity, transparency?.

7 - Did you attend seminars concerning behavior indicative career professional, if the answer (yes) What is the number?.

8 - Do you read the experiences of similar companies or organizations that have contributed to the development of culture and professional career?.

9 - Are you interested in access to international experiences similar to your career or your job?.

10 -Do you think that the presence of foreign labor is in your benefit professionally or functionally?

11-Do you think that foreign workers influenced the behavior of the circuit in a positive way and brought improvements to working methods?.

12- Do you think that the prevailing culture of the department affected the behavior of foreign workers, positive or negative?.

13- Is sent to the outside diameter of the training as part of your specialty or in another jurisdiction (state) ?.

ز

الملحق (7) كيفية قياس العينة: معادلة ثومبوسون

1. العراقيين : المجتمع (246)

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\left[ \left[ N - 1 * \left( \frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P) \right]}$$
$$n = \frac{246 * 0.50(1 - 0.50)}{\left[ \left[ 246 - 1 * \left( \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} \right) \right] + 0.50(1 - 0.50) \right]}$$
$$n = \frac{246 * 0.50 * (0.50)}{\left[ \left[ 245 * \left( \frac{(0.25)}{(3.841)} \right) \right] + 0.50 * (0.50) \right]}$$
$$n = \frac{61.5}{0.159 + 0.25}$$
$$n = \frac{61.5}{0.409} = 150.3 = 150$$

2. الأجانب : المجتمع (184)

$$n = \frac{184 * 0.25}{(183 * 0.00065) + 0.25}$$
$$n = \frac{46}{0.118 + 0.25} = \frac{46}{0.368} = 125$$

## الملحق (8) استراتيجيات إدارة الوظيفة

الستراتيجية	الرمز	ت
ستراتيجية الخيارات المفتوحة	X1	1
ستراتيجية تطوير المهارات التي تكون مطلوبة بالخيارات الوظيفة المستقبلية	X2	2
ستراتيجية القيادة الافتراضية	X3	3
ستراتيجية تطوير الخبرات في المجالات المهمة لعمليات القسم	X4	4
ستراتيجية الإيحاء للرئيس بأدراك الاختصاص	X5	5
ستراتيجية الحصول على العمل المستند على الخبرات في المنظمة	X6	6
ستراتيجية توقعات التقويم	X7	7
الستراتيجية المستندة الى توجيه المشرفين	X8	8
ستراتيجية إدراك الانجازات	X9	9
ستراتيجية القدرات المتنوعة	X10	10
ستراتيجية ساعات العمل المرنة	X11	11
ستراتيجية إدراك الأهداف الوظيفية	X12	12
ستراتيجية العمل البديل	X13	13
ستراتيجية التفكير بالعمل	X14	14
الستراتيجية المستندة الى خبرة المنظمة	X15	15
ستراتيجية التغذية الراجعة	X16	16
ستراتيجية إتاحة المعلومات	X17	17
ستراتيجية إستخدام الخبرة من الخارج	X18	18
ستراتيجية شبكة العلاقات الداخلية	X19	19
ستراتيجية الناصحين	X20	20
الستراتيجية التكيفية	X21	21
ستراتيجية إكتساب المعرفة	X22	22
ستراتيجية فرص التطور الداخلية	X23	23
ستراتيجية إستثمار فرص التطور خارج المنظمة	X24	24
ستراتيجية الاقران	X25	25

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Karbala  
College of Administration and Economics  
Department of Business Administration



**The Philosophical Reality of Career Management Strategies  
and The Applied Framework of Knowledge Workers Within  
The Framework of Cultural Diversity of Human Resources**

*An Analytical survey Research in a Sample of Iraqi  
Organizations*

**Submitted To  
The Council of the College of Administration & Economics- at  
The University of Karbala, in Partial Fulfillment of The  
Requirements for The Phd in Business Administration**

Research submitted by  
*Saleh Mahdi M. Al-Hisnawi*

**Supervised By**

**Prof. Dr.  
Mauyad Yousif AL-Saidi**

**Prof. Dr.  
Adnan Kareem Najim**

**2015 A.D.**

**1436 A.H.**

## Abstract

### **The Philosophical of Reality Career Management Strategies and The Applied Framework of Knowledge Workers Within The Framework of Cultural Diversity of Human Resources**

The aim of this research is to investigate the philosophical situation of career management strategies, which amount to 25 strategies, as per previous studies. The current career situation has not witnessed a great increase in number within the frame of the third millennium. Thus the research aims at revealing the philosophical situation of these strategies as a preliminary step to test the applied situation of the work of knowledge workers, this is carried out within the framework of the modern currents that characterize human resources which are described as roaming resources of varied cultures and skills.

The Iraqi health organizations (Directorate of Holy Karbala Health, Directorate of Najaf Health, Directorate of Babylon Health, Directorate of Wasit Health, Karbala Cement Limited Company) have been chosen to identify a sample of knowledge workers amounting to (150) Iraqi respondents and (125) foreign respondent.<sup>1</sup> The research presents a number of questions.

The research aims at revealing the position of careers in Iraq through modern strategies, and to find out the most applicable strategy, also to reveal the situation of the characteristics of incoming knowledge workers and factors for attracting them, the size of the gap between them and their Iraqi counterparts, to investigate whether the factor of cultural diversity is a source of strength or weakness for the concerned organizations, and to reveal the method of managing them.

It is expected that the research would widen the vision of workers stretch the present boundaries of career in a way that fits with open-ended career situation. The results of the research are considered as digital field indicators that incite management leaderships to reevaluate their understanding of the new career situation and the organization's input of human resources on the bases of the developments witnessed in international business environment.

---

<sup>1</sup> The sample has been selected according to Stephen Sampson Equation, as in appendix (6).

The research relies on Curriculum Based Research and Analysis approach, non-parametric analysis and processing tools have been employed due to the nature of the research data.

The research has arrived at the conclusion that career management strategies contribute in business implementation causing less problems to the organization as well as the human resources. Cultural diversity of human resources in career organizations is a crucial factor because of cultural differences of these resources.

The most significant recommendation of the research is that organization managements have to work on the creation and continuity of the appropriate circumstances of knowledge workers, and to follow up the creative ideas they present that serve the organization goals on the long run, and to stress the role of cultural diversity of human resources because of the spread of globalization that led to the easy transference of human resources among countries.

**The researcher**