الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان: تسيير الموارد البشرية ونقل خبرات الإدارة في بيئة التنوع الثقافي
دراسة حالة المؤسسات الأجنبية في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: سي هادي كريمة

أمام اللجنة:

رقم	الإسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	غزازي عمر	أستاذ	البليدة 2	رئيسا
2	بن عناية جلول	أستاذ	خميس مليانة	مشرفا، مقررا
3	شويح محمد	أستاذ	البليدة 2	عضوا
4	بوحرب حكيم	أستاذ محاضر أ	البليدة 2	عضوا
5	بودلة يوسف	أستاذ	بومرداس	عضوا
6	فشيت حميد	أستاذ محاضر أ	خميس مليانة	عضوا

السنة الجامعية: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية : العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان: تسيير الموارد البشرية ونقل خبرات الإدارة في بيئة التنوع الثقافي

دراسة حالة المؤسسات الأجنبية في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إعداد الطالب:

سي هـادي كريمة

إشراف الدكتور:

بـــن عناية جــلول

السنة الجامعية: 2020-2021

الإهداء :

أهدي عملي هذا إلى زوجي العزيز صالح الذي كان سندا لي طيلة اعداد هذا العمل

كما أهدي هذا العمل لأولادي الأعزاء: جيجيقا، غيلاس، رشا و الكتكوتة ايمان .

واهديه للوالدين العزيزين أمي وأبي اللذان لم يبخلا عليا بالدعاء حفظهما الله واطال الله في عمرهما.

إلى اختي الغالية وريدة، وإلى أخويا العزيزين أعمر و ياسين.

إلى عائلة الثانية عائلة زوجي حفظهم الله ، إلى جميع أخواته وعائلاتهم.

إلى كل الأصدقاء والزملاء في العمل.

الشكر والتقدير:

الحمد لله في بدء الأمر ومنتهاه الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

والشكر الجزيل المصحوب بالعرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف بن عناية جلول على دعمه وتوجيهاته.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بقراءة محتويات هذا العمل واثراءه.

كما أشكر جميع إطارات وعمال الشركات محل الدراسة .

كما لا يفوتني أن أشكر جميع عمال وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 ، وجامعة خميس مليانة وجامعة فرحات عباس سطيف 1.

سي هادي كريمة

الملخص:

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات خاصة في المؤسسات المتعددة الجنسيات، وذلك لكونها تتعامل مع عمال من جنسيات وثقافات مختلفة ومتعددة، ومنه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية ونقل الخبرات الإدارية في بيئة التنوع الثقافي، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تتمتع بالتنوع الثقافي فيها بنقل الخبرات من العمال الأجانب الذين يمتلكون المهارات والمعارف والخبرات إلى العمال المحلين.

تم الاعتماد على المنهج الوصي التحليلي من أجل للوصول إلى نتائج الدراسة. ولهذا الغرض تم تقسيم هذه الدراسة إلى إطارين، إطار نظري يحتوي على أربعة فصول تناولنا فيها المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة، وفصل تطبيقي قمنا فيه بتحليل ودراسة اخترنا مجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر منتشرة ي العديد من الولايات وتعمل في مجالات مختلفة، وذلك من خلال توزيع استبينان على عينة من العمال.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة وطيدة بين تسيير الموارد البشرية ونقل الخبرات، ووجود علاقة بين أبعاد التنوع الثقافي من خلال دراسة أبعاد هوفستد الخمسة وتسيير الموارد البشرية فيها فهي تتأثر فيهم. وبالتالي توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأجنبية تعمل على تشجيع نقل الخبرات والمعارف من المستثمر الأجنبي إلى العامل المحلي من خلال ممارساتها تحفيز وتكوين العاملين.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية، التنوع الثقافي، إدارة المعرفة، نقل الخبرات

Abstract:

Human resources management faces many challenges, especially in multinational enterprises working with workers of different nationalities and cultures, This study highlights the management of human resources and the transfer of managerial expertise in the cultural diversity environment. Human resources management in institutions with cultural diversity ", where the problem of the study revolved around knowing to what extent human resources management contributes to transferring experiences from foreign workers with skills, knowledge and expertise to local workers.

The analytical guardian curriculum was used to reach the study's results. For this purpose, this study has been divided into two frameworks, a theoretical framework containing four chapters in which we have addressed the basic concepts of this study,

The study found a strong correlation between the management of human resources and the transfer of expertise, and a correlation between the dimensions of cultural diversity through the study of Hofsted's five dimensions and the management of human resources is influenced by them. We have therefore found that the management of human resources in the foreign enterprise promotes the transfer of expertise and knowledge from the foreign investor to the local worker through its motivation and workforce practices.

Keywords: Human Resources Management, Cultural Diversity, Knowledge Management, Transfer of Experiences

قائمة المحتويات

	الصفحة
الإهــداء	
الشكر والتقدير	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة.....	أ
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات.....	1
تمهيد.....	2
المبحث الأول: مدخل لدراسة ثقافة المؤسسة.....	3
المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة.....	3
الفرع الأول: مفهوم وخصائص الثقافة.....	4
الفرع الثاني: مفهوم وخصائص ثقافة المؤسسة	11
الفرع الثالث: عناصر وأهمية ثقافة المؤسسة.....	16
المطلب الثاني: تكوين وأنواع ثقافة المؤسسة.....	22
الفرع الأول: تكوين ثقافة المؤسسة.....	23
الفرع الثاني: أنواع ثقافة المؤسسة.....	27
المطلب الثالث: خلق ثقافة المؤسسة والمحافظة عليها.....	30
الفرع الأول: خلق ثقافة المؤسسة	30
الفرع الثاني: المحافظة على ثقافة المؤسسة.....	32
المطلب الرابع: الثقافة الوطنية وعلاقتها بثقافة المؤسسة.....	34
الفرع الأول: مفهوم الثقافة الوطنية.....	35
الفرع الثاني: العلاقة بين الثقافة الاجتماعية و ثقافة المؤسسة.....	37
المبحث الثاني: ماهية التنوع الثقافي في المؤسسات.....	40
المطلب الأول: مفهوم التنوع الثقافي في المؤسسات.....	41
الفرع الأول: تعريف التنوع الثقافي.	42

الفرع الثاني: تصنيف أبعاد التنوع الثقافي	44
المطلب الثاني: مفهوم التنوع الثقافي في المؤسسات.....	48
الفرع الأول: تعريف التنوع الثقافي في المؤسسات	48
الفرع الثاني: إدارة التنوع الثقافي.....	50
المطلب الثالث: نماذج مفسرة للتنوع الثقافي داخل المؤسسات.....	57
الفرع الأول: نموذج هوفستيد لأبعاد التنوع الثقافي كنموذج رئيسي في البحث.....	58
الفرع الثاني: نموذج ترومنبينار التنوع الثقافي في مجال الأعمال.....	71
الفرع الثالث: نموذج شوارتز (Schwartz 1999) تنوع القيم الثقافية.....	77
الفرع الرابع: نموذج المشروع العالمي هاوس	80
المبحث الثالث: استراتيجيات وآثار التنوع الثقافي.....	87
المطلب الأول: استراتيجيات التنوع الثقافي.....	87
الفرع الأول: إستراتيجية خلق مؤسسة متنوعة الثقافات.....	88
الفرع الثاني: الإستراتيجية الدفاعية والإستراتيجية الاستباقية	90
الفرع الثالث: إستراتيجية نموذج البناء.....	93
المطلب الثاني : ايجابيات وسلبيات التنوع الثقافي.....	94
الفرع الأول: ايجابيات التنوع الثقافي.....	94
الفرع الثاني: سلبيات التنوع الثقافي.....	97
الفرع الثالث: المعضلات الراهنة التي تواجه إدارة التنوع.....	100
خلاصة الفصل.....	102
الفصل الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية.....	103
تمهيد.....	104
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....	105
المطلب الأول:. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والعوامل المساهمة في ذلك.....	105
الفرع الأول: التطور التاريخي إدارة الموارد البشرية.....	106
الفرع الثاني: العوامل المساهمة في تطور إدارة الموارد البشرية.....	113
المطلب الثاني: مفهوم و خصائص إدارة الموارد البشرية.....	115
الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.....	115
الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية.....	120

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	121
الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.....	122
الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.....	124
المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....	128
المطلب الأول: وظيفة الاستخدام الموارد البشرية.....	128
الفرع الأول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية.....	129
الفرع الثاني: وظيفة تحليل وتصميم الوظائف	131
الفرع الثالث: وظيفة استقطاب الموارد البشرية.....	133
الفرع الرابع: وظيفة الاختيار والتعين	137
المطلب الثاني: وظيفة تنمية الموارد البشرية.....	141
الفرع الأول: وظيفة تدريب الموارد البشرية	141
الفرع الثاني: وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.....	146
المطلب الثالث: وظيفة الحفاظ على الموارد البشرية	151
الفرع الأول: وظيفة إدارة الأجور	152
الفرع الثاني: وظيفة تحفيز الموارد البشرية	153
المبحث الثالث: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية الدولية.....	158
المطلب الأول: تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية.....	158
الفرع الأول: مفهوم و خصائص العولمة.....	159
الفرع الثاني: تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية.....	166
المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية الدولية.....	170
الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية.....	170
الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية.....	177
المطلب الثالث: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية	178
الفرع الأول: تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم	179
الفرع الثاني: الاستقطاب والتدريب في المجال الدولي.....	180
الفرع الثالث: الرواتب وتقييم الأداء في المجال الدولي.....	187
الفرع الرابع: إعادة تكييف العائد من الاغتراب.....	189
الفرع الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية.....	192
المطلب الثالث:ماهية إدارة تنوع الموارد البشرية.....	194

الفرع الأول: مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية.....	195
الفرع الثاني: سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية.....	199
الفرع الثالث: تطبيق إدارة التنوع من خلال ممارسات الموارد البشرية.....	200
خلاصة الفصل.....	203
الفصل الثالث: مدخل إلى نقل المعرفة والخبرات داخل المؤسسة.....	204
تمهيد الفصل.....	205
المبحث الأول: مدخل إدارة المعرفة.....	206
المطلب الأول: مفهوم و خصائص المعرفة	206
الفرع الأول: مفهوم البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة.....	207
الفرع الثاني: خصائص المعرفة.....	215
الفرع الثالث: أهمية المعرفة.....	218
المطلب الثاني: أنواع المعرفة	220
الفرع الأول: أنواع المعرفة حسب كينغستونKingston	220
الفرع الثاني: أنواع المعرفة حسب زاك(Zack).....	221
الفرع الثالث: أنواع المعرفة حسب نوناكا.....	222
المطلب الثالث: ماهية إدارة المعرفة في المؤسسات.....	227
الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة.....	227
الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....	230
الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة.....	232
المطلب الرابع: الصعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة.....	236
المبحث الثاني: نقل المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة.....	237
المطلب الأول: مفهوم وأنواع نقل المعرفة التنظيمية.....	238
الفرع الأول: مفهوم نقل المعرفة التنظيمية.....	238
الفرع الثاني أنواع نقل المعرفة التنظيمية.....	243
المطلب الثاني: نماذج وأبعاد نقل المعرفة.....	245
الفرع الأول: نماذج نقل المعرفة.....	245
الفرع الثاني: أبعاد نقل المعرفة.....	252
المطلب الثالث: شروط ومعوقات نقل المعرفة.....	252
الفرع الأول: شروط نقل المعرفة.....	253

الفرع الثاني : معوقات نقل المعرفة.....	256
الفرع الثالث: فوائد نقل المعرفة.....	257
المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة في نقل المعرفة.....	258
المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية.....	259
الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية.....	259
الفرع الثاني : إدارة الموارد البشرية ونقل المعرفة.....	265
المطلب الثاني: أهمية ثقافة المؤسسة في بناء المعرفة وإدارتها.....	269
الفرع الأول: علاقة الثقافة ببناء المعارف.....	270
الفرع الثاني: خصائص الثقافة المؤسسة الداعمة لإدارة المعرفة.....	272
الفرع الثالث: أهمية ثقافة المؤسسة في بناء المعرفة التنظيمية وإدارتها.....	273
الفرع الرابع: المعوقات الثقافية لبناء المعرفة وطرق حلها.....	277
خلاصة الفصل.....	281
الفصل الرابع: نقل الخبرات الإدارية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر.....	282
تمهيد الفصل.....	283
المبحث الأول: ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر.....	284
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاستثمار الأجنبي المباشر.....	284
الفرع الأول: مفهوم الاستثمار.....	285
الفرع الثاني: مفهوم وخصائص الاستثمار الأجنبي المباشر.....	287
المطلب الثاني:أهمية، محددات وأشكال الاستثمار الأجنبي المباشر.....	293
الفرع الأول: أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر.....	293
الفرع الثاني: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر.....	295
الفرع الثالث :أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر.....	297
المطلب الثالث: آثار الاستثمار الأجنبي المباشر على البلدان المتقدمة والنامية.....	305
الفرع الأول: أثار على البلدان المتقدمة	305
الفرع الثاني: أثار على البلدان النامية.....	306
المبحث الثاني: الشركات المتعددة الجنسيات كشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر.....	309
المطلب الأول: نظرة تاريخية للشركات متعددة الجنسيات و مراحل ظهورها.....	310
الفرع الأول: نظرة تاريخية للشركات متعددة الجنسيات.....	310

الفرع الثاني: مراحل ظهور الشركات المتعددة الجنسيات.....	311
المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الشركات المتعددة الجنسيات.....	316
الفرع الأول: مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات	316
الفرع الثاني:خصائص الشركات المتعددة الجنسيات.....	321
المطلب الثالث:آثار الشركات المتعددة الجنسيات وعلاقتها بالاستثمار الأجنبي المباشر.....	326
الفرع الأول:آثار الشركات المتعددة الجنسيات	327
الفرع الثاني: الشركات المتعددة الجنسيات وعلاقتها بالاستثمار الأجنبي المباشر...	329
المطلب الرابع : واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر.....	330
الفرع الأول: تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر.....	331
الفرع الثاني: تقييم الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر.....	335
المبحث الثالث: نقل الخبرات الإدارية في الشركات المتعددة الجنسيات.....	337
المطلب الأول: مفهوم وأنواع الخبرات الإدارية.....	337
الفرع الأول: مفهوم الخبرات الإدارية.....	338
الفرع الثاني: أنواع الخبرات.....	339
المطلب الثاني: نقل الخبرات في ظل الشركات المتعددة الجنسيات.....	342
الفرع الأول: نقل الخبرات في حالة الاستثمارات المشتركة.....	343
الفرع الثاني: نقل المعارف و الخبرات في حالة الإندماج–الإقتناء	345
الفرع الثالث: نقل المعارف والخبرات في حالة عقود الإدارة والتسيير والتراخيص ..	347
المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات.....	350
الفرع الأول: دور الموارد البشرية في نقل المعرفة داخل الشركات المتعددة الجنسيات.....	350
الفرع الثاني: دور تكوين الموارد البشرية في نقل الخبرات	353
المطلب الرابع: ثقافة المؤسسة كحافز أو معيق لنقل الخبرات في الشركات المتعددة الجنسيات.....	355
الفرع الأول: ثقافة المؤسسة في المؤسسات المتعددة الجنسيات.....	356
الفرع الثاني: دور ثقافة المؤسسة في نقل الخبرات داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات.....	357
خلاصة الفصل.....	359

الفصل الخامس: واقع تسيير الموارد البشرية ونقل الخبرات في المؤسسات الأجنبية في الجزائر دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية	360
تمهيد.....	361
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	362
المطلب الأول: نموذج الدراسة.....	362
المطلب الثاني: مراحل تطور أداة الدراسة.....	364
الفرع الأول: بناء أداة الدراسة.....	364
الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....	365
الفرع الثالث: أداة القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة	367
الفرع الرابع: حدود وعينة الدراسة	371
المبحث الثاني: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.....	374
المطلب الأول: تحليل أبعاد الدراسة	374
الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية الشخصية لعينة الدراسة.....	374
الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.....	380
الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية.....	393
الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية.....	411
المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الدراسة.....	419
الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الفرضية الرئيسية الأولى.....	419
الفرع الثاني:عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الفرضية الرئيسية الثانية.....	425
الفرع الثالث:عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الفرضية الرئيسية الثالثة.....	431
الفرع الرابع: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الفرضية الرئيسية العامة.....	438
خلاصة الفصل.....	441
خاتمة عامة.....	443

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف الأبعاد الثقافية	47
02	الفروق بين الثقافة ذات مسافة سلطة عالية وذات مسافة سلطة منخفضة	60
03	معايير الفروقات بين الثقافات ذات التوجه الفردي والثقافات ذات التوجه الجماعي	65
04	الفروق بين الثقافة الذكورية والثقافة الأنثوية	67
05	الفروق بين الثقافة ذات توجه طويل المدى والثقافة ذات التوجه قصير المدى	69
06	الفروق في بعد التوجه الأدائي بين الثقافات	81
07	الفروق في بعد الإثبات والجزم بين الثقافات	82
08	الفروق في بعد التوجه المستقبلي بين الثقافات	83
09	الفروق في بعد الجماعية داخل المجموعة بين الثقافات	84
10	الفروق في بعد المساواة بين الجنسين بين الثقافات	85
11	أنواع التنظيمات وفق Cox Taylor	89
12	مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية	136
13	مراحل توجه المؤسسات نحو العولمة وعلاقتها بأنشطة إدارة المورد البشري	169
14	استراتيجيات الاختيار والتعيين في الشركات المتعددة الجنسيات	184
15	الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات	210
16	خصائص المعارف الضمنية والمعارف الصريحة	227
17	عمليات إدارة المعرفة كما يرها الباحثين	233
18	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	259
19	تسيير الموارد البشرية التقليدية والمفهوم الحديث	263
20	المزايا الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسية	323
21	بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2002- 2017	332
22	المشاريع الاستثمارية الأجنبية المسرحة حسب القطاع للفترة2002-2017	333

23	المشاريع التي تشرك الأجانب حسب الدول (المناطق).	334
24	قيم ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة	367
25	درجات مقياس الدراسة	368
26	مستويات سلم ليكرت Likert	368
27	المؤسسات الممثلة في العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	373
28	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	374
29	توزيع عينة الدراسة حسب السن	375
30	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	376
31	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	377
32	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية بالمؤسسة	378
33	هل اشتغلت بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسستكم	379
34	توزيع عينة الدراسة نوع المؤسسة التي اشتغلوا فيها من قبل	379
35	يوضح أراء المبحوثين حول التوظيف	380
36	يوضح أراء المبحوثين حول نظام دفع الأجر	382
37	يوضح أراء المبحوثين حول التكوين	384
38	يوضح أراء المبحوثين حول نظام الحوافز	386
39	يوضح أراء المبحوثين حول نظام تقييم الأداء	388
40	يوضح أراء المبحوثين حول الاتصالات	390
41	يوضح أراء المبحوثين حول تسيير الموارد البشرية	391
42	أراء المبحوثين حول النفوذ الوظيفي	394
43	أراء المبحوثين حول تجنب المجهول	397
44	أراء المبحوثين حول الفردية	400
45	أراء المبحوثين حول الجماعية	402
46	يوضح أراء المبحوثين حول الأنثوية	404
47	أراء المبحوثين حول النظرة طويلة الأجل	406

48	يوضح أراء المبحوثين حول قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية	408
49	يوضح أراء المبحوثين حول ثقافة المؤسسة	411
50	يوضح أراء المبحوثين حول مشاركة المعرفة	413
51	يوضح أراء المبحوثين حول العلاقة مع زملاء الأجانب	415
52	يوضح أراء المبحوثين حول تبادل الخبرات	417
53	يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والنفوذ الوظيفي	420
54	يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد ارتفاع تجنب المجهول	420
55	يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد الفردية	421
56	يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد الجماعة	422
57	يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد الأنثوية	423
58	يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد النظرة الطويلة الأجل	424
59	يوضح العلاقة بين وتسيير الموارد البشرية وأبعاد التنوع الثقافي	424
60	يوضح العلاقة بين التوظيف ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	425
61	يوضح العلاقة بين نظام دفع الأجور ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	426
62	يوضح العلاقة بين التكوين ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	427
63	يوضح العلاقة بين نظام الحوافز ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	428
64	يوضح العلاقة بين تقييم الأداء ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة .	429
65	يوضح العلاقة بين الإتصالات ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	430

66	يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة	431
67	يوضح العلاقة بين بعد النفوذ الوظيفي و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	432
68	يوضح العلاقة بين بعد إرتفاع تجنب المجهول و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	433
69	يوضح العلاقة بين بعد الفردية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	434
70	يوضح العلاقة بين بعد الجماعة و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	435
71	يوضح العلاقة بين بعد الأنثوية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.	436
72	يوضح العلاقة بين بعد النظرة الطويلة الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة	437
73	يوضح العلاقة أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة	438
74	يوضح العلاقة بين أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة	439
75	يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة	439

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشـكــل	رقم الصفحة
01	الشكل الحلزوني لتشكيل ثقافة المؤسسة	24
02	الشكل تشكيل ثقافة المؤسسة حسب Ch. DURANT	26
03	مدخلات و مخرجات ثقافة المؤسسة	38
04	العلاقة بين الثقافة الاجتماعية و ثقافة المؤسسة	39
05	التطور التاريخي لإدارة التنوع الثقافي	54
06	نموذج إدارة الموارد البشرية عالمية	173
07	تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة	214
08	أنواع المعرفة في المؤسسة	223
09	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	234
10	العلاقة بين دارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة	262
11	تطور وظيفة الموارد البشرية نحو مشاركة المعرفة	267
12	استراتجيات إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية	269
13	تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات إدارة المعارف	276
14	نموذج الدراسة المقترح	363

المقدمة العامة

المقدمة:

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها واحجامها عدة تحديات ومشاكل وصعوبات في مختلف المجالات، ، وذلك بسبب كثرة التغيرات البيئية من جهة، وبسبب تداخل عناصر وعوامل متطلبات هذه البيئة من جهة أخرى، وتتمثل في الديناميكية المتسارعة لمتغيرات بيئة الأعمال فالتطورات التكنولوجية الهائلة خاصة مع ظهور العولمة، وزيادة شدة المنافسة، والندرة في الموارد ، ويعتمد قدرة وقابلية إدارة تلك المؤسسات، ونظام الأنشطة والعمليات فيها ومستوى كفائها وفاعليتها في التصدي والتعامل مع هذه التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في كل يوم. هذه التحديات دفعت بالمؤسسات الاقتصادية إلى التوجه نحو تطبيق وتبني مفاهيم جديدة لإدارة مواردها البشرية كإدارة التنوع الثقافي وإدارة المعرفة وتفعيل ممارستها، وهذا بعد إدراكها لأهميتها الإستراتيجية في خلق وتطوير المزايا التنافسية.

ومع الانتشار الكبير للاستثمار الأجنبي و الشركات المتعددة الجنسيات في جميع أنحاء العالم، أصبحت إدارة الموارد البشرية في الدول المضيفة تواجهه عدة تحديات ، منها كيفية تسيير الموارد البشرية المحلية والدولية من جنسيات مختلفة، و كيفية إدارة التنوع الثقافي فيها، وكيفية الاستفادة من معارف وخبرات العامل الأجنبي ونقلها إلى العامل المحلي. فالمعرفة تعبر عن تراكم مختلف المعلومات المتعلقة بالأنشطة اليومية للفرد، هذا التراكم يتم وفق طرق منظمة بحيث تكون قابلة للاستخدام في حين الحاجة إليها، فامتلاك المعرفة أو الخبرة دون تطبيقها في مختلف الوضعيات التي تتطلب الرصيد المعرفي والخبرة المتولدة عن التجارب السابقة لا تعتبر معرفة بل تخزين المعلومات لا سوى، ومن هذا المبدأ يجب على الفرد أو المشرفين على الموارد البشرية في المؤسسة

معرفة كيفية استخدام وتوظيف هذه المعارف وتجسيدها في الأنشطة اليومية للفرد، وخاصة منها تلك المعارف الكامنة في عقول الأفراد وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المعرفة من خلال أنواعها المعرفة الصريحة و الضمنية.

تختص إدارة الموارد البشرية محلياً بإيجاد وتدريب وتطوير ومكافأة وتحفيز العاملين. بعد أن حددت هدفك والعمل المطلوب لإنجازه ووزعت ذلك العمل وسلطاته ومسؤولياته يبقى التأكد من وجود من يقوم بذلك العمل وتعبئته للقيام به. هذا على المستوى المحلي أما حينما تصبح للشركة أعمال دولية فتتعقد المسألة بظهور متغيرات جديدة. أحد هذه المتغيرات هو العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، والثاني هو تشتت وانتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكونون جلهم من جنسية الشركة الأم او من جنسيات خلاف ذلك.

وتتعاظم أهمية العنصر البشري لأية مؤسسة سواء أكانت تمارس نشاطها محلياً أم على المستوى الدولي. إنه من مصدر الإبداع في المؤسسات، وهو القادر على استغلال مختلف العناصر الأخرى الاستغلال الأمثل، بما يؤدي إلى دفع وتطوير هذه المؤسسات دائماً إلى الأفضل. ومع تسليمنا بأهمية العنصر البشري لا نستطيع أن نغفل اثر التنوع الثقافي على هذا العنصر ونستطيع القول أن له دوراً رئيسياً في مدى نجاح المؤسسات وزيادة تنافسيتها.

لقد ظهرت عدة محاولات في سبيل دراسة التنوع البشري والثقافي عموماً، لكن في المجال التنظيمي ظهرت البدايات مع دراسات Trompenaar 1997 ، Schwartz 1999 ، House et al Project Globe 2004، لكن كانت الريادة للعالم Hofstede1980 - 2001 ، مع دراسته لأبعاد الثقافة الوطنية المتعلقة بالتنظيمات، والتي اعتبرت حجر الأساس وقاعدة البيانات العالمية الخاصة بالأبعاد الثقافية التنظيمية للدول والثقافات عبر العالم، والتي بينت وأشار بقوة لأثر الثقافة

الوطنية المحلية في المؤسسات ومدى اختلافها عبر دول العالم باختلاف الثقافات المنتشرة، و مدى تأثيرها في المتغيرات التنظيمية والسلوك المهني التنظيمي للموظفين .

وتعد الأبعاد الثقافية واحدة من ركائز إدارة الأعمال الدولية إذ أن الاختلافات الثقافية بين دول العالم جعلت من فهم وتأثير هذه الاختلافات على سلوكيات الأفراد ضرورة بالنسبة للإدارة الدولية فإذا لم يكن المدير الدولي على معرفة ودراية بثقافات الدول التي يتعامل معها فإن هذا سيؤثر حتما على أداء المؤسسة .

وفي ظل هذه التحولات فإن المؤسسات الجزائرية تواجه ظروف صعبة تلزمها التكيف مع هذا التحول السريع، وذلك بتغيير سياساتها واستراتيجياتها، حيث تشير جل الدراسات والأبحاث بأنه نتيجة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد معرفي بخصائصه وتأثيراته، أدى إلى حدوث العديد من المتغيرات في الأسواق، خاصة سوق العمل مما كان له انعكاسات على تسيير الموارد البشرية ودورها في هذه التطورات، مما يتطلب إعادة النظر في تسيير الموارد البشرية وكذا ممارسات وظائف مختلفة.

ويمكن القول بأن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف المؤسسات هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة. وتحتاج المؤسسات في تحقيق مفهوم مشاركة المعرفة إلى مناخ تنظيمي داعم حيث أثبتت بعض الدراسات انه من المستحيل تطبيق مشاركة المعرفة في مؤسسة ما من دون تغير بعض السلوكيات لدي الأفراد العاملين والرؤساء. كما أن هناك دراسات أخرى ركزت على أن نجاح مشاركة المعرفة يعتمد على دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين وتدريبهم واستخدام طرق وأساليب مناسبة لمشاركة المعرفة بما يلاءم المنظمة وثقافتها وخاصة في المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تمتلك ثقافات متنوعة . ومن خلال كل ما سبق تتمحور إشكالية بحثنا فيما يلي:

الإشكالية الرئيسية:

هل توجد علاقة بين تسيير الموارد البشرية والتنوع الثقافي في نقل الخبرات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة حسب نموذج هوفستدHofsted ؟

الأسئلة الفرعية:

1- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي حسب هوفستدHofsted تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟

2- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية (بكل أبعادها) في نقل الخبرات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التنوع الثقافي حسب هوفستيد في نقل الخبرات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة؟

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التنوع الثقافي و تسيير الموارد البشرية في نقل الخبرات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد التنوع الثقافي تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تسيير الموارد البشرية ونقل الخبرات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين أبعاد التنوع الثقافي ونقل الخبرات الإدارية من العامل الأجنبي إلى العامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة تركز على موضوع يعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وهو الاختلافات الثقافية وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات، وكذا إدارة المعرفة داخلها والعمل على نقلها ومشاركتها بين العمال الأجانب والمحليين. كما تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الجهد المبذول من طرف الدولة الجزائرية لجذب الاستثمارات الأجنبية من خلال الشركات المتعددة الجنسيات، فهي تسعى للحصول على مزايا تلك الشركات من تكنولوجيا ومعارف وخبرات في مجالات متنوعة ونقلها إلى عمالها المحليين، وهذا تقديم تحفيزات جبائية وتسهيلات إدارية.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على الاختلافات الثقافية داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر ومدى تنوعها حسب نموذج هوفستيد (Hofsted) للأبعاد الثقافية.
- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر.
- معرفة واقع نقل الخبرات الإدارية والتسييرية من العامل الأجنبي إلى العامل المحلي (الجزائري) ومدى الاستفادة منها.
- توضيح أثر التنوع الثقافي على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع نذكر منها:

- نوع التخصص الذي ندرس فيه، فهذا الموضوع ذو صلة متينة بتخصصنا إدارة أعمال خاصة وأنه يتناول موضوع مهم وحديث وهو تسيير الموارد البشرية في الإطار الدولي ونقل الخبرات داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات.
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع الأوضاع التي يشهدها العالم الآن، وعمل الحكومة الجزائرية على تحفيز الاستثمارات الأجنبية لجلب الشركات المتعددة الجنسيات حتى تستفيد من التكنولوجيا ومعارف والخبرات التي تمتلكها هذه الشركات.
- الرغبة في معرفة مدى استفادة المؤسسات الجزائرية من الخبرات الأجنبية وإمكانية نقلها من المستثمر الأجنبي إلى العامل المحلي(الجزائري).

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج شيوعا واستخداما في مجال تخصصنا. إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة محل الدراسة ، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعيها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة، من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج ومعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى. فهذا النوع من المناهج يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية من خلال:

المنهج الوصفي: والذي تمت الاستعانة به في الجانب النظري، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع المختلفة والمتنوعة والمتمثلة في: الكتب (باللغة العربية، الفرنسية، الانجليزية)، المجلات، الملتقيات، الرسائل الجامعية، المواقع الالكترونية.

المنهج التحليلي: اعتمدنا على هذا المنهج في الجانب التطبيقي لتحليل الاستبيان واستخلاص النتائج.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: من أجل إعطاء نظرة واسعة على الموضوع قمنا بمعالجته خلال فترة امتدت من أفريل 2018 إلى ديسمبر 2019 وذلك حتى تمكنا من توزيع الاستبيان واسترجاعه.

الحدود المكانية: المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية تمثل في عينة من الشركات المتعددة الجنسيات في عدة ولايات من الوطن.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية:هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها. مما يساعد على تحقيق الهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

الثقافة: الكل المركب الذي يشمل المعارف، المعتقدات، الفن، القوانين، الأفكار، التقاليد، وكل القدرات والعادات التي يكتسبها الفرد بصفته عضو في المجتمع".

الثقافة المؤسسة: تعبر عن مجموعة القواعد، القيم والمعتقدات التي تميز الأفراد عبر كل المستويات، والتي تعتبر الإطار المرجعي للمؤسسة.

التنوع: مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره على سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية الأصل، الطائفة الدينية والطبقة الاجتماعية ....الخ.

التنوع الثقافي: قدرة المؤسسة على احتضان التعدد واحترام التنوع في الموارد البشرية. ويعتبر مزيج كامل للثقافات والثقافات الفرعية التي تخص الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الأجنبية.

مفهوم الخبرة: الخبرة هي المعرفة ببواطن الأمور .وهو مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر. لذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة.

نقل الخبرة: هي إيصال المعرفة " المناسبة" إلى الشخص " المناسب" في الوقت " المناسب" وضمن الشكل " المناسب" وبالتكلفة " المناسبة".

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية

- **دراسة برامقي راضية :أثر العولمة على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية)** اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة البليدة 2، 2017-2018

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة أهم التحديات والمستجدات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ومهامها وعملياتها كتنظيم وكحقل معرفي ومهني، والتعريف بالمواقف المتعارضة إزاء احتمالات تعاظم دورها أو تراجعه في ظل العولمة ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والقانونية والتقنية.

وكانت الاشكالية المطروحة: هل الممارسات المتبعة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الصناعية الجزائرية قد واكبت مجرى التغيرات الحديثة المفروضة من قبل ظاهرة العولمة؟

ثانيا:الدراسات المتعلقة بالتنوع الثقافي

1- **دراسة Greet Hofstede أبعاد الثقافة نموذج هوفستيد كنموذج رئيسي في البحث:**

Greet Hofstede, In Context International Dimensionalizing Cultures The Hofsted Model Association For Gross-Cultral Psychology 2010

تعد دراسة هوفستيد من أشهر الدراسات في الاختلاف و التنوع الثقافي، حيث توصل إلى مجموعة من الأبعاد التي تفسر الاختلافات الثقافية المتعلقة بالثقافة الوطنية التي يتشارك فيها العمال والمدراء بعد دراسة قام بها شملت 116000 موظف في شركة IBM وفروعها المنتشرة في 40 دولة وقد ضمتها في أبعاد وهي: بعد السلطة، تجنب الغموض، الفردية مقابل الجماعية، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى.

كل هذه الأبعاد تمثل فروقا في الانتماءات الثقافية تنتج عنها تنوعات واختلافات ثقافية تأثر على فعالية المؤسسة.

2- **دراسة بكاي عبد المجيد، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر (دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر- كوبا)** اطروحة دكتوراه طور ثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم 2016:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوعٍ التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بإدراك القيم من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستيد، والفروق في إدراك القيم التنظيمية حسب نموذج فرنسيس وودوكوت بين الجنسيات العاملة في هذه المنظمات.

وقد بينت النتائج وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي إدراكهم القيم التنظيمية داخل التنظيم، كما بينت النتائج أيضا وجود عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة التنظيمية الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بنقل خبرات الإدارة:

1-**دراسة ويليام كينغ(William R. King) حول تشارك المعرفة:** William R .King, Knowledge Sharing, IGI Global ,2008

وهي دراسة نظرية لحقيقة تشارك المعرفة بين الأفراد، حيث أبرزت الدراسة أهمية تشارك المعرفة بين أفراد التنظيم وعوائدها على المؤسسة التي تقتضي العديد من الجهود لبناء المعرفة في المؤسسة، وحسب الدراسة يتأثر التشارك بالمعرفة بالعديد من المتغيرات أهمها: تحكم الجهة المشرفة، سعي المدراء إلى تحفيز العمال على مشاركة معارفهم مع باقي الأفراد ، طبيعة العلاقات الاجتماعية حيث تحكم التفاعلات الاجتماعية بين أفراد التنظيم عملية بناء المعرفة، الدعم التنظيمي بأن توفر المؤسسة كافة المتطلبات المادية والمعنوية لدعم التشارك بالمعرفة.

2- **دراسة (Prévot Frédéric):** نقل المعرفة عرض نظري Prévot Frédéric , Le Trensfert de connaissances, Revue De Littérature, XVI éme conférences Internationale De Management Stratégique , Montréal, Juin 2007

أولت الدراسة أهمية كبيرة لمفهوم نقل المعرفة المستوى الداخلي للمؤسسة: حيث يمكن نقل المعرفة بين الأفراد، الوحدات التنظيمية ، الفروع ومؤسساتها الأم للمؤسسات المتعددة الجنسيات، وما بين المؤسسات المندمجة المستوى ما بين المؤسسات : ويتعلق بنقل المعرفة في حالات الشراكة الأجنبية بمختلف أنواعها: التحالفات، الاستثمار المشترك، ومختلف عقود الإدارة والتراخيص.

3- **دراسة قردوبة نصر الدين:** الثقافة التنظيمية ودورها في بناء معارف في إطار الشراكة الأجنبية -دراسة حالة عينة من المؤسسات- أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة البليدة 2 (2018/2017): وجاءت الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة وهي: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية؟ وللإجابة على الإشكالية المطروحة قام الباحث بالتطرق إلى كل الجوانب المتعلقة بالموضوع. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة تشاركها ونشرها بين أفراد عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في بيئة متعددة الثقافات . وتوصلت الدراسة الميدانية إلى وجود

علاقة طردية وقوية بين مكونات الثقافة التنظيمية وعمليات بناء المعرفة بقيمة معامل ارتباط بلغ 45.4 % كما توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

محتوى الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول، أربعة منها نظرية وواحد تعلق بالجانب الميداني. في الفصل الأول سنتناول مدخل إلى التنوع الثقافي في المؤسسات وقسمناه إلى ثلاثة مباحث تطرقنا فيها إلى جميع العناصر المتعلقة بثقافة المؤسسة ، والتعرف إلى مفهوم التنوع الثقافي وفي الأخير إلى استراتيجيات وآثار التنوع الثقافي. أما الفصل الثاني فسنعرض فيه ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية وفيه نتعرف على إدارة الموارد البشرية التقليدية والوظائف الأساسية لها، ثم نتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية مسؤوليتها، تحدياتها وإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية.

في حين تناولنا في الفصل الثالث مدخل إلى نقل المعرفة داخل المؤسسات ونتعرف فيه على الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة المفهوم، النماذج، أشكال وشروط ومعوقات نقل المعرفة.

وأما الفصل الرابع فكان تحت عنوان نقل الخبرات الإدارية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، وتطرقنا فيه إلى ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر، الشركات المتعددة الجنسيات وفي الأخير نقل الخبرات الإدارية الشركات المتعددة الجنسيات وتسيير الموارد البشرية فيها، وثقافة المؤسسة فيها.

وأما الفصل الأخير فسيتم فيه إظهار الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وتحليل مختلف البيانات الموجودة في الاستبيان وذلك لتحقق من صحة الفرضيات من عدمها، واستخلاص نتائج الدراسة والوصول في الأخير إلى تقديم مجموعة من المقترحات .

الفصل الأول:

مدخل إلى إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات

تمهيد :

يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة في علم الإدارة، حيث ظهر أول مرة سنة 1980 في كتب الإدارة الأمريكية، ومنذ ذلك الوقت تعددت الدراسات والأبحاث من أجل معرفة تأثيرها على الكثير من الجوانب الإدارية وخاصة على أداء العمال والأداء الكلي للمؤسسة. وهذا ما أدى إلى ظهور عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المؤسسة وخصائصها. ومحاولة إبراز دورها في التأثير على سلوكيات العمال وعلى أدائهم.

موضوع ثقافة المؤسسة حظي في الفترة الأخيرة باهتمام كبيرا اعتبارا أنها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، والابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الجودة والخدمات حتى تتمكن من الخصول على ميزة تنافسية.

ومع ظهور العولمة وتطور الاستثمارات الأجنبية وظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات، والتي تتميز بكبر حجمها، وانتشارها الجغرافي، وبالتنوع الثقافي لمواردها البشرية، أصبح ذلك يشكل تحدي كبير لها، وبالتالي ضرورة إدارة هذا التنوع الثقافي حتى تستطيع الاستفادة من مميزاته. فالمؤسسات اصبحت تولي اهتماما بمفهوم التنوع الثقافي في الموارد البشرية لديها، ومحاولة تبني استراتيجيات عالمية. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لدراسة ثقافة المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية التنوع الثقافي في المؤسسات

المبحث الثالث: استراتيجيات وآثار التنوع الثقافي

المبحث الأول: مدخل لدراسة ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة هي الجانب الذي يرتبط بالأفراد داخل المؤسسة أي بسلوكياتهم، بدافعيتهم للعمل، برضاهم الوظيفي، بشعورهم بانتمائهم للمؤسسة بتحفيزهم، تهيئة المحيط المناسب للعمل...الخ، وبالتالي أدركت الإدارات المعاصرة بأهمية الأفراد العاملين بمؤسساتها لكونهم المورد الأساسي والرئيسي لها كونهم يتمتعون بطاقات وقدرات، وإمكانيات لا تملكها الموارد الأخرى(المالية والمادية)، فهي التي تميز المؤسسات عن بعضها البعض وتسمح بتحقيق النجاحات لها. وبالتالي أصبح من الضروري الاهتمام بجميع الجوانب المتعلقة هذا المورد، وخاصة الجانب الثقافي للأفراد العاملين بها، فهو الذي يحدد سلوكهم وتصرفاتهم، مما يؤثر على أداءهم. وسنتعرف في هذا المبحث إلى جميع العناصر المتعلقة بثقافة المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة من أهم المؤثرات على السلوك وأداء العاملين في المؤسسات، فهي تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم ، ومساعدتهم على التأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بيهم.

أصبحت ثقافة المؤسسة محل دراسة العديد من الباحثين، وذلك لكونها عنصر مهم في التسيير، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي ظل متجاهلا في السياق الوظيفي للمؤسسة فهي تعطيها المميز لشخصيتها الاجتماعية والاقتصادية. وقبل التطرق إلى مفهوم ثقافة المؤسسة نبدأ بالتعرف على مفهوم وخصائص الثقافة.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص الثقافة

يعيش الأفراد في مجتمع واحد تجمعهم لغة واحدة للتفاهم والتواصل، وعادات وأعراف وتقاليد مشتركة لتنظيم السلوكات الفردية والجماعية والعلاقات الاجتماعية، ونظم وقوانين لتقنين عمليات التفاعل السياسي والاقتصادي في المجتمع، ومعتقدات ورموز وقيم لتحديد الهويات المشتركة والانتماءات الجماعية، وتشكل هذه الأمور غير الحسية في مجموعها أهم مكونات الثقافة التي تميز كل مجتمع إنساني عن غيره من المجتمعات، وجاء تكوين هذه الثقافة عبر قرون متعددة من التفاعل الإنساني. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم التعاريف حول الثقافة وأهم خصائصها.

أولا: مفهوم الثقافة

اختلف مفهوم الثقافة باختلاف العلوم والمدارس التي تطرقت إليها، كعلم الأنتربولوجيا، علم الاجتماع وصولا إلى علم الإدارة، حيث استعمل في العديد من المجالات وللدلالة على الكثير من الأشياء.

فمفهوم الثقافة هو مفهوم واسع وشامل، حيث أنه في التقاليد الإنسانية كلمة ثقافة تطبق على جميع الأشياء التي يمكن أن تثقف (Cultivée)، أشياء من الأرض، الروح، الدين.[1] فكلمة ثقافة مشتقة من اللاتينية من فعل(Colere) والذي يعني يشيد، يحفظ، يداوى، يكون. وهذه الكلمة استعملت في الأساس في المفاهيم الدينية أو الفلاحية، والآن هي مستعملة في ميادين أكثر توسعا وفي مجالات

[1] BESSIS Ellen & EDOUARD Stacke, **L'effet booster le développement des hommes des équipes et des organisations**, édition Dunod, Paris, 1992, p27.

عديدة [1]. ورغم هذا يمكن تعريف الثقافة على أنها:" الناتج من تصرفات وأفكار جماعة، مجتمع، أو بمعنى أخر الإنسان".

ويعرفها الأنثروبولوجي تايلور (E. TAYLOR) سنة 1877 على أنها:" الكل المركب الذي يشمل المعارف، المعتقدات، الفن، القوانين، الأفكار، التقاليد، وكل القدرات والعادات التي يكتسبها الفرد بصفته عضو في المجتمع".[2] الثقافة تهتم فقط بطريقة الحياة المشتركة، فهي مرتبطة بماذا يفعل الأفراد، و ما هي المرجعيات و القواعد التي تحكم أفعالهم و تصرفاتهم.[3]

ويرى هوفستيد (Geert HOFSTEDE) أن الثقافة:" تمثل نمط التفكير، الإحساس، والتصرف... هي البرمجة الجماعية للعقل والتي تميز فرد معين من جماعة أو صنف معين من الأفراد من الأخرين".[4]

إن الثقافة هي:" ذلك المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفنون والأخلاق والتقاليد والقوانين، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".[5]

ويعرفها كروزيه ميشال:" الثقافة ليست مجموع القيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس....بل تتكون

---

[1] KOBI jean Marcel & HANS A. Wuthrich, **Culture D'entreprise: Modes d'action diagnostic et interventions**, édition Nathan, Paris , 1991, p 32.

[2] AKTOUF Omar, **Le symbolisme et la culture d'entreprise**, L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées, sous la direction: Jean-François Chantal, édition Eska, Canada, 1990, p561.

[3] THEVENT Maurice, **Management une affaire de proximité** ; édition D'organisation, Paris, 2003, p250.

[4] HOFSTEDE Geert, **Cultures and Organisations Software Of The Mind**, MC Graw-Hill, USA, 2010,P 5

[5] جمال الدين سليمان، **اقتصاد المعرفة**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2015، ص 113.

من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية، المعرفية، الفكرية والعلائقية، فهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد ومن ثم يستعملونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الأخرين".[1]

و رغم الاختلافات المظهرية في المفاهيم السابقة إلا أنها تؤكد على مضامين مشتركة ذات طبيعة جوهرية ، يمكن تلخيصها بالاتي:

1- أن الثقافة تعكس أسلوب حياة كل مجموعة من المجموعات البشرية و طريقة اندماجها.

2- أن الثقافة تأثر تأثيرا مباشر وغير مباشر على أنماط حياة المجموعة و طريقة استخدام واستهلاك السلع و الخدمات.

3- أن الثقافة تعد مرشد لإدارة الشركات الدولية لأنها تبصر تلك الإدارة بممارسات و أنماط وتفاعلات المجتمعات الجديدة و التي تختلف عن بيئة مجتمعها التي تعيش بها.

تعددت واختلفت تعاريف الثقافة، ولكن رغم هذا نلاحظ أن مجمل هذه التعاريف مشتركة في العديد من النقاط، ومنه تتكون الثقافة بصورة عامة من مجموعة عناصر بالإمكان تقسيمها إلى القيم المشتركة، الاتجاهات، الرموز ، الطقوس، والتي سنقوم بتعريفها كالتالي:

1- **القيم:** تعرف القيم على أنها:" عبارة عن أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتشربها الفرد ويحكم بها، تحدد مجالات تفكيره، وسلوكه وتؤثر في تعلمه، تختلف هذه القيم باختلاف المجتمعات، والقيمة قد تكون إيجابية أو سلبية".[2]

---

[1] CROZIER Michel et FRIEDBERG Edhart, **L'acteur et le System**, 2eme edition, Paris, 1993, p216.

[2] بلقاسم سلاطنة وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013، ص 50.

كما تعرف القيم بأنها: "مبدأ عام أو تجريدي يتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة معينة أو مجتمع معين يكتسبه أفراد هذا المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية و يوليه أولئك الأفراد اعتبارا عاليا، وهي تشكل مبادئ مركزية تتكامل فيها الأهداف الفردية و الاجتماعية و من أمثلة ذلك الحرية والعدل". تشير القيم إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للأفراد، والناس تنظر إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة، والمساواة، والسلام، وإجادة العمل، والزواج، الصداقة، والإنجاب.[1]

2- **الاتجاهات:** الاتجاه هو أسلوب منظم منسق في التفكير والشعور ورد الفعل اتجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، وتجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة.[2] ويقول Baron&Greenberg ان معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست عملية سهلة، والملاحظة قد لا تظهر شيئا، وسؤال الأفراد بشكل مباشر قد لا تعطي نتائج مفيدة، حتى ولو رغب الأفراد في الإفصاح عن ذلك. في حين ان الاتجاه نحو العمل Word Related Attitude هو المجموعة المستقرة نسبيا من المشاعر والمعتقدات والنزاع السلوكي تجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدي فيها ، والأفراد الذي يتعامل معهم. [3]

---

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ، 2003، ص 178.

[2] دادي عدون ناصر، **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي**، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص111.

[3] جريتيرج جيرالد و روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ، تعريب و ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل على بسيوني ، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2004، ص296

3- **المعتقدات:** وتتمثل في الثوابت الفكرية والإيديولوجية لدى الفرد والجماعة، والتي تحكم طريقة النظر للأشياء وتؤطر رؤية الإنسان إلى الحياة والأخرين، ولا يعتبرها التغيير عموما.[1]

4- **المعايير:** هي مجموعة من القواعد التي تم انشاؤها ومشاركتها من قبل مجموعة من الأشخاص، يمكنهم تطوير (تشريع) رسميا أو بشكل غير رسمي، إنها تجعلنا نشعر بالوعي أكثر أو أقل بالسلوك الطبيعي في موقف معين[2]

5- **الرموز:** هي أشياء أو تصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.[3]

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الثقافة على أنها تعبر عن مختلف المعارف، والقيم، والمعتقدات، والاتجاهات، والسلوكيات المشتركة والمقبولة من قبل جميع أفراد المجتمع، والتي طورها الأفراد خلال محاولة حلهم لمشاكلهم للتأقلم مع محيطهم، وهي تتضمن أشياء مصرحة وأخرى ضمنية، وهي تتمتع بعدة خصائص والتي سنذكرها في الفرع الموالي.

ثانيا: خصائص الثقافة

من خلال التعاريف السابقة الذكر، نستنتج أن الثقافة تتميز بعدة خصائص، والتي يمكن جملها في النقاط التالية:

---

[1] Michel DARBELET et Laurent LZARD, **L'essentirl sur le management**, édition Berti , 5eme édition, Alger,2007, p265.

[2] ROKOTOMENA Mialy Henriette, **Les Ressources Individuelles Pour La Compétence Interculturelle Individuelle,** Revue Internationale Sur Le Travail Et La Société, Volume 3, N8, Octobre 2005

[3] جمال الدين مرسي ، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، ص25.

1- **الثقافة تنتقل (تتوارث):** أنها تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف يتوارثها الخلف السابق عن طريق المخلفات المادية والرموز اللغوية، كما أنها تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي أخر.[1]

2- **الثقافة عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة. [2]وتلك ميزة يتفوق بها الانسان على سائر المخلوقات.

3- **الثقافة متكاملة:** حيث تتجه الثقافة نحو خلق الانسجام والتوافق بين عناصرها المختلف تتبع من تفاعلها. ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب سرعان ما ينعكس أثره على باقي المكونات الثلاثة

4- **الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار:** تتغير الأنماط الثقافية باستمرار، هذا التغير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها، وانفتاحها على ثقافات أخرى. وهذا التغيير يكون في مجموعة حلقات متواصلة، ومتوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع.[3]

5- **الثقافة تكتسب:** وهذا من خلال التفاعل الطبيعي الذي يحدث بين الأفراد في المجتمع الواحد، وهذا لطبيعة الفرد الاجتماعية، كما يمكن أن نحدد بعض الأماكن التي يمكن أن يكتسب منها على سبيل المثال: المدرسة، العمل،المؤسسة..، فتصبح جزءا من سلوكه.[4]

---

[1] زكرياء مطلك الدوري وأحمد على صالح، **إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي**، الطبعة الثانية ، الطبعة الثانية ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ، 2009، ص 102.

[2] محمد عبد المعبود مرسي، **التغيير الاجتماعي للثقافة**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006، ص32.

3 دادي عدون ناصر، **مرجع سابق**، ص 109.

[4] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، الطبعة الرابعة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 309.

6- **الثقافة متشابهة الشكل و متنوعة المضمون:** عند ملاحظة مختلف ثقافات للأمم والشعوب، مهما اختلفت درجة نموها أو تخلفها، ومهما اختلفت تصنيفاتها والأسس المستعملة في ذلك، فإنه يمكن وجود أنظمة متشابهة: نظام الأكل والملبس، نظام الأسرة وغيرها من الأنظمة التي تتميز بها: صغيرة، كبيرة ...الخ وفي كل الحالات فإن هناك ثلاثة قطاعات للثقافة : المادي، الاجتماعي والفكري أو الرمزي.

ويعتبر E.Delavallée أن الثقافة تتسم بالخصائص الأساسية التالية:[1]

- الثقافة تجلب نماذج، معايير للتصرفات، أنماط الحياة والحلول للمشاكل.
- الثقافة هي في معظم الأحيان ضمنية.
- الثقافة متقاسمة بين كل أو معظم جماعة أو مجموعة.
- الثقافة هي نتيجة لتاريخ وتنقل عبر الزمن.
- الثقافة تتعلق بإجراءات رمزية.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الثقافة هي ظاهرة إنسانية، ومحور الحياة الاجتماعية وظيفيا وسلوكيا بمعنى أنها نشاط إنساني بالغ التعقيد والعمق والتشعب. أو انجاز تراكمي متميز النمو، فيه الإبداع والعطاء والمحافظة على التراث السابق مع التجديد في كل ما يتضمنه من قيم روحية وفكرية ومعنوية تسمح بعكس واقع المجتمع. وعندما تتعلق الثقافة بالتنظيم نسميها ثقافة المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفرع الموالي.

---

[1] Delavallée Eric & Morin Pierre, **Le Manager à l'écoute du sociologue**, edition d'organisation, Paris ,2000, p39.

الفرع الثاني: مفهوم وخصائص ثقافة المؤسسة

يرجع الاهتمام بثقافة المؤسسة بالأساس إلى النجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية خلال فترة وجيزة لا تتعدى 60 عاما، بعد ما حل بالاقتصاد الياباني جراء الحربين العالميتين، حيث يشير المختصون في كل مرة إلى قوة ثقافة العامل بالمؤسسة اليابانية.

حيث استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week، وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا ودائما تحت عنوان « Corporate Culture »، إلى أن جاء الباحثان كندي وديل (A. Kennedy et T.E Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان« Corporate Culture » واضعي بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.[1] وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف المختلفة لثقافة المؤسسة وخصائصها.

أولا: مفهوم ثقافة المؤسسة

يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة ويكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار، والقيم لدى مجتمع ما، ومنذ ظهوره تعددت واختلفت تعاريفها، وذلك حسب وجهات النظر التي يتبناها الباحثون، فمنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، ورغم كل هذا فهي تجتمع في نقاط عديدة. وفيما يلي عرض أهمها:

---

[1] بروش زين الدين و قاسي كمال، **إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3و 4 ماي 2005.

عرف شاين (E Schein) على أنها :" مجموعة من المبادئ التنظيمية المبتكرة من طرف جماعة معينة في تعلمها للكيفية التي تستطيع أن تتعايش من خلالها مع ضغوطات بيئتها الخارجية من جهة وإيجاد نوع من الاندماج الفعال داخليا، والتي تساعد الأعضاء الجدد لفهم المؤسسة".[1]

تعرف ثقافة المؤسسة بأنها:" القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخل التنظيم أو مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل ".[2] بالاضافة إلى ذلك فهي تعبر عن مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة.[3]

فيعرفها شونغ وآخرون (Chuang et All) على أنها :"نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المؤسسة". فالقيم المشتركة تعتبرا أساسا لقيام المؤسسة بوظائفها ، لكونها هي التي تحافظ على المؤسسة كوحدة مترابطة وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى".[4]

يعرف دافيدس(Davis) ثقافة المؤسسة بأنها : "عبارة عن مجموعة القيم، المعتقدات، والتوقعات المشتركة، والتي تعطي معنى لمجموعة معينة في المؤسسة، والتي تنتج معايير تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات في هذه المؤسسة ".[5]

---

[1] Edgar H Schein, **Organizational Culture and leadership,** Jossy-Bass, United States Of America, 3 Edition , 2004, p 17

[2] محمد الصيرفي ، **التطوير التنظيمي**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 256.

[3] بلال خلف الكارنة، **دراسات إدارية معاصرة**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 156.

[4] Chuang Y et autre, **Organizational Culture, Group Diversity And Intro-Group Conflict,** Team Performance Management, Vol 1O ,N 2 ,p27

[5] Petit Michel et autre, **Management d'équipe concepts et pratiques**, édition Dunod, Paris, 2000, p169.

كما يعرفها جورج نيزار (George Nisard) على أنها:" طريق التفكير والأفعال المعتادة والمتأصلة التي يتقاسمها الأفراد، والتي يجب أن تكون مستوعبة ومقبولة من طرفهم، وتكون معروفة ولو جزئيا بالنسبة للأفراد الجدد الذين يأتون إلى المؤسسة حتى يتم قبولهم، ويتضمن مفهوم ثقافة المؤسسة عدة محتويات منها طرق الإنتاج، التخصص ومعرفة التقنيات، السلوكيات العادات الإدارية المعتادة إضافة إلى أهداف المؤسسة وقيمها".[1]

يعرف دايف (Daft) ثقافة المؤسسة بأنها:" مجموعة من القيم المفتاحية، المعتقدات، المفاهيم، والمعايير التي يتقاسمها أفراد المؤسسة. . . الثقافة نمط لقيم مشتركة وافتراضات حول كيفية التفكير والتنفيذ داخل المؤسسة.[2] إن القيم تساهم في تفسير وتوجيه وكفاءة سلوك الأفراد والجماعات.[3] فحسب دايف (Daft) تمثل القيم التنظيمية أهم عنصر يشكل ثقافة المؤسسة، فهي العنصر العميق والأساسي الذي يبنى عليه السلوك التنظيمي وتصرفات الأفراد، حتى العناصر الأخرى المرئية أو الواضحة لها خلفيات قيمة

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف اجرائي لثقافة المؤسسة، فهي عبارة عن نظام مشترك ومتقاسم من قبل العاملين في المؤسسة، وهي تتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات والمعايير، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهي التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

---

[1] BEN ALI El Hachemi, **Vers Une Nouvelle Culture Managérial**, Office Des Publications Universitaire, Alger, 1996 , P 407.
[2] Richard L Daft And Dorothy Marcic, **Under standing Management**, South-Western Cengage Learning, USA, Six th Edition, 2009 P 63
[3] THEVENET Maurice et J. L. Vachette, **Culture et comportement**, édition Vuibert, Paris, 1992, p72.

ثانيا: خصائص ثقافة المؤسسة

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص عدة خصائص لثقافة المؤسسة، حيث أنه لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة المؤسسة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها.

و يمكن تلخيص خصائص ثقافة المؤسسة كالتالي:

1- **ثقافة المؤسسة هي ظاهرة جماعية:** التي تجمع الأفراد في مجموعة اجتماعية منظمة، عن طريق اتحادهم، بالقيم والمعايير المشتركة. فثقافة المؤسسة تمثل الفضاء الذي يتمكن فيه أعضاء المؤسسة بالاتصال واكتشاف ماذا يوحدهم وتوقع تبني ماذا يميزهم عن أعضاء المجموعة الأخرى.[1]

2- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المديرين.[2]

3- **ثقافة المؤسسة نظام متكامل:** فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

---

[1]MEIER Olivier, **Management Interculturel Stratégie Organisation Performance**, Edition Dunod, 2eme Edition, Paris, 2006, P10.

[2]مصطفى محمود أبو بكر،**التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت التخصصة**، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003 ، ص 407.

4- **ثقافة المؤسسة تعلم تلقن:** على عكس الخصائص البيولوجية الموروثة فإن ثقافة المؤسسة يمكن تعلمها واكتسابها، فعندما تكون القيم والمعايير مقبولة بسهولة، فعندما يكون الأفراد لديهم عزيمة خاصة، فإن عملية الانتقال تكون سهلة، في عبارة عن إجراءات طويلة من التعلم التربص.[1]

5- **ثقافة المؤسسة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. تكتسب الثقافة بالتفاعل، فيتعلم كل عامل الثقافة من خلال التفاعل مع العمال الآخرين، إذ أن معظم السلوكيات والمكافاة في المؤسسة يشترك فيها أشخاص عديدون. غالبا ما يتمكن المتقدم للعمل من استشعار ثقافة المؤسسة السائدة في المؤسسة وتقدير مدى تلاؤمه معها.

6- **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها تغير من جانب لآخر. ثقافة المؤسسة قادرة على التأقلم وأن تكون كيف يجب لها أن تكون. إن تأثيرات المحيط تلزم عليها التأقلم باستمرار. التأثيرات والتقلبات الداخلية والخارجية تؤثر على ثقافة المؤسسة. كذلك فإن الثقافة ليست مرجع ثابت هي دائما.[2] ويؤدي المسيرين فيها دورا كبيرا في تغييرها ومحاولة تكييفها مع التغيرات والتطورات الحاصلة في المحيط، وكذا محاولة تغيير الثقافات السلبية التي تكون سائدة في المؤسسة.

من خلال ما سبق، يمكن أن نعرف ثقافة المؤسسة على أنها عبارة عن تجانس للقيم والرموز والمبادئ التي يتقاسمها جميع الأفراد في المؤسسة ويجندون حولها لتحقيق الأهداف، فهي تتميز

---

[1] Kobi Jean-Marcel & Hans A.Wűthrich ,**Op.cit**, p30.
[2] Kobi Jean-Marcel & Hans A.Wűthrich, **Op-cit** , p30.

بمجموعة الخصائص: تراكمية، متكيفة، ظاهرة جماعية، تنتقل عبر الأجيال ويتم تعليمه لأعضاء الجدد ..الخ. ولأنه لا يمكن فهمها بمعزل عن الثقافة السائد في المجتمع الذي تعمل فيه، فهي تستمد عناصرها منها، وتتأثر بها. ولدراسة الثقافة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو لعملها، فهي تتكون من عدة عناصر (مكونات) تسمح لنا بالتعرف عليها ودراستها، وهذا ما سنتطرق إليه في الفرع الموالي.

الفرع الثالث: عناصر وأهمية ثقافة المؤسسة

تتكون ثقافة المؤسسة من عدة عناصر (مكونات) تسمح لنا بالتعرف عليها ودراستها، واستنتاجها فمنها عناصر مادية ملموسة وأخرى معنوية. كم أنه لثقافة المؤسسة أهمية كبيرة في فهم سلوكيات العمال، كما تؤثر على أدائهم، وولائهم للمؤسسة. وسنحاول عرضها في هذا المطالب من خلال النقاط الموالية.

أولا: عناصر ثقافة المؤسسة

هناك عدة عناصر المكونة لثقافة المؤسسة، حيث أن حصر عناصر ثقافة المؤسسة شكل محل لاهتمام الباحثين في الموضوع، ومن أهم هذه العناصر:

1- **القيم التنظيمية:** وتعرف القيم حسب Cambridge Hand book بأنها: " القواعد المتفاهم عليها من قبل الأفراد لتقييم سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين... أما قيم العمل الشخصية تمثل مجموع القواعد والسياسات التي يستمد منها الأفراد أفعالهم ويعطون بواسطتها معان لشخصيتهم في العمل".[1] كما

[1] RABI S. Bhagat And Richard M. **Steers, Cambridge Hand Book Of Culture Organizations And Work**, Cambridge University Press, 2009, p306

تعرف القيم التنظيمية بأنها:" مجمل التصريحات المتفق عليها بين أفراد المؤسسة حول الطريقة التي يجب التفكير بها".[1]

كمثال واقعي للقيم التنظيمية في المؤسسة نجد مؤسسة BELL CANADA في احدى منشوراتها تحدد مهمتها ونظام قيمها كما يلي: " كل مؤسسة لها نظامها القيمي، يعني الأمر بالمعتقدات والسلوكيات المترسخة بقوة والتي تميزها. هذا النظام القيمي يتطور مع المحيط الاجتماعي الاقتصادي؛ كل عنصر يمكن تعزيزه، تغيره أو تنحيته بما يسمح للمؤسسة التأقلم مع محيطها . مستقبلنا مرهون بمدى قياسنا لتفضيلاتنا المتعلقة بقيمنا الأساسية الستة: إرضاء الزبون، المردوية، التميز، الفكر الإبداعي والمؤسساتي، القائد في السوق، روح الفريق".[2]

6- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة العمل وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية.[3] تحدد المعتقدات الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة من خلال التقنيات والميكانيزمات التي يجب إتباعها من أجل ضمان السير الحسن للجماعة خاصة عند اتخاذ القرارات المهمة.[4] فهي معلومات عامة، طرق التفكير، القيم المقبولة كمسلمات والتي تحدد طريقة تفكير وتصرفات العمال في المؤسسة. وهي تؤثر على علاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي(زبائن، موردين، منافسين).[5] يؤكد بيتر ووترمان (Peters Et Waterman) على

---

[1] MAKEN Schultz, On Studying **Organizational Cultures Diagnosis And Undrestanding** Walter De Gruyter , New York ,1995, p49

[2] Yves bertrand , **Culture Organisationnelle**, presses de l'université du Québec, 1991, p70

3 أحمد بوشنافة وأحمد بوسمهين، **أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أيام 3و 4 ماي 2005.

[4] BRENNEMANN Rudolf et SEPARI Sabine, **Economie d'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2001, p257.

[5] BRESSY Gilles et Christian, **Ecomomie d'entreprise**, édition d'organisations, 7 eme édition, Paris, 2004, p 53.

أهمية المعتقدات التنظيمية، بحيث يقول أن كل المؤسسات الناجحة التي قمنا بدراستها لديها معتقداتها، كما أكد على أهمية تشارك القيم والمعتقدات .[1]

2- **الاتجاهات:** تعرف الاتجاهات بأنها :"الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك سلبيا أو إيجابيا نحو هدف معين".[2] تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة على سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العمال في المؤسسة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المؤسسة في تنفيذ مهامها، فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المؤسسة".[3]

3- **القصص والأساطير:** القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العامل، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.[4] تنتقل القصص المتعلقة بثقافة المؤسسة عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي.[5]

---

[1] Peters T J Et Waterman R H, **In The Search Of Excellence**, Harper Collins Publishers, 1984, p 281

[2] محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 90.

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوزي، **مرجع سابق**، ص 163.

[4] حسين حريم، **السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ،2004، ص267.

[5] جيرالد جررينرج و روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، تعريب رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي سدني، الرياض، دار المريخ، 2004، ص 640.

أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيرا خياليا ولكن مقابلا لحدث معين يبدو بخلاف دلك محيرا وغامضا. فقد يقوم أفراد المؤسسة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المؤسسة. أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة.[1]

وحسب (Stratégore) فإن هناك ثلاثة مجموعات من الأساطير تتمثل فيما يلي:[2]

أ- أساطير تتعلق بالمساواة واللامساواة بالمؤسسة والتي تهتم بدورها:

- أسطورة تتعلق متعلقة بقواعد السلطة.
- أسطورة خاصة بإنسانية القائد.
- أسطورة خاصة بالصعود الاجتماعي (التعلم الذاتي دائما له أهمية).

ب-أساطير تتعلق بموضوع هام حول الأمن ولا أمن بالعمل.

ت-أساطير تتعلق بمواجهة المؤسسة للعوائق والمشاكل التي تتلقاها أي:

- كيف يكون رد فعلها اتجاه هاته العوائق؟
- كيف تتصرف وجها لوجه مع خصومها؟

4- **الجنسية:** كل مؤسسة لها جنسية متصلة ب: أصلها الوطني، عناصرها الثقافية، تاريخها، دياناتها، عاداتها، السكان.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص 449.

[2] Stratégore, **Politique générale d'entreprise (Stratégie, Structure, Décision, Identité**), Edition Dunond, Paris, 1997,P472.

5- **اللغة:** وهي عنصر هام جدا تتكون من مجموعة من الرموز وظيفتها تتمثل في تحديد المعاني والبط ينها، فهي تسمح لنا بتسمية وترميز الأشياء من حولنا في عالمنا وبالتالي تمنحنا القدرة على التفكير والتفاعل في ما بيننا كبشر خول الأشياء المحيطة بنا، واللغة نتاج اجتماعي يتولد عن طريق الاتصال والتفاعل، وهي عملية معرفية. وبالتالي فإن اللغة أحد العناصر الرئيسية في تشكيل ثقافة الأفراد والمجتمعات، ولا يمكن فهم هذه الثقافة إلا بدراسة لغتها الأم، فهي العنصر الذي يزود الثقافة بدلالات والمعاني والرموز للنتاج الثقافي للشعوب.

واللغة هي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة ، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي الكثير من المؤسسات تعكس اللغة التي يستخدنها العاملون في المؤسسة ثقافة تلك المؤسسة.[1]

6- **تاريخ المؤسسة:** الهدف من فهم تاريخ المؤسسة هو استخلاص الثقافة، وذلك حسب تعريف M. Thvente فهو يرى أن الثقافة تتكون على حسب مراحل التعلم على طول التاريخ"، ويتعلق الأمر بتحليل مراحلها الكبرى لتطويرها وقراراتها، بمساعدة هذا التحليل يسمح باستخراج وبموضوعية ما هو الجسد الاجتماعي الذي تحصلت عليه من تاريخ المؤسسة.[2]

7- **الأبطال:** الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسةونجحت في غرس القيم والأعراف التي ساهمت في تطويرها وشهرتها.[3]

---

[1] حسن حريم ، **مرجع سابق**، ص 336.

[2] Croze Annie-claude & Yvan Potin**, La culture d'entreprise**, http://www.creg.ac-versailles.fr/articl.php3 ?id-article=176.(consulté le 09/02/2019 à 10h30).

[3] جمال الدين محمد مرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الاسكندرية :الدار الجامعية للنشر والتوزيع،2006، ص 25.

ثانيا: أهمية ثقافة المؤسسة

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهي تلعب دورا في غاية الأهمية في تماســـك الأعضـــاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. فالثقافة تعتبر أداة فعالة في توجيه ســلوك العاملين ومســاعدتهم على القيام بأعمالهم بطريقة افضــل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرســمية والموجودة بالمؤســســة والذي يوضــح للأفرادها وبصــورة دقيقة كيفية التصــرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

وبالتالي ثقافة المؤسسة تعمل على تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمؤسسات الناجحة أيضا ثقافة عميقة التأثير، بطيئة التغير، تســاهم في تكوين جوانب مهمة في شــخصــيات وســلوكيات العمال.[1] ويمكن تلخيص أهمية ثقافة المؤسسة في النقاط التالية:

- تعزيز تكيف المؤسسة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة .
- تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخصصة للمؤسسة.[2]
- تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم.
- تعتبر ثقافة المؤسسة أداة للرقابة الاجتماعية للأفراد، حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسة للسلوك العاملين.

---

[1] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، عمان،دار وائل للنشر، 2004. ص 47.

[2] عايدة سيد الخطيب وصابر محمد اسماعيل، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، الحريري للطباعة والنشر، 2006، ص153.

- تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمؤسسة.[1]

ويرى محمود سلمان العميان أن هناك ثلاثة فوائد لثقافة المؤسسة:[2]

1- تعمل ثقافة المؤسسة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ذلك أن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة والعمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناءا على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد من وضع لأخر.

2- تعتبر ثقافة المؤسسة إطارا مرجعيا يلجأ إليه الأفراد لتفسير كل الأحداث والأنشطة التي تحدث في التنظيم وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تعمل على توسيع استيعاب الأفراد لمختلف الظواهر التنظيمية.

3- تعتبر وسيلة للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات عندما تواجههم مشكلة أو موقف معين فإنهم يتصرفون وفقا للثقافة التي يعتنقونها.

المطلب الثاني: تكوين وأنواع ثقافة المؤسسة

تتكون ثقافة المؤسسة من تراكم القيم والمعتقدات والخبرات التي مرت على المؤسسة. حيث تسعى إدارة الموارد البشرية على خلق ثقافة مؤسسة قوية، وتحاول ترسيخها لدى العمال فيها، وبالتالي

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية**، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 81.

[2] محمود سلمان العميان ،**مرجع سابق**، ص 314.

خلق هوية مشتركة لهم، وجو ملائم للعمل. ومن أجل هذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث سنتناول في هنا كيفية تكوين ثقافة المؤسسة و أنواعها.

الفرع الأول: تكوين ثقافة المؤسسة

كل مؤسسة، مهما كان حجمها، تشكل مجموعة اجتماعية مركبة من أفراد ينتمون إلى ثقافة أو عدة ثقافات: ثقافة وطنية، ثقافة جهوية، ثقافة المهنية، ثقافة شخصية. هذه الثقافات المختلفة هي أصل تكوين وتطور ثقافة المؤسسة والتي تؤثر على تصرفات أعضاء المؤسسة. كل ثقافة تؤثر بخصائص التي يمكن أن تتطور مع تطورها. نقترح إحصاء الثقافات الأساسية التي تدخل في تكوين وتطوير الدائم لثقافة المؤسسة.[1]

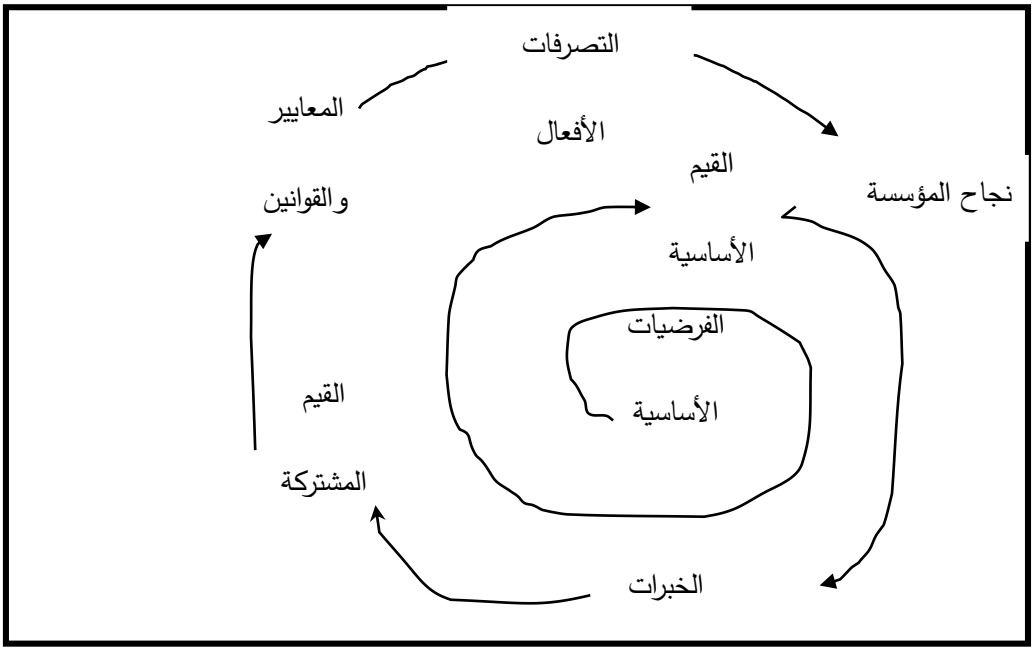
اقترح الباحثون عدة نماذج في كيفية تكوين ثقافة المؤسسة، وهنا قمنا باختيار نموذجين لشرح كيفية تكوين ثقافة المؤسسة وهما نموذج (Kobi Jean-Marcel) و نموذجCh. DURANT ، وفيما يلي سنقوم بعرض هذين النموذجين.

أولا: تكوين ثقافة المؤسسة حسب Kobi Jean-Marcel

تتكون ثقافة أثناء تطور المؤسسة من خلال المراحل التي تمر بها، فهناك عدة عوامل تؤثر في مسار تكوينها مما يجعلها متغيرة من مؤسسة لأخرى. ويرى(J.M Kobi و H A.Wűthrich) أن ثقافة المؤسسة هي تشبه العلبة السوداء الغير المحددة تتشكل عن طريق الفرضيات الأساسية، القيم الأساسية، الخبرات، القيم المشتركة، المعايير والقوانين، التصرفات والأفعال التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة. وقد اقترح الشكل الحلزوني (اللولبي) لتشكيل ثقافة المؤسسة، كما يلي:

---

[1] Meier Olivier, **Op- cit**, p22.



الشكل رقم (1): الشكل الحلزوني لتشكيل ثقافة المؤسسة

ويمكن شرح عناصر هذا الشكل :[1]

1- **الفرضيات الأساسية Hypothèses Fondamentale**: تعتبر الفرضيات أول شيء تبنى عليه ثقافة المؤسسة والتي تربط بالبدايات الأولى لتأسيس المؤسسة حسبF.Kluckholm وF.L. Stadtbeck تتكون الفرضيات الأساسية مما يلي:

- طبيعة وخصائص الإنسان: (سيئة/ حيادية / جيدة).
- علاقة الإنسان مع الطبيعة: (سيطرته على الطبيعة/ تجانس مع الطبيعة/ الطبيعة غالبة).
- المرجع الزمني (الماضي / الحاضر/ المستقبل).
- طبيعة العلاقات الإنسانية (مستقل/ معاملة بالمثل/ الفردية ...الخ).

[1] KOBI Jean -Marcel & Hans A. Wűthrich , **op. cit**, p 25.

2- **القيم الأساسية:** وهي أساس كل الثقافات. وهي مكونة من الاقتناعات والاعتقادات التي على أساسها ترتكز أهداف الأفراد والمؤسسة.

3- **الخبرات:** عند تعرض المؤسسة لمشكلة تبرز بعض القيم وأخرى تختفي، وهذا النمط من الخبرات يظهر عند تعرض المؤسسات إلى أزمات والتي ينجر عنها العنصر التالي.

4- **القيم المشتركة:** وهي القيم المشتركة والمتقاسمة من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، بمعنى القيم التي تشكل التوافق بينهم، والذي يشكل كنز من الاعتقادات الراسخة والأهداف المشتركة.

5- **المعايير (القواعد) الثقافية:** بمعنى القوانين والآراء الواجبة والثابتة، والتي تبين التصرفات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي تفسر أيضا الحالات التي ليس لها قواعد موضوعة.

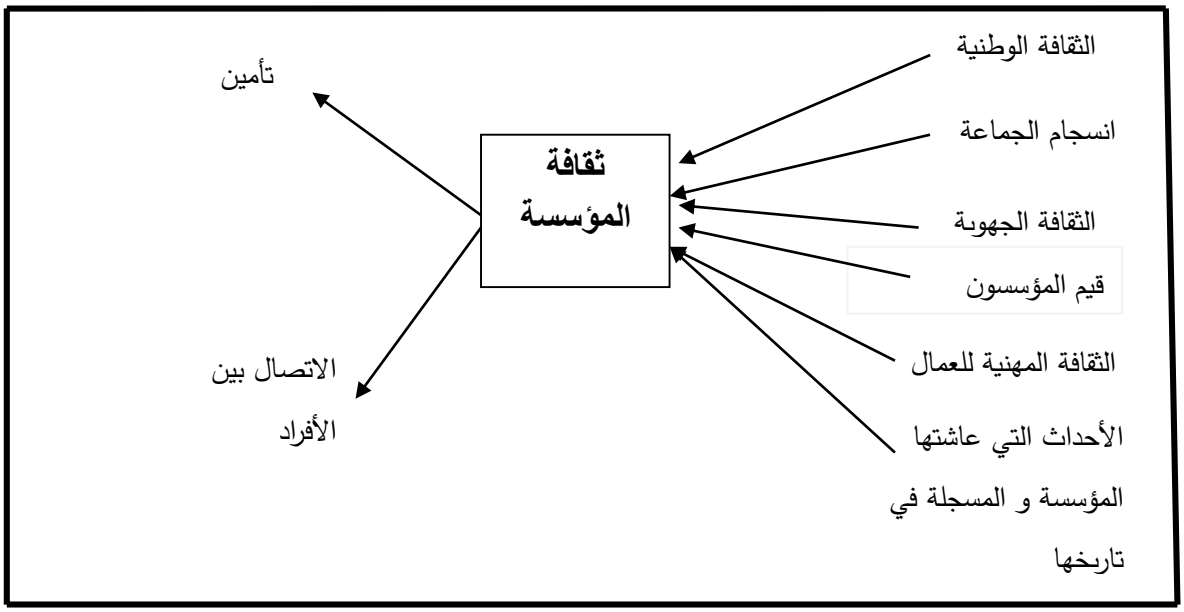
6- **التصرفات والأفعال:** كل تصرفات العمال، فهي تعتمد على التصرفات اليومية والتي لها تأثير على نجاح المؤسسة.

7- **نجاح المؤسسة:** كل القيم المشتركة، المعايير، القوانين والثوابت تؤثر على كفاءة تصرفات العمال، وبالتالي تأثير على نجاح المؤسسة، أي على مدى تحقيقها للأهدافها المسطرة.

وبالتالي ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مكونات فطرية لدى الفرد يحملها معه عند دخوله إلى المؤسسة، ويحاول إظهارها وتلقينها للغير وبالتالي تصبح ثقافة مشتركة، وثانيا عبارة عن ما يتلقاه الفرد من مختلف المستويات التنظيمية المعبرة عن توجهات عامة تحكم الأفراد داخل المؤسسة، فيدمج خلالها في المجموعة أو الفريق ويصبح عنصرا من عناصر هده الثقافة.

ثانيا: تكوين ثقافة المؤسسة حسب CH. DURANT

والشكل الموالي يوضح طريقة تشكيل ثقافة المؤسسة حسب CH. DURANT:



الشكل رقم(2): تشكيل ثقافة المؤسسة حسب Ch. DURANT

من خلال ملاحظتنا للشكل الثاني نلاحظ أن (Ch. DURANT) قد انطلق في تحليله لتشكيل ثقافة المؤسسة من المحيط الخارجي، عكس (Kobi Jean-Marcel) الذي ركز على المحيط الداخلي فهو يشير إلى أن ثقافة المؤسسة تتشكل من مزيج من العناصر الثقافية الاجتماعية والمتمثل في الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية للعمال بالإضافة إلى الأحداث التاريخية التي عاشتها المؤسسة والمنبثقة عن النظام الثقافي الاجتماعي وهذه العناصر تنتقل إلى داخل المؤسسة على شكل مدخلات تمتزج فيما بينها لتشكل ثقافة المؤسسة والتي بدورها تؤمن للأفراد الانسجام الداخلي وتسهل عملية الاتصال بينهم ، ولكن هاته النتيجة لا يمكن تعميمها في كل الحالات وهذا تبعا لطبيعة القيم الثقافية المنقولة، والتي بدورها تختلف من منطقة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر وكذلك تبعا لقدرة الثقافة

التنظيمية في احتوائها للثقافات الفرعية بالمؤسسة ودمجها في ثقافة واحدة.[1] وتتمثل العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المؤسسة في العناصر التالي:

1- **سلوك قادة المؤسسة:** وهو العامل الأكثر تأثيرا، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة. ويجب التأكد هنا أن العاملين سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

2- **الثقافة الخارجية:** ونقصد بها الثقافة العامة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ولذلك فإن المؤسسات العالمية لديها عدة ثقافات حسب المناطق أو الدول التي تعمل بها.

3- **مقاييس الأداء التي يتم على أساسها تقييم الموظفين:** وذلك لأنها تعبر عن النواحي والسلوكات التي تهتم بها المؤسسة

4- **طبيعة عمل المؤسسة:** فالثقافة التي تجدها مشتركة بين مؤسسات الصحافة مثلا مختلفة عن تلك في المؤسسات الطبية أو الصناعية

الفرع الثاني: أنواع ثقافة المؤسسة

وفي هذا الإطار يقترح هاندي(Handy) أربعة أنواع لثقافة المؤسسة معتمدا على عدة عوامل منها تاريخ المؤسسة، الملكية، هيكل السلطة، التكنولوجيا، الأحداث الهامة التي مرت بها المؤسسة. وتمثلت هذه الأنواع في:

---

[1] حنيش مليكة، **العلاقة بين الثقافة والتسيير**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد02، 2008، ص 92.

1- **ثقافة النفوذ(العنكبوت):** شبه هاندي(Handy) ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت،. وهذه ثقافة يمتلك فيها شخص واواحد (أو قلة من الأفراد) قوة وتأثيرا كبيرين، بحيث يطيعه ويحترمه الجميع، وقد نجد هذه الثقافة في الكثير من المؤسسات الصغيرة، وتحديدا العائلية، فهذه المؤسسات لا تملك قوانين وقواعد عمل وإجراءات محددة، ولهذا يتم تنفيذ العمل بإطاعة شخص قوي يخشاه الجميع ويحترمونه، وبالتالي فهي تغرس في الأفراد قيم احترام هذا الشخص وضرورة تنفيذ ما يطلبه ، كما توجد هذه الثقافة بشكل بارز في المؤسسات العسكرية التي تعتبر طاعة شخص معين في موقع القوة أمرا أساسيا لنجاحها .[1]

2- **ثقافة الدور(المعبد اليوناني):** شبه هاندي (Handy)هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم وهنالك من يرى أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمؤسسة والتي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف، الإجراءات، القواعد والنظم، إن السلطة في هذا النوع من الثقافة لا تفي على المبادرة الفردية وإنما عن طريق احتلال وظيفة معينة، ويعطي للتنسيق بين الوظائف والوحدات شكل الرباط الضيق والمحدود والذي يمثل رئيس العاملين، وهو المنسق الوحيد والضروري لتحقيق التكامل الضروري في هذا النوع من الثقافة، وتعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات والقدرات، كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مرفوض وهذا ما يجسد النموذج البيروقراطي

---

[1] ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص 148.

لماكس فيبر (Max Weber)، أما الفعالية التنظيمية فتعتمد على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات ويشير كذلك بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتميز بالاستقرار ولا تميل إلى التغير الدائم والمؤسسات كبيرة الحجم.[1]

3- **ثقافة الوظيفة أو العمل(الشبكة):** تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات التي تكون مهتمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير، وهذه المؤسسات تكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية احتياجاتها المستقبلية، فرق وظيفة تكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفة القوة الوظيفة تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات والخبرات وتعتبرها من المهارات التي لا تقدر بثمن، كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام مما يدعم ويقوي الصلة بين أعضاء المؤسسة لذا يسميها هاندي (Handy) بالشبكة لكثرة الاتصال والتداخل بين الوظائف والأقسام هاته الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة، يعتمد تأثير الأفراد في هذه الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة أين تكون الثقافة أكثر انسجاما ومن أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة مخابر البحث ومراكز الاستشارة[2].

4- **ثقافة الفرد(العنقود أو المجموعة):** تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعية حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المؤسسة فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل التنظيم، ومن بين خصائص

---

[1] فيليب أتكنسون، **إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص 132 .

[2] عبد الرحمان توفيق، **مرجع سابق**، ص 109.

هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي، وما ينجر عنه من ممارسات وتقارير رسمية لإنجاز المهام فهي تعمل على تلبية احتياجات الأعضاء، إن رفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة للمؤسسات.[1]

صنف هاندي (Handy) الثقافات حسب طبيعة النشاط الذي تعمل فيه المؤسسات وملاكها، وحسب طرق التسيير المعتمدة في هذه المؤسسة، فكل مؤسسة يمكن أن تعرف نوع الثقافة السائدة فيها من خلال الأنواع السابقة (النفوذ، الدور، الوظيفة، الفرد)، وكل مؤسسة هناك ثقافة تلاءمها وعليها تبني الثقافة التي تساعدها في تطورها ونومها واستمرارها في ظل مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها.

المطلب الثالث: خلق ثقافة المؤسسة و المحافظة عليها

عملية خلق الثقافة من مهمة إدارة المؤسسة، فهي المسؤولة عنها وإدارة الموارد البشرية من خلال اختيار عمال أكفاء ويتناسبون مع المؤسسة، فعليها اختيار الطرق المناسبة لخلق ثقافة تتماشى مع سياستها واستراتيجياتها، حتى تكون عنصر مساعد في تحقيقها وليس العكس. وفيما يلي سنعرف على كيف تقوم المؤسسة بخلق ثقافة، وماذا يجب أن تقوم به للمحافظة عليها.

الفرع الأول: خلق ثقافة المؤسسة

تسعى كل مؤسسة على خلق ثقافة متميزة وخاصة بها، لا تشبه ثقافات المؤسسات الأخرى، حتى تميزها عنها، وبعد خلقها تحاول المحافظة عليها وترسيخها للأجيال القادمة.

---

[1] فيليب أتكنسون، **مرجع سابق**، ص 138.

تحديد خصائص المؤسسة وثقافتها هو من مسؤولية الإدارة العليا. إلا أن لإدارة الموارد البشرية مسؤولية تنبيه القيادة العليا إلى هذه القضايا المهمة، خاصة إذا كانت المؤسسة تستعين بعاملين ذوي مؤهلات نادرة لا يمكن تعويضها بسهولة.[1] و يتم خلق الثقافة بثلاث طرق:

1-**الطريقة الأولى:** يستخدم المؤسسون العمال الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم. ويعملون على الاحتفاظ بهم في المؤسسة.

1- **الطريقة الثانية:** إنهم يعملون وينشئون هؤلاء العمال على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

2- **الطريقة الثالثة:** إن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور، والذي يشجع العمال على التوحد معهم. وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم في المؤسسة، وحينما تنجح المؤسسة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتوضح الشخصية الكلية للمؤسس في ثقافة المؤسسة.[2]

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي مؤسسة تمتد جذورها، بصورة عامة، إلى الراديين/المؤسسون. فهؤلاء المؤسسون بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المؤسسة عادة ما يحملون رسالة/ رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وكيفية تحقيق هذه الرسالة. ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة.[3]

---

[1] سعاد نائف برنوطي، **مرجع سابق**، ص 485.

[2] ماجدة العطية، **سلوك الفرد و الجماعة**، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ، 2003، ص 333.

[3] حسن حريم، **مرجع سابق**، ص 268.

لكل من المؤسسين والإدارين في المؤسسة دور في خلق ثقافة ملائمة مع مؤسستهم، وتكون مقبولة من قبل العمال، وتساعد على خلق جو عمل ملائم، يساعد في استغلال كل قدرات الأفراد العاملين بها، فهي تكون عامل محفز على رفع من مستوى أداء العمال مما يؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة. ولكن على هؤلاء المؤسسين المحافظة عليها بعد القيام بعملية خلقها.

الفرع الثاني: المحافظة على ثقافة المؤسسة

بعد أن يتم خلق الثقافة في المؤسسة، هنالك ممارسات تتم داخل المؤسسة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعمال وعلى سبيل المثال، فإن العديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز ثقافة المؤسسة، مثل عملية اختيار العمال، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المؤسسة. إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون ثقافة المؤسسة، ومعاقبة(وحتى طرد) الذين يتحدونها. وهنالك ثلاث قوى تلعب دورا رئيسيا في المحافظة على الثقافة: ممارسات الإدارة العليا، عملية الاختيار، وأساليب التنشئة الاجتماعية، وفيما يلي نتطرق لهذه الممارسات.[1]

يمكن تحديد العوامل الرئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المؤسسة:

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

---

[1] ماجدة العطية، **مرجع سابق**، ص ص 333- 334.

والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة .[1] ولابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المؤسسة واعتقاداتها. ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعمال تفسيرا واضحا للأحداث الجارية في المؤسسة.[2] تؤثر ممارسات الإدارة العليا على ثقافة المؤسسة، وذلك من خلال الأقوال والأفعال. حيث أن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المؤسسة. وذلك من مثل فيما إذا كانت المخاطرة مرغوبا بها، حجم الحرية التي يجب على المدراء منحتها للعاملين، ما هو اللباس المناسب، ما هي الأفعال التي تؤدي للحصول على الزيادة في الراتب، الترقيات ومكافآت أخرى، وأمور أخرى مماثلة.[3]

2- اختيار العمال: وإذا ما أرادت مؤسسة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق قيمهم مع قيم ومعتقدات المؤسسة وفلسفتها.[4] وتلعب عملية جذب العمال وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المؤسسة وأفرادها. بمعنى أخر ألا يكون تناقض بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة من أجل المحافظة على ثقافة هذه المؤسسة لأنه قد يتأثر الأداء ولفعالية بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوزي، **مرجع سابق**، ص 162.

[2] حسن حريم، **مرجع سابق**، ص 269.

[3] ماجدة العطية، **مرجع سابق**، ص 334.

[4] رفعت عبد الحليم الفاعوزي، **مرجع سابق**، ص 156.

يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المؤسسة الحاليين. والهدف من عملية اختيار العمال هو تحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابليات اللازمة إنجاز الأعمال بنجاح داخل المؤسسة.

6- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المؤسسة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المؤسسة، وبالتالي يقع على عائق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العمال وعلى ثقافة المؤسسة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة.

المطلب الرابع: الثقافة الوطنية وعلاقتها بثقافة المؤسسة

لا نستطيع دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل عن الثقافات الفرعية، لا يمكن كذلك دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل عن محيطها، فلا يمكن اعتبار المؤسسة نظاما مغلق بإمكانه أن ينتج ثقافة مستقلة تماما بل بالعكس من ذلك، بحيث أن المؤسسة الحديثة التي تشكل نظام مفتوح هي مؤسسة وثيقة الصلة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي. وقد برهنت هذه الحقيقة من قبل العديد من الدراسات والتي دلت على تأثير الثقافة الاجتماعية على ثقافة المؤسسة، وقد كان ميشال كروزي من أوائل الذين برهنوا على وجود نموذج ثقافي فرنسي لتنظيم المؤسسة ذو طابع بيروقراطي هرمي، ومن أبرز الدرسات كذلك نجد دراسة هوفستيد والتي تثبت بوضوح أثر الثقافات الاجتماعية على ثقافة المؤسسةمن خلال المقارنات التي اجراها بين مختلف الثقافت (سوف نتطرق إلى هذه الدراسة بالتفصيل في المبحث الثاني). وفيما يلي سنتعرف على تأثير الثقافة الوطنية على ثقافة المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة الوطنية

لتعريف مفهوم الثقافة الوطنية لا بد من تفكيك مكوناته إذ أن هذا المفهوم يجمع بين الوطن والدولة الوطنية والثقافة كالآتي:[1]

- **الوطن** :هو مجموعة من الأفراد تجمعهم ثقافة ولغة موحدة يشغلون بلد أو إقليم خاص بهم.
- **الدولة الوطنية** :هي دولة ذاتية الحكم يتحد أفرادها وممتلكاتها تحت مجموعة من العوامل كاللغة ونظام الحكم والجنسية والملكية ...الخ.
- **الثقافة** :هي تلك المظاهر والمعرفة المكتسبة جماعيًا تظهر في عدة صور مادية ومعنوية وتكون خاصة بدولة معينة أو مجتمع أو مجموعة أفراد.

ويعتبر الوطن أو الدولة تلك الوحدة سياسية التي بواسطتها نميز ونفرق بين أجزاء العالم، والتي تحدد انتماء كل فرد على سطح المعمورة، ليس القصد هنا انتمائه لمجموعة أو مجتمع ما ولكن خضوعه في إطار هذا المفهوم إلى نظام سياسي موحد يشمل لغة، ونظام تعليم، وإعلام، ومؤسسات ثقافية، وجيش وعدة عناصر أخرى تمثل دولة ما.

كما أن الحديث يجرنا إلى مفهوم آخر على علاقة بالثقافة الوطنية وهو الجنسية إذ هي حالة الانتماء لأمة معينة . كما يعرفها قاموسBritannica Merriam Webster أنها:" تلك المجموعة

---

[1] عبد المجيد بكاي، **التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر–كوبا بولاية الجلفة**، أطروحة دكتوراه طور الثالث، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار ،عنابة ، الجزائر، 20016/20015، ص 47

الاثنية التي تتشارك في أصلها نفس التاريخ والعادات والتقاليد واللغة والتي في أغلب الأحيان تجتمع في بلد واحد، يستقي منها الفرد هويته وانتمائه، وقيمه."

كما أنها مجموع المعايير والقيم والمعتقدات الاجتماعية والتنظيمية النابعة من ثقافة البلد الأم، ويعرفها هوفستيد (Hofstede)على "أنها البرمجة الجماعية للأفراد من قبل الجماعة التي ينتمون إليها والتي تفرق بين مجموعة وأخرى.

يمكن أن نستنتج أن الثقافة الوطنية هي مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والسلوكيات وكذا طبيعة إدراك مفاهيم الحياة، التي يتشاركها الأفراد في إطار جماعي عبر الزمن. وينشئ هذا المفهوم في إطار مجموعة من العوامل وهي الحيز الإقليمي الذي يتمثل في حدود الدولة ونظام حكم وديانة ومؤسسات وتنظيم مجتمعي معين مشكلة مجموعة من القيم الثقافية التي تتمايز بين هذه الدول.

إن الأفراد الذين ينتمون لدولة ما يتشاركون في أغلبهم مجموعة القيم والمعايير والتقاليد والمعتقدات وكذا طبيعة ادراك مفاهيم الحياة، مما يشكل مجموعة من القيم الثقافية التي تتمايز بين هذه الدول والتي حاول العديد من الباحثين تحديد أبعادها وقد نتج عن ذلك ظهور مجموعة من النماذج لتفسير هذه الأبعاد. [1](هذه النماذج سنتطرق اليها بالتفصيل في المبحث الثاني)

وبالتالي فإن هذه الثقافة الوطنية هي المنشأ للموارد البشرية في المؤسسات من مدراء وموظفين حيث أنها تلعب دور مهم جدًا في كيفية تفكيرهم وكيفية اتخاذهم للقرارات والاختيارات المهنية كما أن المدراء من الدول المختلفة لا يتشاركون في أغلب الأحيان نفس التوجهات الإدارية.

---

[1] عبد المجيد بكاي والعايب رابح، **التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية ودوره في تحديد قيم العمل**، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 7، رقم 21، 2014،ص 396.

الفرع الثاني: العلاقة بين الثقافة الاجتماعية و ثقافة المؤسسة

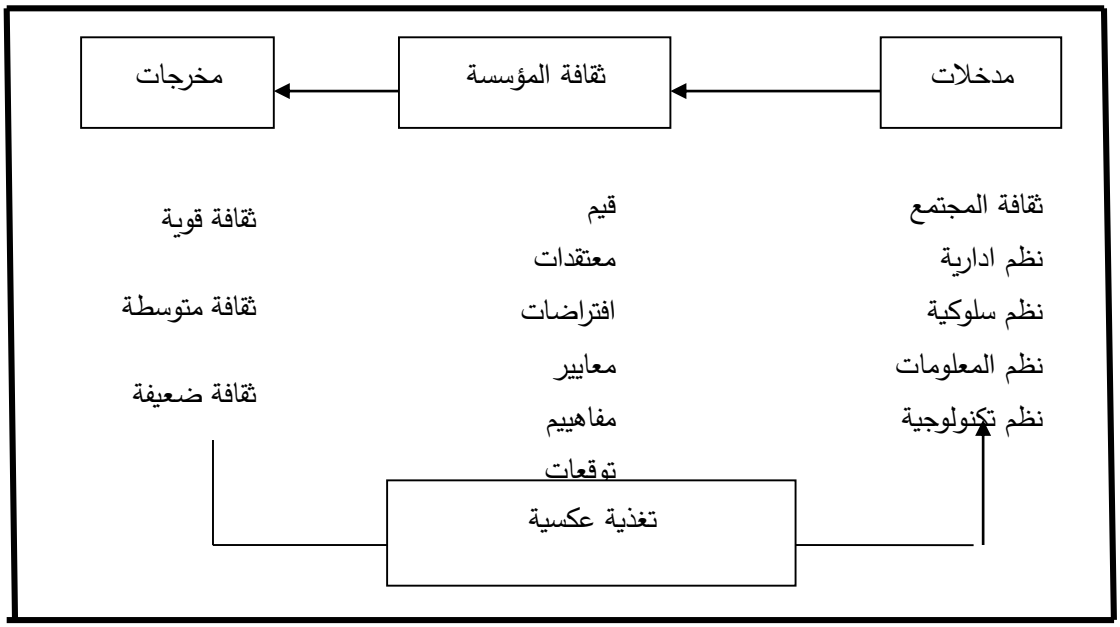
إن فعالية ثقافة المؤسسة وتأثيرها في السلوك الإنتاجي (الجانب البشري داخل المؤسسة) على المستوى التنظيمي للمؤسسات لا ينفصلان إلا من الناحية المنهجية عن الثقافة العامة السائدة في مجتمع ما، مما يستدعي الأمر إجراء بحوث ودراسات ميدانية تقيم العلاقة الوثيقة بين قيم المجتمع وقيم المؤسسات وقيم الأفراد العاملين بهذه المؤسسات، فثقافة المؤسسة إذن ما يدركه العاملون داخل المؤسسة، فهي تتضمن كيفية إنشاء هذا الإدراك من الاعتقادات والقيم و التوقعات وأنواع السلوك المختلفة.

يصعب فهم ثقافة المؤسسة بمعزل عن النظام الاجتماعي السائد في البيئة التي تعمل بها المؤسسة، فالمؤسسة بما تحمله من ثقافة باعتبارها نظام مفتوح(Open System) يتصف بالحركية، بمعنى أنها تتعامل وتتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي تعمل بها في إطار النظام الاجتماعي المتبع. حيث تستمد منها مواردها البشرية، المعلوماتية، المادية، المالية، في صورة مدخلات. وفي المقابل يقدم لها منتجات من سلع و خدمات . وتضع عليها تلك البيئة في الوقت ذاته عدد من القيود ينبغي التكيف معها، والعمل في ظلها.[1]

إن نظام ثقافة المؤسسة هو نظام مفتوح له مدخلات و مخرجات كما هو موضح في الشكل التالي:

---

[1] طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 79.



الشكل رقم(03): مدخلات و مخرجات ثقافة المؤسسة

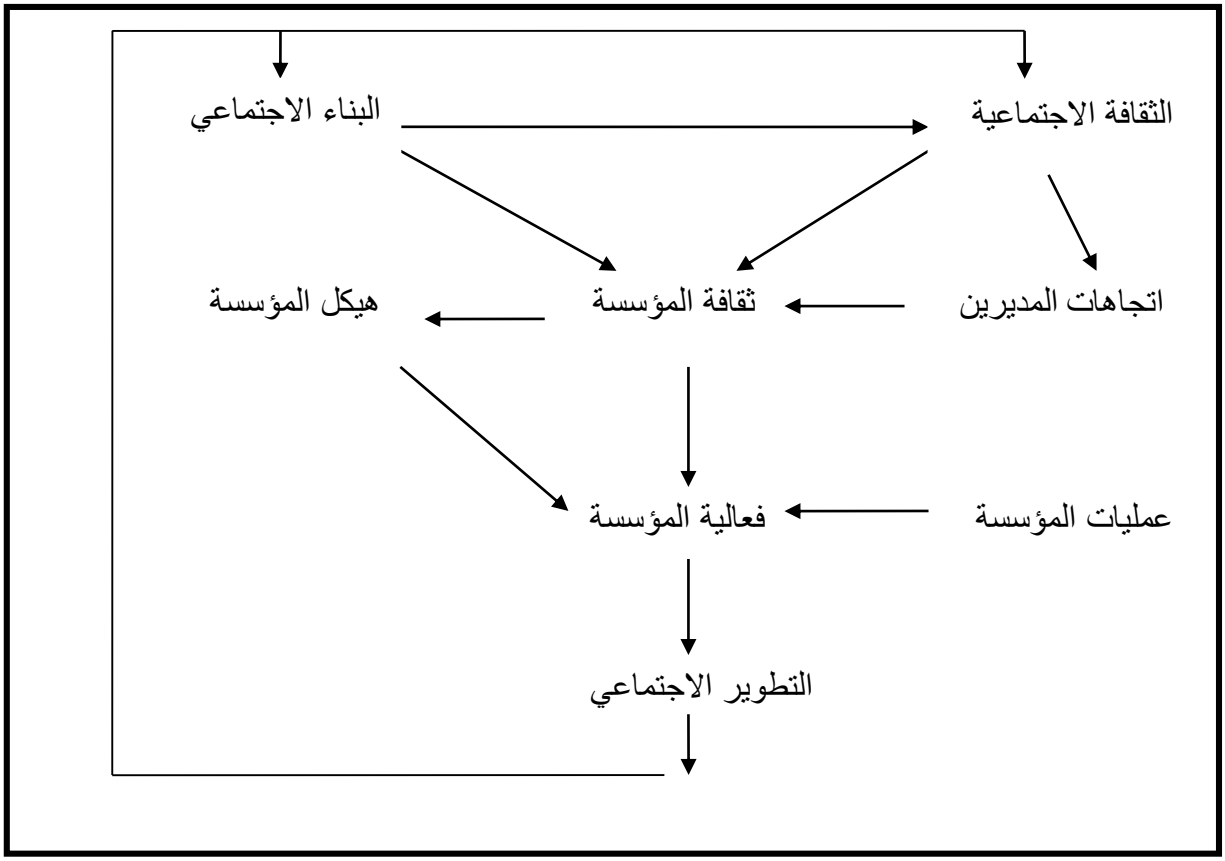
المصدر: بوشنافة احمد و بومهمين احمد، **أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير**، ملتقى المسيلة.

إن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزء من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه، و لا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، نظام ونمط الإدارة، الاقتصاد الموجه، التسيير الاشتراكي للمؤسسات، القانون الأساسي للعمل، العائلة، المستوى التعليمي للمجتمع يلعب دورا بارزا في تشكيل السلوكيات والممارسات العاملين. [1]

مع العلم أن ثقافة المؤسسة يجب أن تأتي منسجمة مع ثقافة المجتمع إذا كانت ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول، لذلك يجب أن يكون هناك "توافق المناخ الثقافي العام للمجتمع

[1] حسن حريم ،**مرجع سابق** ،2003، ص 264.

وثقافة المؤسسة، وهنا يأتي دور استراتيجياتها ورسالتها وأهدافها"، ولقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لبيان العلاقة بين الثقافة والأداء، توصلت احدى الدراسات الأولية إلى أن تطور الثقافة الخاصة بالمؤسسة يتضمن أثر ير واضح او إيجابي على نتائج المؤسسة.[1] والشكل التالي يوضح العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المؤسسة.



شكل رقم 04 : العلاقة بين الثقافة الاجتماعية و ثقافة المؤسسة

[1] جوادي يوسف، إدارة **الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة إطار تحليلي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 30، ماي 2013، ص 145,

بالنسبة درمورقان (DERMORGAN) المؤسسة لا يجب عليها الاعتماد على الثقافة الوطنية، فالمؤسسات المحلية أو الدولية يجب أن تكون قادرة على انتاج ثقافتها الخاصة على مر السنين. إن النجاح الذي تضمنه أو لا تضمنه قاعدة الثقافة الوطنية يتكون ذلك من خلال ثقافة المؤسسة نفسها، وإن كانت الثقافة الوطنية ناقصة جزئيا، هناك قطاعات يمكن احياءها من أجل خدمة ثقافة المؤسسات. [1]

والجدير بالذكر أنه لا توجد مواصفات عامة وثابتة للثقافة الحسنة لجميع المؤسسات، والمقياس هنا هو مدى توافق ثقافة المؤسسة مع أهدافها، فإذا كانت هذه الأخيرة (ثقافة المؤسسة) متناغمة مع أهدافها ومساندة لها، فهي ثقافة حسنة. وبالرغم من وجود بعض المواصفات المشتركة بين ثقافات المؤسسات الناجحة ، إلا أنه لا يمكن تعميمها دون الرجوع إلى طبيعة أعمال المؤسسة وأهدافها.

المبحث الثاني: ماهية التنوع الثقافي في المؤسسات

إن دراسة التنوع الثقافي (Cultural Diversity) كمعضلة ضمن المؤسسات الدولية تقتضي الإحاطة بالأطر المفاهيمية والمفاتيح النظرية للمساعدة في رسم الإطار الذي تستند إليه إدارة التنوع الثقافي.

[1] NOUIGA Mohamed, **La Conduite Du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, essai de modelisation seystematique et application a l'entreprise Marocian**, Thèse Docteur Spécialité Génie Industriel, Ecole Nationale d'Arts Et Métiers, Paris, 2003, p69 .

لقد أخذ التنوع الثقافي والمؤسسة المتنوعة الثقافات حصته في الأدبيات الأكاديمية والمنشورات الإدارية وأصبح واحد من أهم المواضيع المناقشة في الدراسات التنظيمية والإدارة الدولية نظرا للتأثير الذي تمارسه الثقافة على الموظفين وتأثير ذلك على أداء وتوجيه عمل المؤسسة الدولية ، لهذا تستدعي الضرورة الأكاديمية توضيح وضبط تعريف التنوع الثقافي بالنسبة للأفراد والإدارات لأن تحديد وضبط مفاهيمه يساعد في فهم خصائص كل مجموعة من مجموعات العمل والتعرف على الأسلوب الناجح لإدارتها وتحديد السياسات التعاملية للمؤسسة في اتجاه موظفيها لتحقيق أهدافها التنظيمية لطبيعتها ككيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الموظفين الذين يظهرون اختلافات ثقافية تتجلى في ممارساتهم الإدارية. وفيما يلي سنحاول التعرف على مفهوم التنوع والتنوع الثقافي في المؤسسات وكل الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم التنوع الثقافي في المؤسسات

إن مصطلح التنوع الثقافي أصبح كثير التداول في عصرنا الحالي، ونظرا لأنه مصطلح واسع ومعقد حاول الكثير من الباحثين تفسيره، وتقديم تعاريف متعددة له. وتهدف إدارة التنوع الثقافي إلى تمكين العاملين للبلوغ إلى أقصى امكانياتهم لأنها تركز على تغير ثقافة المؤسسة والبنية التحتية لتقديم أعلى إنتاجية ممكنة، إدارة التنوع الفعالة يمكن أن تؤثر في تكاليف المؤسسة ومواقف الموظفين، وحصة السوق والمبيعات، والإبداع، وحل المشكلات . وفيما يلي سنحاول التعرف إلى مفهوم التنوع الثقافي بصفة عامة و التنوع الثقافي داخل المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف التنوع الثقافي

وقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف أو ضبط تعريف إجرائي للتنوع الثقافي كبعد إداري وهذا ما رده اختلاف توجهاتهم في النظر إلى التعدد الثقافي كميزة ايجابية أو عيب سلبي وعلى إثره سنورد جملة من التعاريف:

يعد التنوع من المفاهيم الحديثة التي ترجع إلى تعدد الهويات لمجموعة من الأفراد تقييم في مكان واحد، والهوية تشير إلى السمات الحقيقة أو المكتسبة التي تنتسب إليها الجماعات للتميز عن الغير (الأخر)، والسمات المميزة للهوية يصعب حصرها ولكنها تصف إلى سمات اجتماعية.[1]

على المستوى اللغوي العام تشير عبارة التنوع الثقافي إلى اتسام الثقافة البشرية بسمة التنوع أي كونها تتباين وتختلف منا تتشابه وتتطابق مضمونا وشكلا على نحو يجعلها تتمايز إلى أنواع. [2] وبهذا المعنى اللغوي لا تعدو عبارة التنوع الثقافي أن تكون وصفا للواقع الثقافي البشري منظورا إليه من زاوية التباين والاختلاف أو التطابق على المستوى الجمعي في نفس الزمن أي من جماعة إلى جماعة متزامنة منها. والتنوع هو: "مجموعة الاختلافات التي تظهر ويحملها الأشخاص مثل: القومية، الخبرات والجنس والخلفيات العرقية والعمر".[3] فالتنوع يمثل مجموعة الاختلافات الملحوظة بين الأشخاص والتي تتمثل بالعمر والقومية الدين والجنس.[4]

---

[1] Economic Commission For Africa, D**iversity Mamagement Peer Revieu Mechanism And Farework For Analysis And Policy**, United Nations , 2011, p 03.

[2] عمارة فوزي، التنوع **الثقافي كمصدر خلاق للإبداع**، أعمال المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي، أيام 21-23 ماي، طرابلس، 2015،ص 08.

[3] WHETTEN davidet cameron KIMS, **Developing management skills**, 8ed, global edition ,pearson,2011, p44.

[4] ROUNTCEE et All, **Globalization and diversity**, 3ed, prentice Hall, 2012, p09.

ويعرف التنوع الثقافي على أنه:" نظام من المعتقدات والسلوكيات يعترف بوجود جميع المجموعات المتنوعة في منظمة أو مجتمع ويحترمها، ويقر بالاختلافات الاجتماعية – الثقافية ويقيمها، ويشجع ويمكّن من استمرار إسهامها في سياق ثقافي شامل يتيح للجميع داخل المؤسسة أو المجتمع".[1]

وعرفه كوكس (Cox) بأنه:" التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة ".[2] أما فلوري (Fleury) فاعتبره :"خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي". وعرفه ديسلر (Dessler) بأنه:" التنوع أو الاختلاف الذي تحمله محموعة أو أكثر من العاملين وهذا الاختلاف يشمل: العرق والدين، والأصل القومي، والثقافة والجنس والعمر".[3]

فقد عرفه سفار (Sphere) بأنه:" مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره على سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية الأصل، الطائفة الدينية والطبقة الاجتماعية ....الخ". أما ليدن روزنز(Liden Rosener) عرف التنوع الثقافي بأنه: "ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتبارا لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: النوع الاجتماعي،

---

[1] CALEB Rosado, **Toward A Difinition Of Multiculturalisim** , Rosado Consulting For Change In Human Système, October 28 ,1996

[2] COX Taylor, **Cultural Diversity: Theory Research And Practice;** Sanfrancisco; Berretkoller, Publishers ,1993 ,p11

[3] Dessler Gary, **A Farme work for human ressourc management**, International edition, pearson,New Jersey, 7th edition,2013, p 81.

العرق، القدرات العقلية والجسدية، التوجه الجنسي أما الأبعاد الثانوية فتشمل خلفية التعليمية ، الموقع الجغرافي، الدين، اللغة والخبرات العلمية والتنظيمية".[1]

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن التنوع الثقافي هو عبارة عن تعدد الأشكال التي تعبر بها الجماعات والمجتمعات عن ثقافتها، وأشكال التعبير هذه يتم تناقلها داخل الجماعات والمجتمعات فيما بينهم.

الفرع الثاني: تصنيف أبعاد التنوع الثقافي

ونظرا لاختلاف الدراسات التي تناولت البحث في التنوع الثقافي بمنظوريه الأخلاقي المعنوي و الاقتصادي التنظيمي تم تصنيف الدراسات وحتى الأبعاد والواردة كالاتي: [2]

أولا: التنوع الثقافي من المنظور الأخلاقي

كان التركيز منصب على التفاوت الاجتماعي في المؤسسات والسعي لكي يكون أكثر عدالة ومن أهم الكتابات المقدمة : "تجارب العمل للأقليات" من طرف نيكوما وكوكس(Nikoma and Cox) و "الاختلافات في الأجور" لأشرف وبيلر وبلو (Ashraf & Blau & Beller) وكذلك "العزل والفصل" لإيبارا وأنكر (Ibarra & Anker). فضمن هذا المنظور الأخلاقي يمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية من التصنيفات:

1- التصنيف الأول: يحدد دافت (Daft) الأبعاد التالية:

---

[1] Caleb, **By Management Diversity ; Work Rosado, What Do We Mean Force Diversity** , Hyderable India Icafai university; Vol 3 ,1996 ,pp34-36.

[2] MADDY Jonssens, Chris Steyaet, **Theories Of Diversity In Within Organization**, Studies Debates And Future Trajectories, University Of Gallen Cahair Of Organizational Psychology, Switzerland, January 2003, Pp4-7.

- الأبعاد الأولية: تشمل النوع، العرق، العمر، التوجه الجنسي، والقدرة الجسدية.
- الأبعاد الثانوية: تشمل التعليم، الدين ، الأصل الجغرافي، الدخل، الحالة الزوجية ، المهنية ...الخ.[1]

2- التصنيف الثاني: ويعتمد على أساس التباين النسبي في مصادر الاختلاف:

- الخصائص الثابتة نسبيا: العرق، الإثنية، التوجه الجنسي، القدرة الجسدية
- الخصائص المتغيرة: الخلفية الاجتماعية والمكانة الاقتصادية، الحالة الزوجية.. الخ.

3- التصنيف الثالث: ويعتمد على الخصائص ومدى تبايناتها هي:

- الخصائص المرئية: العرق، الإثنية، النوع، السن...الخ.
- الخصائص غير المرئية: التعليم، المهنة والخبرة في المنظمة و الطبقة الاجتماعية والاقتصادية.[2]

إن الباحثون في هذا النوع من الدراسات ركزوا على تعريف التنوع الثقافي وتحديد أبعاده وكانوا حذرين بسبب التداخل مع مختلف الفئات على سبيل المثال فالبعد الأساسي يتعلق بالبعد الثابت نسبيا ولكن غير متطابق معه. فالاختلافات في القيم والمعايير أقل وضوحا في الكثير من الأحيان بعكس الاختلافات في العرق والعمر فهي واضحة.

ثانيا: التنوع الثقافي من منظور اقتصادي تنظيمي

وفقا لهذا المنظور تم التركيز على آثار التنوع الثقافي على العمل وخاصة المتعلقة بالأداء مثال الدراسة التي أجراها كل من ميلكين ومارتن(Milikin& Martin) حيث عالجا العلاقة بين التنوع

---

[1] ERIKA bernard, **Management Culturel Diversity : Integration Values And Management Skills** , Annial Conference, May, 2009, P56.
[2] MOLLY Kmoon , **Understanding The Impact Of Cultural Diversity On Organization**, The Research Department Air Command, March 1997, P15.

الثقافي والصراع وعدم التجانس بين المعرفة والقدرات على حل المشاكل ووفقا لهذا المنظور فالتصنيف ينطلق من الاختلافات الثقافية والفنية والتاريخية والواردة كالآتي: [1]

- الاختلافات الثقافية: وتشمل الدين، العرق، السن، القدرة اللغوية.
- الاختلافات الفنية: تشير إلى الاختلافات في طريقة التفكير ومعالجة المعلومات والتعامل مع السلطة.
- الاختلافات التاريخية: الأسرة، الآراء السياسية والعلاقة بين الجماعات.

وكثيرا ما يستدل هذا المنظور في تصنيف أبعاد التنوع الثقافي إلى نموذج باردال وأراو (Bardhl & Arrow)المحدد في خمسة مجموعات:

- الخصائص الديموغرافية : مثل العمر، النوع، العرق، التوجه الجنسي، القدرة الجسدية.
- المهمة ذات الصلة بالمعارف والمهارات والقدرات الذهنية.
- القيم ، الآراء والمواقف ...الخ.
- السمات والأنماط المعرفية والمهارات السلوكية.
- الوضع في المؤسسة مثل: الوظيفة الهرمية، المجال المهني، إدارات الانتماء والأقلية.
- الخصائص الوظيفية: فهي تركز على تمييز بين الفئات الوظيفية.[2]

إن دعاة هذا المنظور الاقتصادي يجادلون بأن الاهتمام المتمثل في تحفيز التنوع الثقافي يكون أساسا في الخصائص الديموغرافية من وجهة نظر القانونية مثل قوانين تشجيع التميز الإيجابي،

---

[1] RASOAVA Rijamampian, **Effective Management In Multicultural Organizations** Creating A Learning-Based Order With A Sharing Principle , Econ. J. Of Hokkaido Univ, Vo 25 ,1996, Pp 119-123

[2] Ibid, pp 125-128.

هذه الحجج القانونية تخلق التمثيل المتوازن لمختلف الفئات بين العاملين بالمؤسسة ولكن من المنظور الأخلاقي فالتنوع الثقافي هو أقل فاعلية.

والجدول التالي يوضح جملة من الأبعاد بحسب الذكر وليس الحصر حسب التصنيف المعتمد من طرف ليدن رونز (Liden Rosener) بالإضافة إلى ذلك هناك اعتمد على ما يسمى بوحدة الأبعاد الثقافية كتصنيف للتنوع الثقافي ولدرجة التفاوت بين كل بعد وحجم الأثر الذي يتركه على شخصية الموظف والواردة أدناه:

جدول رقم 01: تصنيف الأبعاد الثقافية

الأبعاد الأولية	الأبعاد الثانوية	الأبعاد الفرعية
العرق/ الإثنية النوع الاجتماعي السن / القدرة الجسدية/ الإعاقة	الدين/الثقافة/ التوجه الجنسي أسلوب التفكير/ الأصل الجغرافي الوضع العائلي/ أسلوب الحياة/ الوضع الاقتصادي/ التوجه السياسي/ الخبرة العلمية	المواقف/ الإدراكات المعتقدات/ القيم قواعد الجماعة

Source :R. Rijamampinina, T. Carmichael, **A Pragmatic And Holistic Approche To Managing Diversity** .Problems And Perspectives In Managemant

إن كل هذه الحقائب الثقافية التي يأتي بها الموظفون إلى مكان العمل تؤثر على حياتهم العملية وحتى على المسار التنظيمي والوظيفي داخل المؤسسة التي ينتمون إليها. وخلص كوكس (Cox) إلى استنتاج: " أن تشكيلة القوى العاملة قد تغيرت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة سواء

من حيث التفكير وأساليب العمل مما لا يسمح بالاستمرارية على نفس القيم و التجارب ولا حتى على تلبية نفس الحاجات والرغبات لأنها تغيرت.

المطلب الثاني: مفهوم التنوع الثقافي في المؤسسات

إن المؤسسات تعتبر أنظمة اجتماعية تتشكل من عدة عناصر داخلية وخارجية تشكل مؤثرات توجه سلوك المؤسسة، ومن هذه المؤثرات التنوع في القوى العاملة من حيث خصائص عديدة قد تتمثل في الجنس والعمر والعرق والانتماء السياسيو الثقافي. فعلى المؤسسات باختلاف أنواعها أن تكون حاضنة لهذه الكفاءات والقدرات دون النظر إلى الفروق الجسمية والعرقية والثقافية بينها ما دامت قادرة على القيام بأعمالها، كما عليها أن تسعى لتحقيق التنوع الثقافي داخلها والعمل على الاستفادة من ايجابيات هذا التنوع، وبالتالي اصبح عليها الزاما ادارة وتسيير هذا التنوع داخلها. وفيما يلي سنتعرف على مفهوم وكيفية ادارة التنوع الثقافي داخل المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف التنوع الثقافي في المؤسسات

عندما نتكلم عن التنوع الثقافي فإننا نتكلم عن الصدمة الثقافية، ونعني بالتصادم الثقافي تلاقي ثقافتنا مع ثقافة الآخر (الثقافة الوطنية أو ثقافة المؤسسة). لذلك فإن التنوع الثقافي يعتبر كعنصر رئيسي في الإدارة بالنسبة للمؤسسات وهو ما يقودنا للتعرف على المزايا والمشاكل المتعلقة التنوع الثقافي.[1]

[1] عقيلة صدوقي، إدارة التنوع الثقافي: حتمية التصدي للاختلافات الثقافية بين المؤسسات، مجلة أبحاث، المجلد الثاني العدد الأول، جوان 2017، ص 123.

يعرّف التنوع الثقافي بأنه :" قدرة المؤسسة على احتضان التعدد واحترام التنوع في الموارد البشرية"[1]. وترتبط مسألة التنوع الثقافي في المؤسسات بالموارد البشرية العاملة فيها. فالمؤسسات قد تضم مجموعة أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة. وهذا التباين والاختلاف والتمازج في الثقافات المختلفة يخلق ما يسمى بالتنوع الثقافي الذي عبّر عنه هيلريغل دون(Hellrigel Don) بأنه: " مزيج كامل للثقافات والثقافات الفرعية التي تخص الموارد البشرية العاملة في المؤسسات. وتترافق الثقافات الفرعية مع الخصائص السكانية، وتحدد على أساس الدين والحالة العائلية والمادية وتجارب الحياة التي تحمل في معناها التنوع الثقافي"[2] .

وينظر موران روبرت (Moran Robert) إلى التنوع الثقافي باعتباره: "طريقة واسلوباً إدارياً وليس مفهوماً إدارياً. فهو ظاهرة ناتجة عن تمازج الأفراد من ثقافات متباينة ومختلفة. ويتمثل في عالم الأعمال بالمؤسسات المتعددة الجنسية من خلال تواجد الموظفين والعمال والمديرين المغتربين فيها"[3] .

يمكن تعريف قوة العمل المتنوعة بأنها:" تشغيل و استخدام الأفراد من الأنواع الإنسانية المتعددة أو الذين ينتسبون إلى جماعات ثقافية متنوعة. ومن المنظور الشخصي للأفراد، فإن التنوع يعني تشغيل الأفراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل: العمر، العرق، الجنس، السلالة و غير ذلك".[4]

---

[1] العامري صالح و طاهر الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، ط2 ، 2008، ص 134.

[2] Hellreigel, Don & others ,**Management,** (8th ed.), south – western collage publishing, Cincinnati, Ohio,1999, P629.

[3] Moran, Robert T. & Others , **Global Business Management in the 1990s,** Walton Beacham, New York, January, 1990, p3.

[4] محمد سيد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006 ،ص 236

يعرّف التنوع الثقافي بأنه " قدرة المؤسسة على احتضان التعدد واحترام التنوع في الموارد البشرية." [1] وترتبط مسألة التنوع الثقافي في المؤسسات بالموارد البشرية العاملة فيها. فالمؤسسات قد تضم مجموعة أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة.

وعرف التنوع الثقافي على أنه :" قابلية المؤسسة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل فالمؤسسة التي تحترم التنوع تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المؤسسة ذات الثقافات المتعددة ، حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بالعديد من المزايا إيجابية"[2].

الفرع الثاني: إدارة التنوع الثقافي

يعتبر مفهوم إدارة التنوع الثقافي من المفاهيم الحديثة حيث ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1980 كرد فعل على المشاكل التي يعاني منها سوق العمل.[3]

فإدارة التنوع الثقافي يعتبر شكل من الإدارة قادرة على اكتشاف الفروقات الثقافية، إدماج القيم التي على أساسها تقوم هذه الثقافات بالقيام بمختلف وظائف المؤسسة، والتوفيق بين الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والمتطلبات الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.[4]

---

[1] العامري صالح و طاهر الغالبي، **مرجع سابق**، ص 134.

[2] صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي،**الإدارة والإعمال**،عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007، ص130.

[3] JIRINCOVA Milena**, Potential Future Managers And Thrir Opinion On The Issue Of Diversity : Inclusion And Their Possible Use In Management**, Journal of Competitiveness, Vol 5, Issu 2, Juine, 2013, p37.

[4] BARMEYER Christoph, **Management Interculturel Et Processus D'intégration Une Analyse De L'alliance Renault-Nissan**, Management Et Avenir, N 22,Paris, 2009 ,p111.

وقد تم تعريفها بعدة تعاريف حيث اعتبرت بأنها مقاربة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مدعومة ببعض البرامج والأنشطة والأدوات الموجهة لدمج وتطوير التنوع. وفيما يلي سنعرض أهمها.

عرف ميشال موربارك (Michalle E Morbarak) إدارة التنوع الثقافي بأنها:" تشير إلى الإجراءات التنظيمية الطوعية التي يتم تصميمها لخلق مزيد من ادراج العاملين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والبرامج المدروسة".[1]

حسب أدلر (N J Adler) تهتم إدارة التنوع الثقافي بدراسة سلوكيات الأفراد في المؤسسات عبر جميع أنحاء العالم، وتعمل على تكوين الأفراد للعمل في بيئة تنظيمية أين العمال والزبائن ينتمون إلى ثقافات متعددة. هذا النوع من الإدارة يصف ويقارن السلوك التنظيمي في الدول والثقافات وفيما بينها، والأهم من ذلك هذا النوع من الإدارة يبحث في فهم وتحسين مستوى التفاعلات بين العمال، الزبائن، الموردين، والشركاء بين مختلف البلدان والثقافات. إدارة التنوع الثقافي تذهب أكثر من ذلك إلى إمكانية التحكم في الثقافة الوطنية والدولية المتعددة الثقافات.[2]

فإدارة التنوع الثقافي تشجع على مشاركة الجميع في أنشطة العمل، وهي تدعم الخصائص الفردية لكل فرد من أفراد المؤسسة، وتستخدم خصائصه كقوة دافعة استراتيجية ، ويرى البعض من الكتاب أن إدارة التنوع تمثل مقاربة لإدارة كل عامل وفقا لخصائصه الفردية ومساهمته المحددة

---

[1] Michalle E. Morbarak, **Managing Diversity : Toward A Globally Inclusive Work Place**, Sage, California, 2010, p 235.

[2] ADLER Nancy J, **Culture et Gestion, la communication interculturelle, un concept indispensable pour un management efficace**, Goeth Institut, Montréal Canada, 1995 p35.

وخلفية لتثمين أعضاء هذا التنظيم لمساعدتهم على العمل معا بكفاءة وزيادة التواصل والعلاقات بينهما.[1]

إن اهتمام المؤسسات بقضايا التنوع قوة العمل يندرج وفق مستويات متعددة بدأت في فترات معينة بحالات من الرفض بقبول التنوع الكبير بل على العكس هناك توجهات تجعل المؤسسات ذات ثقافة موحدة لا تتقبل الاختلافات أو الثقافات الفرعية. أما في عالم الأعمال اليوم فإن التنوع حالة إيجابية تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قدراتها التنافسية. وبذلك أصبح هناك وعي عالي بإيجاد أساليب وطرق مختلفة لغرض تكامل الثقافات متعددة تنتهي مندمجة بثقافة موحدة للمؤسسة ويمكن تلخيص مراحل تطور الوعي بالتنوع كما يلي:

أولا: تطور الوعي بالتنوع الثقافي :إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف معه يمكن أن تنطلق من الاعتماد على عنصرين رئيسيين وهما المؤسسة والأفراد، ففي اطار الاستراتيجيات الفردية فإن قبول التنوع فيتم وفق أربعة سلوكيات متسلسلة وهي كما يلي:[2]

1- **الفهم**: يعتبر سلوك أولي اتجاه التنوع الثقافي ويندرج في اطاره ممارسة المدراء لمدى تكافؤ الفرص وعدم التطرف والتحيز وهي أمور ينص عليها القانون ولكن يجب أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء، ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإيحاء للعاملين بفهم هذه الأمور ومعاملة الآخرين باحترام واعتراف باختلافات الثقافية.

---

[1] Erika Bernardi Alberto F, **Managing Cultural Diversity: Integration Values And Management Skills**, POMS 20th Annuel Conférence Orlando, Florida USA, 1to4 May 2009,P4.

[2] صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص138.

2- **الصبر والطاولة:** تحمل الأخرين من الأقليات والنساء واشعارهم بأهميتهم في فرق العمل والتأكد من مشاعرهم على المدى البعيد ومدى تقبلهم لوظيفتهم ودورهم في موقعهم الوظيفي وعدم رد الفعل السريع والسلبي اتجاه أخطاءهم او تصرفاتهم

ثانيا: إدارة التنوع الثقافي

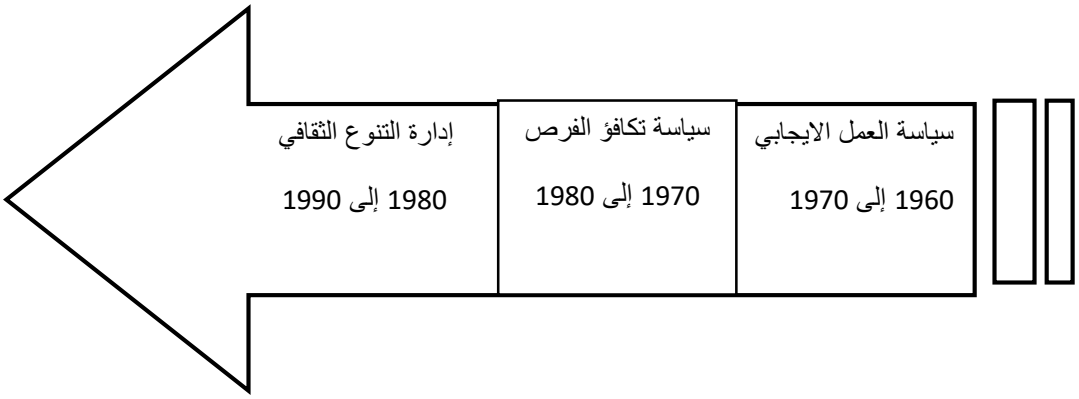
لقد تم الترويج لقبول إدارة التنوع الثقافي بوصفها أداة ايجابية في مجال الهندسة الاجتماعية والتنظيمية خاصة في العقدين الأخيرين، ولقد نشأ مصطلح إدارة التنوع الثقافي ضمن حركات الحقوق المدنية الأمريكية وانتشر تدريجيا ليعم أوروبا . فأول ما بدأ كان كتصور وتدبير لتنفيذ برامج المساواة في الحقوق، وتطور ليصبح أداة إدارية تطبق للاستفادة من إمكانات الموارد البشرية مما جعله تصدر صفحات الكتابات الأكاديمية في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات خاصة بعد التقرير الذي نشره معهد هيدسون(Hudson Instutit) المقدم من طرف جونسون باكتار Jonston PACTER) في 1987 تحت عنوان " العمل والقوى العاملة في القرن 21" والذي درس التغيرات الديموغرافية داخل القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تستدعي القيام بدراسات إستباقية لاستيعاب هذه التغيرات (تغير في الهيكل العمري، دخول النساء أو ما يسمى بالنوع الاجتماعي، دخول عرقيات جديدة. [1]هذه المناقشات أثرت الأدبيات الاقتصادية وقطاع إدارة الأعمال خاصة الدولية منها من خلال ما تم نشره من طرف جامعة هارفرد مقالا كتبه توماس روزفلت(Thomas Rosevelt)الذي عمل كمستشار للإدارة في المعهد الأمريكي لإدارة التنوع الثقافي ويرجع المصطلح إليه وعرفه: " التزام تنظيمي لتوظيف ومكافأة وتشجيع مزيج الموظفين غير المتجانسين"، بعدها غير اعتقاده وأدرجه كأمر

[1] Cox Taylor Blake s , **Managing Cultural Diversity : Implications For Organizational Competitiveness**, The Executive, Vol 5, N 3, 1991 , p 50.

طوعي ومقاربة جديدة لإدارة القوى العاملة المتنوعة. فانتقد سياسة العمل الايجابي الممارسة من طرف المؤسسات.

حيث أن إدارة التنوع الثقافي هي امتداد تاريخي إداري لنهجي تكافؤ الفرص والعمل الايجابي والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم05 : التطور التاريخي لإدارة التنوع الثقافي



Source : Agos Cbur.C, **Employment Equity Affirmative Action And Managing Diversity : Assessing The Differnces** ; International Journal of man power, Vol 19 ,N 4 , 2009 , p34.

رغم هذه الأهمية والاهتمام اللذان وليت بهما إدارة التنوع الثقافي فإنها لا تخضع للاجتماع في ضبط مفهومها وأهم التعاريف الواردة كانت كالأتي:

تعريف توراكس بروكسل :"(Torex Bruxell) إدارة التنوع الثقافي تعني تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانيتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة ، وبالتالي فهي عملية تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني".

وعرفها ميشال موباك بأنها:" تشير إلى الاجراءات التنظيمية الطوعية التي تم تصميمها لخلق مزيد من ادراج الموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والبرامج المدروسة".[1]

ويعرف فلوري (Florry) إدارة التنوع الثقافي بأنها: استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة. على إثره اعتبر التعدد استجابة حتمية أخلاقية وسياسية وقانونية بهدف الوصول للإنصاف والعدالة الاجتماعية والمساواة مع احترام الاختلافات الثقافية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ويتجسد هذا من خلال تنفيذ سياسات المساواة المهنية والاستراتيجيات المضبوطة والآليات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية للاستفادة من التباينات الموجودة داخلها لأن إدارة التعدد تشمل ثلاثة وظائف هي:[2]

- **برامج التوظيف:** إذا كانت المؤسسة تسعى لإدارة التعدد بوصفه عملية شاملة تتضمن تجنيد كل الموارد البشرية اللازمة لذلك.
- **بناء الوعي الثقافي:** وينطلق من وجود علاقة سببية بين التنوع الثقافي والأداء حيث يمكن الاستفادة من الاختلافات الثقافية للوصول إلى ما يسمى بالتآزر الثقافي.
- **سياسات الإدارة البراغماتية:** الإدارة البراغماتية هي العملية التي تسعى لتجنيد أكبر مجموعة من الموظفين مختلفي الثقافات ذوي الكفاءة العالية لتحقيق ما يسمى بالمعرفة التنظيمية.

---

[1] Michalle E. MORBARAK, **Managing diversity toward a globally inclusive work place**, SAGE, California, 2010, p 235.

[2] براهمي زرزور، **إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات- فرص وتحديات دراسة حالة منظمة الصحة العالمية WHO-** أعمال المؤتمر الدولي الثامن : التنوع الثقافي، طرابلس، 21-23 ماي، 20015، ص 133.

ولقد حدد بلاك وكوكس (Cox & Blake) أن المؤسسة التي تتعامل مع التعدد بأسلوب جيد وتديره بشكل سليم وفعال تتمكن من تحقيق الفوائد التالية:

- الحد من الدوران والتغيب بتحفيز الرضا الوظيفي والتقليص من التكاليف المترتبة عنهما
- الحد من الصراعات الثقافية والتقليل من الأخطاء الثقافية بكسر الحواجز التي تؤدي إلى ذلك والسيطرة على التنوع الثقافي في بنيتها الداخلية.
- جذب أفضل المواهب والاستبقاء عليهم مع استقطاب الكفاءات المتميزة بغية تحسين الأداء وإثراء الموارد البشرية
- التقليل من الممارسات التمييزية والتحيزية وعدم انتشار الصور النمطية

كما قاما بتقسيم ممارسات إدارة التنوع الثقافي إلى فئتين هما:

- ممارسات عبر الثقافات : هي إدارة العلاقات والاتصال بين الموظفين القادمين من ثقافات أجنبية والعاملين في البلد المضيف.
- ممارسات بين الثقافات: تركز على إدماج الأعضاء الجدد كالنساء ، ومتعددي الأعراق والأقليات وذو الاحتياجات الخاصة وبالتالي خلق قوة عمل متجانسة.

فإدارة التنوع الثقافي تشجع على مشاركة الجميع في أنشطة العمل، وهي تدعم الخصائص الفردية لكل فرد من أفراد المؤسسة، وتستخدم خصائصه كقوة دافعة استراتيجية، وهناك من يعتبر

إدارة التنوع الثقافي بأنها تمثل مقاربة لكل عامل وفقا لخصائصه الفريدة ومساهمته المحددة وخلفيته، لتثمين أعضاء هذا التنظيم لمساعدتهم على العمل معا بكفاءة وزيادة التواصل والعلاقات بينهما.[1]

تتطلب إدارة التنوع الثقافي تقييم سياسة الاتصال الداخلية والخارجية وكذا تقييم المعدات الموجودة ومحاولة ضخ كل ما هو جديد بما في ذلك ضرورة التنويع في الموارد البشرية. إن إدارة التنوع الثقافي أصبحت حتمية في المؤسسات المتعددة الجنسيات، وبالتالي يجب عليها إدارتها والاستفادة منها وخلق جو عمل مناسب لجميع العمال من أجل تجنب الصراعات التي قد تحصل، وفي المطلب الموالي سنتعرف على أهم النماذج المفسرة لإدارة التنوع الثقافي.

المطلب الثالث: نماذج مفسرة للتنوع الثقافي داخل المؤسسات

العديد من الدراسات اهتمت بالتنوع الثقافي وبأسبابه، كدراسة هوفستيد بالاضافة إلى دراسة ترومنبينار، شواردز، هاوس. لكن تبقى الريادة للعالم هوفستيد مع دراسته لأبعاد الثقافة الوطنية المتعلقة بالتنظيمات، والتي اعتبرت حجر الأساس وقاعدة البيانات العالمية الخاصة بالأبعاد الثقافية التنظيمية للدول والثقافات عبر العالم، والتي بينت انتشار بقوة لأثر الثقافة الوطنية المحلية في المؤسسات، ومدى اختلافها عبر دول العالم باختلاف الثقافات المنتشرة، ولهذا اخترناه كنموذج رئيسي في بحثنا هذا واعتمدنا عليه لدراسة التنوع الثقافي في المؤسسات محل الدراسة في الجانب التطبيقي. ومن خلال هذا المطلب سنتعرف إلى مختلف النماذج المفسرة للتنوع الثقافي وبالتالي التعرف على

[1] Erika Bernadi & Alberto F, **Managing Cultural Diversity: Integration Values And Management Skills**, POMS 20 th Annual Conference Orlando, Florid USA 1 To 4 May, 2009, P04.

المعايير التي تحدد الفروقات الثقافية بين الدول، المؤسسات ومجموعة الأفراد. وفيما يلي سنحاول التعرف على أهم النماذج المفسرة للتنوع الثقافي.

الفرع الأول: نموذج هوفستيد HOFSTEDE لأبعاد التنوع الثقافي كنموذج رئيسي في البحث

يعتبر نموذج هوفستيد (Hofstede) من أهم وأشهر النماذج التي فسرت الاختلاف والتنوع الثقافي في المؤسسات، يعتمد هذا النموذج على اعتبار الثقافة من وجهة مقاربة برنامج عقلي هرمي الذي يميز كل مجموعة أفراد عن مجموعة أخرى.

حيث يقول هوفستيد (Hofstede): " ترتبط البرمجة العقلية بالبيئة الاجتماعية، التي تنمو فيها الأفراد ويجمع فيها مختلف خبراته، تبدأ البرمجة في العائلة ثم تستمر في البيئة المحيطة به، في المدرسة، مجموعة الشباب، أماكن العمل والمجتمع ككل".[1]

تعد دراسة هوفستاد (Hofstede) بحق من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي تحمل تباين الأفراد، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 ألف موظف من موظفي مؤسسة IBM منتشرين في 41 دولة لدراسة هيكل قيمهم ذات الصلة بالعمل.[2] وتبين حسب هوفستيد (Hofstede) أن المؤسسة مرتبطة بالثقافة، وأن كل شخص بثقافة معينة، سيفضل نوعا معينا من هيكلة المؤسسة يتفق مع قيمه ويلبي حاجاته، تعد مرجع قاعدي

---

[1] Geret Hofstede, **op-cit,** 2011, p 05

[2] عبد الناصر محمد علي حمودة، **مرجع سابق**، ص 136.

فكري، بقيم ومبادئ يستند إليها لتوجيه أفكاره، وأفعاله وأراءه، وأقواله وسلوكياته، أو بالأحرى تحكم علاقاته وتفاعلاته داخل المؤسسة وتضفي الصفة الاجتماعية عليه.

ومن هذا المنطلق تعد دراسة هوفستيد (Hofstede) أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد، أو العناصر الثقافية، في أربع متغيرات قطبية، انطلق فيها من فرضية أن الإدارة تحكمها أربعة أبعاد: مسافة السلطة، البعد الهرمي التدرجي، بعد الفردية مقابل الجماعة، ونلخصها فيما يلي:

أولا: بعد مسافة السلطة Power Distance عالية/منخفضة:

ويشير البعد الأول مسافة السلطة، إلى التفاوت في السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين. في المؤسسات التي تقع على مسافة عالية من الطاقة، يكون التسلسل الهرمي التنظيمي واضحاً. هناك خط بين المديرين والمرؤوسين. تختلف المؤسسات التي تبعد عن بعضها عن مؤسسات المسافات ذات الطاقة العالية، حيث تميل إلى أن يكون لها هيكل تنظيمي ثابت. [1]

ويقاس البعد الهرمي بمدى تقبل العامل للسلطة الممارسة من قبل المسؤولين (أي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس)، ويظهر ذلك من خلال نتائجه أي تصرفاته. وفي نموذج هوفستيد (Hofstede)الموقع الجغرافي للبلد هو العامل الأول المحدد لها، فكلما كان البلد المدروس قريب من الإكوادور، كلما كان البعد الهرمي أكبر، وأن حجم السكان في البلد يشكل عامل الثاني في تحديده.[2]

---

[1] Ming-Yi Wu, **Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States,** Western Illinois University, Intercultural Communication Studies XV: 1 200.
[2]Meire Olivier, **Op-cit**, p32.

فيعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ[1]، أو شكل أو الطريقة التي يتعامل بها أفراد المؤسسة مع الفروقات الموجودة بينهم، فيما يتعلق بعدم المساواة في السلطة، أو القوة الموزعة بينهم.[2]

يعكس هذا البعد مدى تقبل المجتمع لتوزيع السلطة بين أفراده، إذ أن الثقافات تختلف في منظورها للفروق في القوة والرتبة السياسية أو الإدارية أو التنظيمية فالمجتمعات والثقافات ذات مسافة السلطة العالية تعمل على تقوية وتمتين الفروق بين أفراد المجتمع في المراتب، أما الثقافات ذات مسافة السلطة الدنيا فهي تقلل من شأن الفروق في الرتب. والجدول الموالي يوضح أهم الفروق بين الثقافة ذات مسافة سلطة عالية وذات مسافة سلطة منخفضة.

جدول رقم 02: الفروق بين الثقافة ذات مسافة سلطة عالية وذات مسافة سلطة منخفضة

الثقافة ذات مسافة سلطة عالية	الثقافة ذات مسافة سلطة منخفضة
المستوى المجتمعي	
هي التي تحكم المجتمع دون مراعاة الأحقية. ينشئ الأفراد فيها على تعلم الطاعة والولاء. الاحترام والخوف من كبار السن الاعتماد على الملقن في التدريس . هرمية السلطة تعمل على إقصاء الأفراد من المراتب العليا. الأفراد يتوقعون أن تملي عليهم السلطة ما يجب أن يقوموا به . السلطة هي التي تحدد الحكومات وعادة ما يتم تغييرها بثورات. تقسم الثروات بطريقة غير عادلة .	السلطة يجب أن تكون ذات أحقية وتحدد الخير من الشر. ينشئ الأفراد فيها على تعلم قيم المساواة. معاملة كبار السن كسائر أفراد المجتمع. الاعتماد على المتعلم في التدريس. هرمية السلطة تعمل على توزيع الأدوار حسب ما يلائم الأفراد. الأفراد يتوقعون أن يستشاروا من طرف السلطة. الحكومات فيها تنتخب بالأغلبية وعادة ما تتغير بطرق سلمية تقسم الثروات فيها بالعدل.

[1] عبد الناصر محمد علي حمودة، **مرجع سابق**، ص 137.

[2] محمد مبروك أبو زيد، **مرجع سابق**، ص 33.

المستوى التنظيمي	
– يتخذ المدراء القرارات بصورة اوتوقراطية – الإشراف و المتابعة المباشرة للموظفين تعتبر أمر ايجابي – يفضل المدراء الإدارة العليا التي تعطي الأوامر المباشرة – يفضل الموظفون فيها أسلوب الإدارة الأبوي والأوتوقراطي يخشى الموظفون الاختلاف مع مشرفييهم يحمل الموظفون توجهات سلطوية اوتوقراطية لا يختلف التوجه نحو السلطوية باختلاف المستوى التعليمي للموظفين ضعف أخلاقيات العمل وتوجه سلبي نحوه	يتخذ المدراء قراراتهم بعد الاستشارة مع المرؤوسين الإشراف والمتابعة المباشرة للموظفين أمر سلبي. يفضل المدراء الإدارة العليا التي تتشارك في قراراتها مع الجميع يفضل الموظفون فيها أسلوب الادارة الاستشارية ومبدأ الأخذ والعطاء. يمكن الاختلاف مع المشرفيين ومعارضة أراءهم تختلف التوجهات حسب شخصية الموظف. تنخفض التوجهات السلطوية لدى الموظفين الأعلى في المستوى التعليمي. أخلاقيات العمل عالية، وتوجه ايجابي نحوه

Source : Greet HOFSTEDE , cultures And Organization Software Of The Mind, New York MC Grou-Hill, 1997, P p72-75

يبين لنا الجدول السابق الفروق بين الثقافات ذات مسافة السلطة المرتفعة والمنخفضة وعموما بالنسبة للشق التنظيمي يتجلى هذا البعد في مدى وجود تباعد في المراكز الإدارية، ومدى وجود المركزية والهرمية داخل التنظيم، ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس ، وكذا درجة بروز قيمة منصب والسلطة داخل المؤسسة .[1] كما تتسم طبيعة القرارات في المؤسسات ذات مسافة السلطة

[1] الهرش نافذ فايز، **قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتمادا على أبعاد هوفستيد الثقافية دراسة ميدانية في المصارف الأردنية** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008

العالية بالأوتوقراطية والأبوية عكس الثقافة ذات مسافة السلطة المنخفضة أين يرى المشرفيين أنفسهم كموظفين أيضاً، من مهامهم تحقيق مصالح عمالهم .كما يرى الباري أن المؤسسات في الدول ذات مسافة عالية تميل إلى أن تكون شركات مركزية ذات هيكل تنظيمي متعدد المستويات الإدارية، مستخدمتا الأساليب القيادية الأوتوقراطية، عكس الدول ذات ثقافة مسافة المنخفضة اين تتسم المؤسسات بطابع اللامركزية وتقل فيها مستويات السلطة مستخدمتًا أساليب المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات [1].

الملاحظ في مجتمعاتنا العربية عامة والجزائرية بالخصوص هناك تقبل رسمي أولا رسمي لظاهرة السيطرة، وهو ما ينعكس على أسلوب الإدارة بلا شك، ومنه فالبلدان التي تتميز بالبعد التدرجي المرتفع كالبلدان اللاتينية تتحدد طبيعة التنظيم في النمط الهرمي أين يكون التمركز متواجد بقوة...، في حين البلدان المتميزة بالمسافة التسلسلية القصيرة فتلاحظ مركزية ضعيفة في النمط الأول تظهر طريقة الإدارة على أنها أبوية، أما الثانية فأكثر ديمقراطية.[2]

ثانيا: بعد تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد

أما البعد الثاني، تجنب عدم اليقين، فيشير إلى تسامح الناس مع الغموض. وفي المؤسسات التي تعمل على تجنب عدم اليقين الشديد، هناك المزيد من القواعد المكتوبة من أجل الحد من عدم اليقين. [3] ويشير إلى مدى شعور الأفراد في المجتمع بالتهديد في حالة الغموض، ففي محيط الأعمال

---

[1] الباري الكشوي، **إدارة الاجتماعات الجوانب الاحترافية**، ، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع2008 ص253.

[2] Amado G, **Cohesion Organisationnelle Et Illusion Collective**, Revue Française de gestion, N65, 1998, p43.

[3] Ming-Yi Wu, **Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States,** Western Illinois University, Intercultural Communication Studies XV: 1 200

يتم وضع قواعد وإجراءات رسمية لتوفير ضمان أكبر واستقرارا وظيفيا أكبر وينعكس هذا البعد على المديرين من خلال الميل نحو اتخاذ قرارات قلية المخاطرة كما ان العاملين نادرا ما يظهرون سلوكا عدوانيا اتجاه بعض.[1]

هذا البعد يربط العلاقة بين المؤسسة ومحيطها وعلى مدى قدرتها على التأقلم ومواجهة التقلبات المفاجئة.[2] ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بالارتياح للمواقف الغامضة، أو المخاطرة، أو عدم التأكد والنفور منها، يسمح هذا المتغير الثقافي بقياس درجة تقبل أفراد المؤسسة ما للجانب اللاتوقعي، والمحير لبعض الأحداث، فالأفراد ذوو مراقبة عالية لعدم اليقين يشعرون بنوع من القلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر توقعها، لذا يلجئون إلى سلوكيات صارمة، للتخفيف من حدة عدم اليقين، وكذا التصديق على الحقائق المطلقة، يحاولون بذلك الاحتفاظ بذلك الاحتفاظ بوضع مريح، بالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ، كما أن الانحرافات غير مقبولة.

ثقافة المؤسسة التي يكون بها الغموض مرتفعا تسعى إلى تخفيضه عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة وهذا بدوره يؤدي إلى تبني المؤسسة نظام قيم موجه نحو التحكم والتوجه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد. أما المؤسسات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض، فإن الأفراد يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة ويرغب الأفراد في

---

[1] Greet HOFSTEDE **, Cultures And Organization Software Of The Mind**, New York MC Grou-Hill, 1997, P 57

[2] Meire Olivier, **Op-cit**, p35.

الحصول على التمكين والمرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم ،فالمؤسسات في تلك الحالة على الأرجح أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج التمكين.[1]

ثالثا: الفردية مقابل الجماعيةIndividualism vs Collectivism

إن الفردية تشير إلى النظرة إلى القيم 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.[2]

يعكس التوجه نحو الفردية تركز اهتمامات أفراد مجتمع ما أو تعلقها حول ذواتها وحول عائلاتها وأقربائها وذوي الصلة القوية بها، وتعكس الفردية طيفا متدرجا في الغالب من الأنانية وحب الذات. أما الجماعة فتعطي الجماعة والأخرين مرتبة أعلى على حساب الأنا وذوي القربى، وقد أثبت هوفستيد (Hofstede) في دراسته أن الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واستراليا وبريطانيا من أكثر المجتمعات ميلا نحو الفردية، بينما تقف فنزويلا وكولومبيا وباكستان كأكثر الثقافات نزوعا نحو الجماعة، وتقف اليابان على الحياد في هذا البعد.[3]

ثقافة المؤسسة التي تملك درجة عالية من الفردية تؤكد على الإنجاز الشخصي والابتكار والاستقلالية والمغامرة . وفي هذا الشأن ينظم العمل ويتم التحكم فيه بالاعتماد على الفردية والرشادة

---

[1] جوادي يوسف، **إدارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية- نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة- اطار تحليل**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 13، رقم 3، ماي 2013، ص 146-147

[2] Jones Michael, **Hofdted-Culturally questionable** ?, Oxford Business of Economic conference, Oxford UK, 224-26 June, 2007, p10.

[3] عبد الناصر محمد علي حمودة، **مرجع سابق**، ص 138.

الاقتصادية المفترضة والمصلحة الشخصية، أما ثقافة المؤسسة الجماعية تقوم علاقات العمل على أساس أخلاقي وأن الثقة هي المتطلب الأساسي للتعاون الناجح. وبذلك يشعر الأفراد بنوع من الالتزام اتجاه الجماعة ويتحمل المسؤولية اتجاهها، حيث يستمدون السعادة والرضا من إنجازات الجماعة. [1]والجدول الموالي يوضح معايير الفروقات بين الثقافات ذات التوجه الفردي والثقافات ذات التوجه الجماعي

جدول رقم 03: معايير الفروقات بين الثقافات ذات التوجه الفردي والثقافات ذات التوجه الجماعي

الثقافات الفردية	الثقافات الجماعية
المستوى المجتمعي	
الفرد مسؤول عن نفسه وعن عائلته المقربة فقط. الحديث وفق الضمير أنا الحق في الخصوصية نفس سلم ومعايير القيم يفترض أن تطبق على الجميع التفكير بخصوصية من خصائص الفرد السليم الصداقات أمر طوعي يستحب تعزيزه الملكية الفردية للموارد حتى للأطفال الأطفال البالغين من حقهم ترك المنزل العمل أهم من العلاقات	تقوم المجموعة برعاية الأفراد ضمن علاقات عائلية وذلك حسب درجة الولاء للجماعة الحديث وفق الضمير نحن التأكيد على الإنتماء يختلف سلم القيم داخل وخارج الجماعات (الاستبعاد) يجب الحفاظ على تناغم المجموعة الصداقات أمر قاعدي تقاسم الموارد مع المقربين الأطفال البالغين يعيشون مع والديهم العلاقات أهم من العمل
المستوى المؤسسي (أماكن العمل)	
العمال يعتبرون أفراد اقتصاديين	العمال يعتبرون أعضاء في جماعات يهتمون بالمصلحة العامة

[1] جوادي يوسف،**مرجع سابق**، ص 147.

يولون أهمية لمصلحة رؤسائهم في حالة ما إذا تعارض مع مصالحهم قرارات الترقية والتعيين يفترض أن تقوم على أساس المهارات والقواعد فقط العلاقة رئيس مرؤوس عقد بين الطرفين في سوق العمل الإدارة هي إدارة الأفراد التكوين في الإدارة يعلم تشارك الأحاسيس يفضل المدراء روح الاستقلالية تتخذ القرارات بشكل فردي	قرارات الترقية والتعيين تعطى بالاعتبار للعمال في المجموعة العلاقة رئيس مرؤوس هي رابطة معنوية مثل: العائلة الإدارة هي إدارة الجماعات التقييم المباشر للعمال يفسد الانسجام يفضل المدراءالأمان الوظيفي والمنصب تفضل القرارات الجماعية على القرارات الفردية

Source :Greet HOFSTED, **Dimonsionalizaing Culture, op-cit**, p 11.

نستنتج من الجدول أعلاه أنه درجة التوجه الثقافي الفردي أو الجماعي تخلق فروقات وتعددات ثقافية تؤدي إلى مواجهات بين الثقافات، هذا التنوع من حيث الفردية والجماعية له تأثير كبير على التنظيم، خاصة على التفاعلات ومستوى التشارك بين الأفراد.

وحسب دراسة هوفستيد تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا وانجلترا من أكثر دول ذات الثقافة الفردية على عكس دول أمريكا الجنوبية باكستان، كوريا، اليابان. أما في ما يتعلق بالدول العربية فقد صنفت كدول ذات ثقافة جماعية إلى حد ما، مثل روسيا تركيا والبرازيل.

رابعا: بعد الذكورية مقابل الأنثوية Masculinity vs Femininity

ويشير هذا البعد لمدي تقبل الأشخاص لنمط الذكورية أو الأنثوية، فالذكورية تعني مقياس تقييم الأفراد لسمات وخصائص الأداء الموجه من قبل الذكور مثل: الانجازات، المصداقية، النجاح

المادي، أما بعد الأنثوية يعبر عن مدى التفضيل بشكل واسع للعمل الموجه لسمات الأنوثة، مثل:التعاون، والتربية.[1]

يشير مفهوم الذكورية إلى تفضيل أو ميل وتوجه مجتمع ما نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة والاستحواذ على كافة الماديات الحياتية الأخرى، وذلك في مقابل مفهوم الأنثوية الذي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة والليونة والتلاطف بين الناس، مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها. تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المؤسسة، والقيم المرتبطة بالعمل. ومن نتائج دراسة هوفستيد حول هذا البعد تصنيف الدول مثل :سلوفاكيا، اليابان، هنجاريا، النمسا، ايطاليا، المكسيك، الصين، ألمانيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، والدول العربية إلى حد ما ذات الثقافة الذكورية مرتفعة، بينما صنفت كل من :السويد، النرويج، هولندا، الدنمارك، البرتغال، تايلاند، روسيا، كوريا الجنوبية كدول ذات ثقافة ذكورية منخفضة.

جدول رقم 04: الفروق بين الثقافة الذكورية والثقافة الأنثوية

الثقافة الذكورية	الثقافة الأنثوية
المستوى الاجتماعي	
الفروق الاجتماعية كبيرة بين الجنسين .	الفروق الاجتماعية بين الجنسين منخفضة.
يتسم الذكور بأحقية الصرامة والفخر والطموح عكس الإناث	يتسم الذكور والإناث بالتواضع ويساعد بعضهم البعض.
العمل أهم من الأسرة .	التوازن بين العمل والأسرة.

[1] Kinick Anglo & Williams Porjau, **Management Apractical Introduction**, MC Grow-Hill Irwin New Yourk, 3ed edition, 2008, p 130.

الاعتراف بالأقوى .	التعاطف مع الضعفاء.
يتعامل الآباء مع الأولاد بصرامة، أما الأمهات بالعواطف.	كلاهما يتعامل بالصرامة والعواطف.
قلة الفرص للإناث في المناصب السياسية .	توفر الفرص للإناث لاعتلاء مناصب سياسية.
المستوى التنظيمي	
يسعى المدراء إلى المثالية وتحقيق الذات والمناصب القيادية.	لا يوجد اهتمام كبير بتحقيق المثالية والذات والمناصب القيادية.
يفضل الأفراد العمل في المؤسسات الكبيرة.	يفضل الأفراد العمل في المؤسسات الصغرى.
بعض مناصب العمل محتكرة على الذكور فقط.	لا يهم الجنس في اختيار منصب العمل.
التفريق في بين الذكور والإناث في تقييم الأعمال .	عدالة تقييم الأعمال بين الجنسين.
يفضل الأفراد لراتب أكبر بدل ساعات عمل أقل.	يفضل الأفراد عدد ساعات عمل أقل على الراتب الكبير
الإيمان بضرورة اتخاذ القرارات.	فردياً الإيمان بضرورة اتخاذ القرارات جماعياً.

Source: Greet Hofstede et all , 2010 ,op-cit

ان درجة التوجه الثقافي الذكوري أو الأنثوي يؤثر على التنظيم وعلاقات العمل، فالثقافة الذكورية تعتبر العمل كوسيلة لتحقيق الذات والتميز فهو يوازي المسار المهني والحياة الوظيفية، أما الثقافة ذات التوجه الأنثوي فترى العمل كفرصة لزرع علاقات التعاون والتشارك الجماعي لتحقيق رفاهية الفريق. كما يظهر الفرق في التعامل مع الصراعات وفق هذا المعيار، فالثقافة الذكورية تنتد فيها العديد من الصدمات والصراعات التي تبقى قائمة لحين تغلب طرف على آخر، في حين الثقافة ذات التوجه الأنثوي تتعامل بعقلانية مع الصراعات وتعمل على تفاديها وحلها بطرق سليمة بما يرضي ويصب في مصلحة الفريق أو المؤسسة.

ويعتر هذان المتغيران مهمام جدا في تحديد نمط الحوافز لدى الأفراد وذلك انطلاقا من القيم الثقافية ذات الطابع الذكوري أو الأنثوي للأفراد، وهنا لابد من الإشارة إلى هذان البعدان يدلان لدى هوفستيد على الفارق الجنسي بالنسبة للدور الذي يؤديه كل منهما في الحياة السوسيومهنية.[1]

خامسا: التوجه طويل مقابل قصير المدىLong vs Short term orientation

التوجه بالوقت قصير الأمد يشير إلى التوجه بالحاضر إلى التركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الأن، فيتضمن تركيزا أكبر وتوجها أساسيا إلى مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا.[2]

والتركيز على درجة قبول أو عدم قبول التوجه بالوقت الطويل، 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 الحصول على المكاسب في الوقت الحاضر دون النظر إلى المكاسب طويلية الأمد. [3]

جدول رقم 05 : الفروق بين الثقافة ذات توجه طويل المدى والثقافة ذات التوجه قصير المدى

الثقافة ذات توجه طويل المدى	الثقافة ذات توجه قصير المدى
الأحداث المهمة في الحياة ستحدث في المستقبل.	الأحداث المهمة في الحياة حدثت في الماضي أو تحدث الآن.

[1] Benoit Thery, **Manager dans la Diversité Culturelle**,Edition D'organisation ,Paris, 2004, p165.

[2] محمد على حمودة، مرجع سابق، ص 138.

[3] Fitzsimmons James & Fitzsimmons Monaj, **Service Management, Operations, Strategy Information Technology,** MC Grow-Hill Irwin New Yourk, International edition, 6 edition, 2008, p 308.

الأشخاص الجيدون هم الذين يتأقلمون مع الظروف .	الأشخاص الجيدون هم من لا يتغيرون في التصرفات.
تحديد ما هو خير أو شر يعتمد على الظروف .	تحديد الخير أو الشر يعتمد على تعاليم كونية.
التقاليد والأعراف قد تتغير بتغير الظروف .	التقاليد والأعراف مقدسة لا تتغير.
الحياة العائلية تشاركية .	الحياة العائلية تتسم بالأوامر.
امكانية الاعجاب بالدول والثقافات الأخرى والتعلم منها .	ضرورة الاعتزاز بالدولة والثقافة الأم.
التطور الفردي والمثابرة هي الأهداف الرئيسية .	خدمة الغير وتقديم العون هي الهدف الرئيسي.
التوفير والاقتصاد، وتمويل الاستثمار .	الصرف على الحاجات الاجتماعية.
النجاح مرتبط بالعمل الجاد وتطوير القدرات، والفشل مرتبط بالتفريط في العمل والقدرات.	الفشل والنجاح مرتبطان بالحظ.
التطور الاقتصادي وغنى الدولة والأفراد .	التدهور الاقتصادي وبقاء الدول الفقيرة على حالها.

Source: Greet Hofstede et All ,2010

بالنسبة للشق التنظيمي فإن المؤسسات تتبع الثقافة الوطنية للبلد الذي أنشأت فيه، فالمؤسسات في الثقافات ذات التوجه طويل المدى تعتمد على الخطط قصيرة وطويلة المدى وكذا التخطيط الاستراتيجي، والنظر نحو المستقبل، كما وتشجع على قيم التوفير وترشيد الاستهلاك وكذا تشجيع الاستثمار، وتعمل على التطوير والتغيير للأحسن وكذا التكيف مع الظروف التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية، على عكس المنظمات في الثقافات ذات التوجه قصير المدى التي تركز على حاضرها وتتغنى بماضيها وتعتز به وكأن القادم لن يكون أفضل من الماضي، كما تزرع في أفرادها قيم الاعتزاز بتاريخ المؤسسة دون مراعاة وضعها الحالي أو النظر لمستقبلها، ويسود فيها الاستقرار على

الحال الآني، وتعتبر كفاية الحاجيات المادية للمنظمة والأفراد ضروري ويجب الإنفاق فيه مهما تكلف حتى وان ضر ذلك بمواردها.

وبالتالي تولد عن جهود هوفستيد (Hofstede) فكرة الخرائط الثقافية (Culture Maps)، فقد قام بإعداد مجموعة من الخرائط ذات البعدين، التي يمكن استخدامها في تشخيص الخصوصيات التنظيمية للمؤسسة.[1]

مقبولة، ومتقاسمة بين أعضائها حتى تساهم في خلق الانسجام، وجو عمل ملاءم، ومن أجل هذا شارك كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة قوية من خلال السياسات والاستراتيجيات التي يتبعونها. لثقافة عدة مستويات (ثقافة المجتمع، المؤسسة، الأفراد)، فعلى المسيرين أخذها بعين الاعتبار أثناء محاولتهم لخلق ثقافة قوية. وحيث اقترح هوفستاد أبعاد الثقافة، أخذ بعين الاعتبار الموقع الجغرافي الذي تقع فيه المؤسسة، وخصائص المجتمع، فكل بعد من أبعاد(الهرمي، الفردية مقابل الجماعية، تجنب المخاطرة وعدم التأكد، الذكورية مقابل الأنثوية) يختلف من بلد لأخر، فثقافة المؤسسة تختلف حسب الخصائص الثقافية والقيم السائدة في البلد.

الفرع الثاني: نموذج ترومنبينار (Trompenaar) التنوع الثقافي في مجال الأعمال

يعتبر نموذج ترومبينار وتورنر (Trompenaar & Turner) من أهم النماذج المفسرة للتنوع في حقل إدارة الأعمال، يبنى النموذج على سبعة أبعاد رئيسية للثقافة الوطنية التي تحدد ثقافة المؤسسة

[1] R. SCHERMERHON John et Johne S G Hunt et N Osbrn**, Comportement humain et organisation**, Village mondial d'édition, Paris, 2 eme édition, 2002, p158

لمواجهة التعدد الثقافي للأفراد وتعاملها مع الزمن ومع المحيط، حيث يبني النموذج على اعتبار الثقافة هي الطريقة التي يتعامل وفقها مجموعة الأفراد مع المشاكل والمعضلات وسبل حلها[1].

وهو نموذج يستخدم في مجال الاتصال العبر الثقافي في إدارة الأعمال إذ يعتمد هذا النموذج على مجموعة من التوجهات التي تتخذها الثقافات الوطنية المختلفة في التعامل مع بعضها الأشخاص وفي تعاملها مع الزمن وفي تعاملها مع محيطها[2].وفيما يلي سنشرح الأبعاد التي نستطيع من خلالها تمييز الاختلافات بين الثقافات الوطنية كما يلي:

أولا: الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الأشخاص

1- **الشمولية Universalism مقابل الخصوصية Particularism** :النظرة الشمولية تعني تحديد ومعرفة ما هو خير وصائب واتباعه دوما. الثقافة ذات النظرة الخصوصية تولي أهمية كبيرة الواجبات المرتبطة بالعلاقات مع الآخرين والوضعيات الخاصة واعتبار أن الطريق المعروفة نحو ما هو صائب يجب دائما اتباعه.[3]

يعتقد الأفراد في الثقافات الشمولية أن الأفكار والممارسات السلوكية يمكن أن تطبق في أي مكان دون تغييرها كما أنها تشدد على تطبيق القوانين والقواعد، بينما الثقافات الخصوصية تعتقد أن الظروف والمواقف ممكن أن تغير في الأفكار والممارسات السلوكية كما تشدد على أن العلاقات أهم من القواعد والقوانين .

---

[1] Elizabeth kummerow & Neil Kinby, **Organisational Culture Concept, Context and Measurement**, World Scientific, Publishing Singapore, 2014, p199.

[2] Trompennar & Hampden-Turner , **Riding the waves culture understanding cultural diversity in business**, 2000, from: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=54316

[3] Ibd, p08.

وبتطبيق هذا البعد على مجال إدارة الأعمال، نجد أن الثقافات الشمولية لا تحبذ أفرادها الحديث في الاجتماعات في مجال غير العمل ويفضل الاستعداد الجيد لها، بينما نجد في الثقافات الحصوصية يركز فيها الأفراد اثناء الاجتماعات على العلاقات فيما بينهم ودون التركيز على بيئة الاجتماع بشكل خاص. ويمكن تلخيص هذا البعد في اتجاهين، القواعد والمبادئ في الثقافة الشمولية ضد العلاقات في الثقافة الخصوصية.[1]

و يذكر (Trompennar)ان دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا، استراليا، بريطانيا، ألمانيا والسويد تمتاز بثقافة شمولية، بينما نجد كل من فنزويلا، أندونيسيا، الصين، كوريا الجنوبية، ودول الاتحاد السوفياتي سابقا ذات ثقافة خصوصية .

2- **الجماعية Communitariansim مقابل الفردية Individualism** : وهي درجة تقدير الأفراد لأهمية الانتماء للجماعة لديه، هل يعتبر نفسه أولا فردا أم عنصر من المجموعة[2]، نجد الثقافة الفردية الفائدة والوفاء الشخصي هو المسيطر. الأفراد يحبون تلك الوظائف التي تسمح لهم بالعمل بشكل مستقل، يتم التعرف على المزايا المهنية الفردية . في الثقافات الجماعية مصالح الجماعة والاهتمام برفاهية المجتمع المهني. المعضلة هي كيفية تحسين نوعية الحياة ككل بأقصى قدر من الحرية والفرص للفرد أو بالمصلحة ثابت على الفرد لما فيه خير لموطنه،والمجتمعات الفردية (بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، استراليا وما الى ذلك) تمتاز بالمنافسة والاستقلال ، والتقدم الشخصي،

---

[1] Luthans F, & Doh, J. P. , **International management culture, strategy, and behavior**, New York, NY: McGraw-Hill Education, 2015, p 245.

[2] Trompennar & Hampden-Turner , Riding the waves culture understanding cultural diversity in business, 2000, from: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk &AN=54316.

بينما المجتمعات الجماعية(اليابان، سنغفورا..الخ) تأكد على التعاون والترابط الاجتماعي والإيثار والخدمة العامة والتراث.[1]

3- **الحيادية Neutral مقابل العاطفية Emotional** :في الثقافات الحيادية نجد أن الأفراد لا يعبرون عن مشاعرهم، ويفصلون ابقائها مخفية وتحت السيطرة ومن بين الدول ذات الثقافة الحيادية بريطانيا، واليابان، بينما في الثقافات العاطفية نجد أن الأفراد يعبرون بانفتاح وبعفوية عن مشاعرهم تجاه المواقف والأشخاص وتظهر البسمة على وجوههم في أغلب الأحيان كما ويتكلمون بصوت مرتفع أثناء تحمسهم لموضوع ما كما يحيون بعضهم البعض ببشاشة ومن بين الدول التي تحمل هذه الثقافة نجد هولندا، المكسيك، ايطاليا، وتطبيقات هذا البعد في مجال إدارة الأعمال تظهر في الاجتماعات إذ لا بد لكلا الثقافتين توقع السلوك من الطرف الآخر ومحاولة التكيف معه.[2]والجدول الموالي يوضح الفروق في التعامل مع الثقافات.

4- **علاقات محددة Specific مقابل علاقات عامةDiffuse:** في الثقافات ذات العلاقات المحددة نجد أن علاقات الأفراد بعضهم ببعض محددة على صعيد واحد فقط كالعمل مثلا، عكس الثقافات ذات العلاقات العامة إذ تتعدى فيها علاقة الأفراد ببعضهم البعض علاقة على مستوى واحد فقط إذ قد تصبح علاقة العمل علاقة زمالة وصداقة، ويظهر تطبيق هذا البعد في الاجتماعات وفي إدارة الأعمال من خلال أن في بعض الدول ذات ثقافة العلاقات العامة تتطلب وجود علاقات شخصية

---

[1] MATEESCU Veronica-Maria, L**e management interculturel en Roumanie le cas des invessement directs étranger des PME étrangéres .** Thése Docteur de L'université Paris-Est, spécialité Science Economique, 2008,p59.
[2] LUTHAN & DOH, opi-cit, p150.

في عالم الأعمال حتى قبل بدأ. الاجتماعات أو المفاوضات أو الشراكة إذ لا تكتفي هذه الثقافة بالعلاقة المحددة بالعمل فقط. [1]

ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا وهي ذات ثقافة علاقات محددة تبقى فيه العلاقة بين الأفراد حسب الدور الاجتماعي إذ تتغير المعاملة بين الأفراد حسب طبيعة المكانة والدور، بينما في ألمانيا مثلاً وهي ثقافة ذات علاقات عامة لا يفرق الأشخاص فيها بين الأدوار والمكانة الاجتماعية وتصبح فيها الحياة العامة والخاصة للفرد سواء بالنسبة للتعامل مع الأفراد.[2]

5- الإنجاز Achievement مقابل العزو Ascription أما بعد الإنجاز والعزوية أو النسبية، فإن السؤال الذي يمكن طرحه، ما هو مصدر النفوذ والوضعية التي يكتسبها الفرد في مجتمع ما. ففي مجتمع الإنجاز يعتبر الإنجاز الفردي هو المصدر للنفوذ والوضعية بمعنى أن ما يقدمه الفرد من أداء من أداء عالي المستوى في عمله، وكذلك مستوى التعليم والخبرة الذي يقدمه هذا الفرد للمجتمع، ولذلك فإن النساء والأقليات والشباب لديهم غالبا فرص متساوية للوصول إلى االمناصب من خلال انجازاتهم.[3]

في الثقافة التي تركز على الإنجاز نجد الحكم على الأفراد يتم من خلال ما أنجزوه ،وكيف يؤدون أدوارهم وماذا يحققون من انجازات ومن بين الدول التي نجد فيها هذه الثقافة: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، استراليا، إسكندينافيا، أما في الثقافة التي تركز على العز ويتم الحكم على الأفراد

---

[1] TROMPENAARS & Hampden-Turner, opi-cit

[2] LUTHANS & Doh, opi-cit, p153.

[3] عبد اللطيف عبد اللطيف، **الإدارة الدولية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 86

فيها من خلال ما ينسب لها أو ما ترثه وما يعطى لها من مكانة بسبب النسب أو العائلة أو الملكية أو السن، أو الجنس ومن الدول التي نجد فيها هذه الثقافة :فرنسا، إيطاليا، اليابان، السعودية.

ثانيا: الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الزمن

النظرة التسلسلية للزمن Sequential مقابل النظرة التزامنية Synchronous:

في الثقافة التسلسلية يفصل بين الماضي والحاضر والمستقبل ويحبذ الأفراد تسلسل الأحداث كما يفضلون التخطيط المسبق والالتزام بالخطط والمواعيد، وتولي هذه الثقافة أهمية كبيرة تجاه الوقت، ومن الدول التي تعتبر ثقافتها تسلسلية :ألمانيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، أما الثقافة التزامنية فيعتبر أفرادها أن الماضي والحاضر والمستقبل أزمنة متشابكة، ويعمل فيها الأفراد في نفس الزمن على عدة أشياء أو مشاريع، كما يرى أفرادها أن الخطط والمواعيد مرنة ويمكن أن تتغير، ومن بين الدول ذات الثقافة التزامنية نجد اليابان، الأرجنتين، المكسيك .

ثالثا: الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع المحيط :

1- التحكم الداخلي Internal Control مقابل التحكم الخارجيExternal Control: في الثقافات ذات التحكم الداخلي يرى الأفراد بأنهم قادرون على السيطرة على الطبيعة وعلى محيطهم من أجل تحقيق أهدافهم ولا يتأثرون بالأشخاص الآخرين ولا بمحيط عملهم أثناء أدائهم لمهامهم، ومن بين هذه الثقافات نجد الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، نيوزيلاندا، وبريطانيا، بينما في الثقافات ذات التحكم الخارجي يرى الأفراد بأن الطبيعة والمحيط تتحكم فيهم، وفي الجانب التنظيمي نجد أن العمل يعتمد بصفة كبيرة على الأشخاص الآخرين ومحيط العمل عموما ومن بين الثقافات ذات التحكم الخارجي نجد الصين، روسيا، السعودية.

يعتبر نموذج ترومبينار من أهم النماذج المقدمة في تفسير التنوع الثقافي بين المجتمعات، المؤسسات، الأفراد، حيث يشمل العديد من الأبعاد المرتبطة بعلاقة الفرد وكيفية تعامله مع الأفراد والنظم المحيطة به، ومع الزمن زنظرته اتجاه متغيرات المحيط.

الفرع الثالث: نموذج شوارتز (Schwartz 1999) تنوع القيم الثقافية

لقد قدم العالم شوارتز (Schwartz) نموذجا مهما جدا في تفسير أبعاد التنوع الثقافي بين مجتمعات العالم سنة 1999واستمر بعدها في تطوير هذا النموذج منطلقًا من مبدأ ما هو ظاهر وخفي من القيم ومعايير التي من خلالها تحدد المجتمعات ما هو صحيح ومرغوب فيه . والتي من خلالها تحدد سلوكيات الأفراد في المجتمعات في المواقف المختلفة .ويعتبر أن هذه القيم والمعايير تتشكل من طرف مؤسسات المجتمع انطلاقا من الأسرة والتعليم وصولا الى النظام السياسي والاقتصادي للمجتمع أو الدولة، حيث تحدد للأفراد أهدافهم في الحياة، وبواسطتها يبرر الأفراد سلوكياتهم المختلفة.

ولقد قدم شوارتز(Schwartz, 2006) سبعة أبعاد تحدد أنواع القيم الثقافية بعد دراسة قام بها على 35000 استاذ وطالب من 49 دولة مختلفة سنة 1992 ضمنها في ثلاث عناصر من أزواج متعاكسة كالتالي[1]:

أولا: المحافظة Conservatism مقابل الاستقلالية العاطفية Affective Autonomy أو الاستقلالية الفكريةIntellectual Autonomy

[1] عبد المجيد بكاي، **مرجع سابق**، ص ص 79-80.

يركز هذا البعد على علاقة الفرد بالمجموعة والمجتمع فهناك ثقافات محافظة Conservatism في علاقتها مع أفرادها تعتبر أفرادها كوحدات من النسيج الجماعي ويتركز فيها معنى الحياة حول العلاقات الاجتماعية ومكانة ودور الفرد في المجموعة، والأهداف الجماعية التي يتشاركها المجتمع بكافة أفراده، ويترفض هذه الثقافة أي أفعال أو أفكار تضر بالجماعية والنسيج الجماعي والتضامن الاجتماعي، كما وتهتم بالعادات والتقاليد والتنظيم الاجتماعي.

بينما في الثقافات التي تتسم بالاستقلالية نجد أن طبيعة علاقة الفرد بالجماعة مستقلة للفرد فيها حرية الاختيار في طريقة العيش وللفرد فيها حرية التعلم والبناء الأفكار وتبني الآراء .ونجد نوعان في هذه الثقافة:

- **ثقافة استقلالية عاطفية** :وهي ثقافة تمتاز بتشجيع أفرادها على خوض التجارب الايجابية في حياتهم والاستفادة منها وتشجع اشباع الرغبات والتمتع بالحياة الشيقة والتجارب المختلفة.
- **ثقافة استقلالية فكرية:** وهي ثقافة تشجع أفرادها على تتبع أفكارهم الشخصية وحرية تكوين المعتقدات الفكرية، وتشجع قيم الفضولية والإبداع وتقبل الآخر.
- **الهرمية مقابل المساوتية** يتعلق هذا البعد بطبيعة تنظيم المجتمع وعلاقة الأفراد فيه بالسلطة والمسؤولية، ففي الثقافات الهرمية نجد أن التسلسل الاجتماعي واضح حيث نجد أفرادا في مكانة ومناصب عليا والآخرون في مكانة ومناصب دنيا، ويتقبل أفراد هذه الثقافة هذا الترتيب والتنظيم السلمي، تتوزع فيها السلطة والمسؤولية والأدوار والمصادر بطريقة غير متساوية، ونجد أن هذه الثقافة تشجع قيم السلطة الاجتماعية، النفوذ، الطاعة، والثروة تعتبر أمر مهم وسبب في الحصول على النفوذ .أما في الثقافة المساواتية يؤمن فيها الأفراد بأنهم متساوون قيم الإنسانية، وينشئ

فيها الأفراد على ضرورة مساعدة الأفراد والحفاظ على مصالحهم، والتحرك لمساندتهم، وتشجع هذه الثقافة قيم العدالة الاجتماعية، المسؤولية، العون، الصدق.

ثانيا: السيطرة Mastery مقابل التناغمHarmony

يتعلق هذا البعد بعلاقة الأفراد بمحيطهم، ففي ثقافة السيطرة نجد أن الأفراد يسعون لإثبات الذات من أجل تغيير محيطهم وعالمهم الخارجي قصد تحقيق أهدافهم، وتعتمد على مبادرة الفردية سواء في خدمة المصالح الشخصية أو مصالح المجموعة كما تتطلب الكفاءة ، وتشجع هذه الثقافة قيم الاستقلالية، والشجاعة، والمبادرة، والطموح .أما ثقافة التناغم فيتقبل أفرادها حالهم ومحيطهم كما هو، ويحاولون فهم وتقبل محيطهم دون اللجوء لتغييره، ويعتمدون في إنجازاتهم على مبادرة المجموعة دون الأفراد، وتشجع هذه الثقافة قيم المسالمة والتناغم مع المحيط والطبيعة، والمحافظة عليها كما هي.

وتظهر تطبيقات هذا النموذج في الجانب التنظيمي من خلال ما يقدمه من أبعاد مفسرة لقيم الأفراد وثقافاتهم والتي تساعد المدراء في التنبؤ بسلوك الموظفين خاصة في البيئة المتنوعة، فالمجتمعات ذات الثقافات الهرمية تفضل التسلسل الهرمي في هياكلها التنظيمية، والعكس في الثقافات المساواتية إذ يفضل أفرادها ا لتوزع الأفقي للسلطة، وهكذا بالنسبة لبقية الأبعاد، إذا فهي توفر إطار لفهم اتجاهات وسلوكات الأفراد المنطلقة من ثقافاتهم الأصلية والوطنية.

الفرع الرابع: نموذج المشروع العالمي هاوس House et Al Project Globe 2004

لقد أصبحت النتائج الحديثة الحالية للبحث حول الأبعاد الثقافية بالمتناول عن طريق فريق مشروع غلوب Globe Project: القيادة العالمية وفعالية السلوك التنظيمي، شمل الفريق 170 باحثا جمعوا البيانات على مدى سبع سنين حول القيم الثقافية وخواص القيادة والممارسات من 18000 مديرا في 62 دولة، هؤلاء المديرون من منظمات ذات تنوع واسع من الصناعات والأحجام من كل زاوية من الكرة الأرضية.[1]

بني هذا النموذج كسابقيه على العديد من الأبعاد، وقد ارتكز على دراسة هوفستيد (Hofstede). شملت الدراسة تسعة أبعاد، وتم دراسة كل بعد من وجهتين، جانب متعلق بالقيم بمعنى كما يجب للأمر أن يكون، والجانب الثاني متعلق بالممارسات أي كما هو الواقع، سواء على المستوى المجتمعي أو المستوى المؤسساتي حيث بينت النتائج أن متوسط القيم في أغلب الأحيان أكبر من متوسط الممارسات.[2] وفيما يلي سنعرض الأبعاد الثقافية التي تميز مجتمعا من الآخر ولها مضامين إدارية هامة وهي:

أولا: توجه الأداء

إن هذا البعد يعنى بمدى تشجيع المجتمعات والمؤسسات على الإبداع ومعايير الأداء العالية والتفوق وتطوير الأداء، وبالنسبة لمجموعات الدول التي تتمتع بتوجه أدائي عالي نجد: آسيا الكونفوشيوسية (سنغافورا، الصين وكوريا الجنوبية)، الدول الأنجلوساكسونية (الولايا ت المتحدة

---

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، **الإدارة الدولية**، عمان، الأردن دار الحامد للنشر و التوزيع، ، 2015، ص 83.

[2] Greove , **Worlduide Differences In Bussiness Values And Practices: Over View Of Gloe** Research Findings Retreived from http// www.grovewell.com / pub globe dimensions ,USA, 2004, p02.

الأمريكية، كندا، أستراليا)، أوربا الجرمانية (سويسرا الألمانية، هولندا)، آسيا الجنوبية(ماليزيا، الفليبين، إيران.) أما الدول ذات توجه أدائي منخفض نجد :أوروبا الشرقية (روسيا، هنغاريا)، أمريكا اللاتينية (فنزويلا، الأرجنتين)، إيطاليا، البرتغال، اليونان[1]. وفي الجدول التالي سنذكر أهم الاختلافات بين ثقافات المجتمعات والمؤسسات في القيم.

جدول رقم 06 : الفروق في بعد التوجه الأدائي بين الثقافات

التوجه الأدائي المنخفض	التوجه الأدائي المرتفع
تثمين العائلة والعلاقات الاجتماعية.	تثمين التدريب والتطوير
تثمين التناغم مع المحيط والطبيعة.	تثمين قيم المادية والتنافس.
إدراك تقييم الأداء كإساءة ونقد وعدم الشعور الارتياح تجاهه.	إدراك تقييم الأداء بإيجابية واعتبراه ضرورة لتطوير الأداء.
تقدير الأشخاص بحسب مناصبهم وانتمائهم ولي بحسب ما أنجزوه.	تقدير الأشخاص على حسب ما أنجزوه دون الاهتمام بمنصبه أو انتمائه.
التواصل والاتصالات الغير مباشرة، وغير صريحة.	التواصل والاتصالات مباشرة وصريحة.

Source : Grove C.N, **World Wide Differences In Business Valaues And Practies** , Over View Of Globe Research ,2005

ثانيا: الحزم Assertiveness يشير هذا البعد إلى الدرجة التي يتوقع لها أن يكون الناس في مجتمع ما قساة مجابهين أو معارضين وتنافسيين مقابل التواضع والحساسية، النمسا وألمانيا على سبيل المثال هي مجتمعات عالية الحزم تقدر المنافسة وتتبنى اتجاه(القدرة على الفعل) هذا بالمقارنة مع السويد واليابان التي هي مجتمعات أقل حزما تميل إلى تفضيل التفاعل والعلاقات الأكثر دفئا

[1] Bik O.P.G, **The behavior of assurance professionals a cross-cultural perspective** University Library of Groinngen 2010

وانسجاما، استنتج فريق غلوب(Globe) أن هذه المجتمعات لديها تعاطف مع الضعفاء وتؤكد على الولاء والوحدة. [1]

جدول رقم 07: الفروق في بعد الإثبات والجزم بين الثقافات

الإثبات والجزم المنخفض	الإثبات والجزم المرتفع
النزوع نحو الأنفاق الآني دون التوفير.	النزوع الى التوفير للمستقبل.
تفضيل اشباع الرغبات والحاجيات أقرب ما يمكن.	التأكيد على ضرورة العمل لتحقيق نجاح طويل الأمد.
تتسم المنظمات فيها بعدم المرونة وعدم قدرتها على التأقلم والتكيف.	تتسم المنظمات فيها بالمرونة والقدرة على التأقلم والتكيف.النجاح المادي والروحي مرتبطان ببعضهما.
التفريق بين النجاح المادي والروحي، وتقوم المعاملات فيها على المقايضة.	

Source: Grove,op-cit, p30.

ثالثا: التوجه المستقبلي

هي درجة تشجيع المجتمعات للسلوكيات المتعلقة بالتوجه المستقبلي، كما أنها درجة إقبال الأفراد في المؤسسات أو المجتمعات على الأفعال الموجهة نحو المستقبل، كالتخطيط، والاستثمار المستقبلي، وتأخير إشباع الحاجات الفردية والجماعية على أولوية التفكير في ما هو قادم مستقبلا . ومن مجموعة الدول التي نجد فيها مستوى عال من التوجه المستقبلي :اروبا الجرمانية(سويسرا الألمانية، هولندا)، أوروبا الشمالية (الدنمارك)، سنغافورا، ماليزيا، اليابان، كندا.[2]

وفي الجدول التالي سنذكر أهم الفروق بين الثقافات في بعد التوجه المستقبلي:

---

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، **مرجع سابق**، ص 84.

[2] Grove C.N , op-cit, p36.

جدول رقم 08 : الفروق في بعد التوجه المستقبلي بين الثقافات

التوجه المستقبلي المنخفض	التوجه المستقبلي المرتفع
النزوع نحو الأنفاق الآني دون التوفير. تفضيل اشباع الرغبات والحاجيات أقرب ما يمكن تتسم المؤسسات فيها بعدم المرونة وعدم قدرتهاعلى التأقلم والتكيف. التفريق بين النجاح المادي والروحي، وتقوم المعاملات فيها على المقايضة.	النزوع إلى التوفير للمستقبل التأكيد على ضرورة العمل لتحقيق نجاح طويل الأمد. تتسم المؤسسات فيها بالمرونة والقدرة على التأقلم والتكيف. النجاح المادي والروحي مرتبطان ببعضهما.

Source : Grove, Opi-Cit ,p 35.

رابعا: الجماعية - داخل الجماعة In-Group Collectivism

يعتبر هذا البعد أحد الأبعاد المهمة التي تحدد نجاح القادة داخل التنظيمات، وهو درجة الفخر والولاء والتماسك بين الأفراد داخل المؤسسات في الجانب التنظيمي، وداخل العائلة في الجانب المجتمعي، ويشير هذا البعد أيضا إلى مدى قوة علاقات الأفراد داخل المجموعة ومدى شعورهم نحو المسؤوليات الجماعية المترتبة عليهم بحكم انتمائهم لها، ومدى فخرهم بهذه التبعية للجماعة .وبالنسبة للدول التي تتمتع بجماعية داخل المجموعة عالية نجد :آسيا الجنوبية (الفلبين، الهند)، أمريكة اللاتينية(المكسيك وفنزويلا)، أوربا الشرقية (روسيا، بولندا) ، الشرق الأوسط (تركيا، المغرب، الصين وتايوان. وفي الجدول التالي بعض الفروق بين الثقافات في بعد الجماعية داخل المجموعة:

جدول رقم 09 : الفروق في بعد الجماعية داخل المجموعة بين الثقافات

الجماعية داخل المجموعة منخفضة	الجماعية داخل المجموعة مرتفعة
حاجات واتجاهات الأفراد تعتبر أهم محددات السلوك الاجتماعي. ليس هناك فرق بين الدخول في المجموعة أو البقاء خارجها. التأكيد على عقلانية السلوك. نسق الحياة سريع.	الواجبات والمسؤوليات تعتبر أهم محددات السلوك الاجتماعي. هناك فرق كبير بين انتماء الفرد للجماعة وبين الخروج عنها. – التأكيد على الانتماء والتبعية للجماعة. –نسق الحياة بطيء.

Source: Grove, opi-cit

أما بالنسبة للجانب التنظيمي فإن هذا البعد يظهر في أن المؤسسات في الثقافات ذات أما بالنسبة للجانب التنظيمي فإن هذا البعد يظهر في أن المنظمات في الثقافات ذات المشاركة في العمل والتماسك بين الأفراد في فرق العمل ، والتناسق بينهم، المشاركة في العمل والتماسك بين الأفراد في فرق العمل، والتناسق بينهم ، وكما ذكرنا سابقاً أن نتائج دراسة هاوس بينت أن هذا البعد يعتبر من بين أهم الأبعاد المحددة للقيادة الفعالة، وأن القادة المتميزين غالبًا ما تتمتع منظمات ومجتمعات بلدانهم بدرجة عالية من الجماعية –داخل المجموعة.

خامسا: التوجه البشري

يقيس هذا البعد إلى أي درجة يشجع المجتمع الناس ويكافئهم لكونهم عادلين، إيثاريين، كرماء مهتمين بالغير، ولطفاء. السبق في هذا البعد بلدان مثل: الفليبين، إيرلندا، ماليزيا، ومصر مما يشير إلى التركيز على التعاطف مع الضعفاء ودعمهم. الأبوة والرعاية مهمة في المجتمعات، والناس عادة ودودون ومتسامحون ويعيرون قيمة للانسجام. هذا بالمقارنة مع اسبانيا، فرنسا وألمانيا الغربية سابقا،

والتي تسجل معدلات منخفضة في هذا البعد، حيث يعطي الناس في هذه الدول اهتماما أكبر للقوة والممتلكات المادية بالإضافة للتطوير الذاتي. [1]

سادسا: المساواة بين الجنسين Gender Egalitarianism

يشير هذا البعد إلى درجة التفريق بين الذكور والإناث في المجتمعات والمؤسسات بين مختلف الثقافات عبر العالم من حيث الدور والمكانة في المجتمع ومن حيث المناصب والعدالة التنظيمية في المؤسسات، ومن بين مجموعات الدول التي أظهرت النتائج ارتفاع المساواة بين الجنسين نجد :أوروبا الشرقية (روسيا، بولندا)، الدول الأنجلوساكسونية (بريطانيا، كندا)، أمريكا اللاتينية (كولومبيا، الأرجنتين)، البرتغال، سنغافورا، الفيليبين، هولندا، الدنمارك، والسويد. وفي الجدول التالي سنبين أهم الفروق بين الثقافات في بعد المساواة بين الجنسين:

جدول رقم 10 : الفروق في بعد المساواة بين الجنسين بين الثقافات

مساواة بين الجنسين منخفضة	مساواة بين الجنسين مرتفعة
ندرة النساء في المناصب العليا وفي السلطة. التمييز الجنسي في العمل. ضعف التحصيل الأكاديمي للنساء مقارنة بالرجال. عدم حصول المرأة على أدوار اتخاذ القرار في المسائل الاجتماعية.	تواجد النساء في المناصب العليا وفي السلطة ندرة التمييز الجنسي في العمل. المساواة في التحصيل الأكاديمي بين النساء والرجال حصول المرأة على أدوار مهمة في اتخاذ القرار بشأن المسائل الاجتماعية.

Source: Grove, Opi-Cit

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، **مرجع سابق** ، ص 85.

بالنسبة للجانب التنظيمي فإن المؤسسات التي تتمتع بمساواة بين الجنسين فهي توفر فرصة تنوع حقيقي في الأفكار وطرق العمل والأداء، كما أثبتت النتائج أن المجتمعات الأكثر تطورًا اقتصاديا واجتماعياً حققت مستويات مرتفعة في هذا البعد، ومؤسسات فيها تؤدي أداء اقتصاديا جيدا.

سابعا: الجماعية المؤسساتيةInstitutional Collectivism:

وهي درجة تشجيع المنظمات والممارسات المجتمعية المؤسساتية على توزيع المصادر بين أفراد المجموعة والنشاط الجماعي[1]. كما أن الجماعية المؤسساتية تركز على مكافأة السلوك الجماعي وتعزيز الأهداف المشتركة والاهتمامات المتبادلة واحترام المؤسسات الاجتماعية القانونية .ومن مجموعات الدول التي تتمتع بجماعية مؤسساتية عالية نجد :أوروبا الشمالية (السويد)، آسيا الكنفوشيوسية (اليابان، كوريا والصين)، آسيا الجنوبية (الفليبين، ماليزيا)

وبالنسبة للشق التنظيمي فإن المؤسسات في الثقافات ذات الجماعية المؤسساتية العالية تتخذ وبقوة التوجه نحو الجماعية وفرق العمل بقدر ما يمكن، فالمهمات وتقييم انجازها يقوم على الأداء الجماعي بدل الفردي، كما أن هذه المؤسسات تقلل من شأن المتطلبات الفردية وتعمل على تقليص استقلالية الأفراد داخل التنظيم.

---

[1] House et al, Op-cit,2004.

المبحث الثالث: استراتيجيات وآثار التنوع الثقافي

إن الأثار الناجمة عن التنوع الثقافي ضمن العمليات التنظيمية سواء كانت ايجابية أو سلبية، فإنه يلزم الإدارة انتهاج جملة من التدابير والاستراتيجيات والمهارات التنظيمية بهدف الوصول إلى أقصى حد من الايجابيات والتقليل من السلبيات ، وذلك من خلال جعل الموظفون يعملون كفريق واحد. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم استراتيجيات وآثار التنوع الثقافي.

المطلب الأول: استراتيجيات التنوع الثقافي

يصف ليبري(LERBIE)إدارة التنوع الثقافي بأنها استراتيجية ضرورية أو أداة تستخدم التنوع الثقافي كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية داخل المؤسسة أما صمولنشي وكوكس (Cox & Smolinsh)، فاعتبراها جملة الجهود الاستباقية للقيادة والموظفين للرد على مشاكل القوى العاملة غير المتجانسة ضمن مناخ يمكن جميع الأفراد من تحقيق كامل إمكانياتهم للمساهمة في الانجازات من زيادة الفوائد وتلطيف الحواجز الثقافية بين القيم المختلفة وتجانس الإيديولوجيات والآراء، على الرغم من الاتفاق على أنها استراتيجية تم الاختلاف في طبيعتها وكيف يمكن تطبيقها ضمن المؤسسات المتعددة الثقافات ولقد كان لكل منهم استراتيجيته المتبعة وهم كالتالي:

الفرع الأول: استراتيجية خلق مؤسسة متنوعة الثقافات

طور كوكس (Cox) نموذج كيفية خلق مؤسسة متنوعة الثقافات استنتاجا لموقفه الايجابي من التنوع الثقافي ورأى ضرورة أن تستفيد المؤسسة من كافة الامكانيات المحتواة مع تعظيم الاستفادة

من فرصة الاختلافات الثقافية داخلها، وهو اقتراح للانتقال من مؤسسة أحادية الثقافة إلى نموذج متعددة الثقافات واقترح ثلاثة مراحل فيها اصطلح عليه " التنمية المتنوعة الثقافات" وهي: [1]

أنواع المؤسسات وفق كوكس تايلور يمكن تقسيم المؤسسات إلى أنواع مختلفة اعتماد على مقوماتها وثقافة المؤسسة والتقاليد كالآتي:

أولا: المؤسسات أحادية الثقافة

في المؤسسات المتجانسة التعدد الثقافي ليس جزء تكميلي في البنية ولا في القيادة. في هذا النوع من المنظمات يوظفون أعداد محدودة من الأفراد من ذوي خلفيات متنوعة وجنسيات متنوعة من أجل الحفاظ على قوة عاملة متجانسة نسبيا، وفي حالة توظيف الأقليات فإننا نجد هم في المقام الأول على مستوى منخفض في وظائف مثل الصيانة وسكرتارية. ويعاب عليها أنها لا تتفاعل مع التطورات الديموغرافية المتغيرة وبالتالي فهي لا تستفيد من الكفاءات ومهارات الموارد البشرية. كذلك واحدة من المزايا القليلة بالمقارنة مع العدد الكثير من العيوب هو انخفاض مستوى الصراع والتماسك بين أعضاء المجموعة يكون عاليا نسبيا.[2]

ثانيا: المؤسسات المتنوعة الثقافات هي المؤسسات ذات قيادة متجانسة وبنية متنوعة الثقافات كما أنها الشكل المهيمن للمؤسسات منذ 1990 حتى اليوم وتشمل أفراد متعددي الخلفيات الثقافية، تقدم عرض خاص من الإدارة للتدريب على قضايا تكافؤ الفرص والحقوق المدنية والتحرش الجنسي فضلا عن عمليات التحقيق لمنع التميز ضد الجماعات .لكن يمكن العثور على عدد قليل فقط من الأقليات

---

[1] Cox Taylor, **Creating The Multicultural Organizations**, Jossey-Bass edition, San Francisco, 2001, p115.
[2] Cox Taylor ,ibid, p-60,

في المناصب العليا، فهي بهذا نموذج للتكامل الهيكلي الجزئي ومع ذلك فالمؤسسات المتنوعة الثقافات تعمل على دمج الأقليات في شبكات غير رسمية مع مستوى الوعي حو التميز وبالتالي فإن نهج الاستيعاب والتثاقف لا يزال هو السائد داخل هذا النوع من المؤسسات.[1]

1- **المؤسسات التعددية:** هي منظمات متعددة الثقافات لكن ليست متسامحة مع التعدد الثقافي ولا تكتفي بقبوله بل تقيمه وتعمل على استخدامه في عملية التثاقف، ولهذا فهي ترى أن التعددية ضرورية لكل المؤسسات وتحرص أن تكون كل المؤسسات سائرة على هذا النموذج ولقد بدأت هذه الأخيرة في إدراج سياسات التنوع الثقافي ضمن برامجها مثلا في التوظيف بما في ذلك الأقليات والنساء والاستفادة منها بغية الحصول على موارد ذات أهمية متزايدة. ويتميز هذا النوع من المؤسسات بجملة من الخصائص هي:[2]

- التكامل الهيكلي الكامل؛
- عدم التحيز وعدم التمييز والتقليل من الصراعات؛
- كسر الحواجز الثقافية . ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: أنواع التنظيمات وفق Cox Taylor

بعد التكامل	**مؤسسة أحادية الثقافة**	**مؤسسة متعددة الثقافات**	**مؤسسة تعددية**
شكل التثاقف	تشابه	تشابه	تعددية
درجات التكامل البنيوي	أدنى	جزئي	كامل

[1] براهمي زرزور، **إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات دراسة منظمة الصحة العالمية WHO**، أعمال الملتقى الدولي الثامن: التنوع الثقافي ، طرابلس 21-23 مايو 2015، ص 135.

[2] Cox Taylor ,Op-cit, p125.

تكامل نحو الشكل الشبكي	لا يوجد تقريبا	محدود	كامل
درجات التحامل الثقافي	تحيز وتمييز ضد مجموعة الأقلية	تقدم ملحوظ للتقليل من التحيز والتمييز مع بقاء خاصية التمييز المؤسساتي	القضاء على كل من التحيز والتمييز
مستويات الهوية التنظيمية	الفجوة بين الأقلية / الأغلبية واسعة	الفجوة بين الأقلية / الأغلبية متوسطة	الفجوة بين الأقلية / الأغلبية غير موجودة
درجة الصراع بين المجموعات	منخفضة	مرتفعة	منخفضة

يعد كوكس من الباحثين الأوائل الذين وضعو اللبنة الأولى لإدارة التنوع الثقافي، والمتمثلة في جملة من الأدوات والتدابير الواضحة والهادفة بشان كيفية تنفيذ إدارة التنوع الثقافي. فهو ركز على فوائد (ايجابيات) المجموعات غير المتجانسة، ويعتبر هذا النموذج مهم للغاية في مجال إدارة التنوع الثقافي، فهو أول من أدخل دراسته في مجال الأعمال التجارية ثم تم تعميمه في جميع الميادين. كما يوفر نموذجه وسيلة أكثر تطورا للتعامل مع مجموعة العاملين ذوي هويات وثقافات مختلفة.

الفرع الثاني : الاستراتيجية الدفاعية والإستراتيجية الاستباقية

تعتبر أعمال كل من روزفلت توماس و إيلي (Rosevelt Thomas & Ely) مهمة وذات قيمة ولقد تمكنا من بناء النموذج الأول فيما يخص إدارة التنوع الثقافي في 1996 وطوراه في 2001 وذلك بسبب التغيرات التي طرأت على بيئة العمل بالإضافة إلى الحاجة لنموذج يتسع للفئات في

بيئات عمل متعددة الثقافات وعلى إثره تم تسليط الضوء على تأثير الموظفين على فعالية الأداء التنظيمي وكذلك الآثار المحتملة لعلاقات المجموعات وتم وضع ثلاثة نهوج مختلفة لتحفيز المديرين على التعامل مع الموظفين خاصة فئة الأقليات والنساء وهي:

أولا: نهج التميز و الإنصاف

إن المؤسسات التي تتبنى التميز والإنصاف تدخل الأفراد متنوعي الثقافات في مؤسستها لأنها تريد أن تعمل وفقا للالتزامات القانونية وبالتالي فهي تريد ضمان تكافؤ الفرص وكذلك المعاملة العادلة والمنصفة للأعضاء باختلاف ثقافاتهم حيث نجد أن المدير التنفيذي أو مديري الموارد البشرية يركزون جهودهم على تنويع الموظفين بإدراج مبدأ تكافؤ الفرص في برامج التوظيف والترقية والقضاء على المواقف القمعية والتميز. هذا النهج يفترض أن الأبعاد مثل: العرق والدين والنوع الاجتماعي وغيرهم لا يكون لها تأثير هام على الحياة اليومية في المؤسسة بالمقارنة مع الخليفة الثقافية، حيث أن الأفراد من مختلف الخلفيات لا يمكنهم التكامل لأنه يتم تجاهل وإهمال خصوصيتهم، بالتالي تستدعي الضرورة استيعاب الأغلبية للأقلية . كما لا يمكن للمؤسسة الاستفادة والتعلم من الثقافات الأخرى وتشكيل تكتلات ثقافية موحدة إلا بطرق جديدة للتفكير وأحسن للتعامل مع الحالات التي تعمل ضمنها. فالتنوع الثقافي لا ينبغي أن يؤثر على أساسيات المؤسسة من حيث العمل، القيم التقليدية، المعتقدات والمواقف الأساسية، حيث موظفي المؤسسات التي تتبنى نهج التميز والإنصاف يرون أنفسهم من خلف الستار، فهم يقرون بعدم وجود فوارق بين النساء والرجال فطرح أحد الموظفين لا أرى الناس في اللون وأتعامل مع هذا المنظور I Don’t See People In Colo Rit Them All The Same الجميع بنفس الطريقة لا يعطي قيمة للفروق المتنوعة ويهتم بالأقليات في المستويات

الدنيا للمؤسسة من أجل ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة باستخدام استراتيجية عمى الألوان Colorblind لإدارة الموظفين وعلاقاتهم.[1]

ثانيا: نهج الوصول والشرعية

المؤسسات التي تتمسك بهذا النهج تستخدمه لتحقيق غاياتها مثلا: كالوصول إلى الأسواق وإضفاء الشرعية على مخرجاتها وتحقيق الأرباح أو لتوسيع دوائر أعمالها ونشاطاتها حيث يشعر جميع الموظفين بالاحترام والقبول. من ناحية أخرى فالمشاكل التي تحدث يتم قبولها أو التحايل عليها وتكون بسبب عدم كفاية التقدير بمعرفة الآخر ومهاراته بالإضافة إلى ذلك المدراء في هذه المؤسسات لا يمكنهم استخدام الإمكانيات الكاملة للعاملين فيها. بالإضافة إلى أنها توظف أفراد من جنسيات مختلفة ونوعية لتوسيع حدودها المجتمعية من دون تحديد قيمة خبرات ومعارف موظفيها وهذا يعني عدم تضمين التنويع في الوظائف الأساسية للمؤسسة وبالتالي فهي تعيش حالة عدم تجانس وغير قادرة على الاستفادة منه. [2]

ثالثا: منظور التكامل والتعلم

يهدف هذا المنظور إلى تشكيل قوة عمل غير متجانسة وتتعلم من بعضها كيفية انجاز أفضل مهمة للمؤسسة حيث يتم خلق مناخ يسمح الاستماع لكافة الآراء بغض النظر عن أية فروق وتقدير واحترام الآخر. نتيجة لذلك يتم خلق مجموعات عمل ناجحة تتسم بالكفاءة والمهارة بالاستفادة الكاملة من كافة إمكانيات أفرادها فيتم تجميع كافة المعارف المتنوعة سواء من الأقلية أو الأغلبية

---

[1] Robinson Ely & David Thomas, **Cultural Diversity At Work: the Effects Of Diversity Perspectives On Work Group Processes And Out Comes, Administrative Science Quarterly**,2001, p277.

[2] براهمي زرزور، **مرجع سابق**، ص 137.

وعلى أثرها يتم تضخيم ما يسمى بالمهارات الفنية. نلاحظ أن هذا المنظور يقدر المهارات والخبرات وتنمية الموارد ويعتبر الهوية الثقافية لتشكيل شخصية الموظفين وسماتهم فضلا عن معارفهم وقدرتهم على حل المشاكل وتصميم الأعمال.

إن فهم التنوع يمكن أن يساعد على إعادة النظر في المهمة الأساسية مع تحديد المنتجات والاستراتيجيات والممارسات التنظيمية أو الأسس التي من شأنها النهوض بمهامها. لذلك يعتبر التنوع والمعرفة غير المتجانسة وسيلة للتعلم ومصدر للمهارة لخلق مجموعة ثقافية مختلفة متنوعة لكل الكفاءات التي يمكن استغلالها والاستفادة منها. هذا النوع من المؤسسات يبحث في المستوى العميق لأبعاد التنوع الثقافي مثل الافتراضات والمعتقدات والمواقف بدلا من التركيز على الخصائص المرئية فقط.

الفرع الثالث: استراتيجية نموذج البناء

إدارة التنوع الثقافي كبرنامج تعني خلق التعليم المتنوع للثقافات القائم على تقاسم النجاح والنماذج العقلية والرؤى والمنافع لذا فإدارته تعتبر عمليات تحضيرية وتفاعلية وتصورية وتعليمية في وقت واحد. وقد تم توسيع المفهوم بإضافة تقدير قيمة التنوع الثقافي من خلال مبادرات على جميع المستويات في المؤسسة والهدف من ذلك هو تطوير البيئة التي يعمل فيها الجميع مع تعظيم فوائد المؤسسة للتنوع الثقافي والتقليل من السلبيات المحتملة. والسؤال المطروح هو كيف يمكن بناء نموذج فعال لإدارة متنوعة الثقافات.

التنوع الثقافي في جميع الوضعيات هو حقيقة وليس خيار ولأن الفوائد المحتملة للتنوع يجب أن تكون أكبر من التكاليف فالتحدي الذي يواجه المؤسسات هو نجاحها بزيادة فعالية الإدارة في

المؤسسات المتعددة الثقافات بينما يتم خفض الس لبيات للتنوع . بالتالي على الموظفين العمل كفريق واحد وعلى المديرين التعامل بشكل مختلف مما كانت عليه في الماضي وكما ينبغي عليهم إعادة تصميم استراتيجيات تحفيزية وتفاعلية وتطويرية وتعليمية جديدة لأن مسؤولية الإدارة هي توفير التدريب اللازم ورصد إحصائيات ثقافة لتقييم الأداء وتعزيز فرص مفتوحة ومتساوية للجميع من خلال تنمية مخططات لتقاسم نتائج العمل بين الموظفين من خلال:[1]

- خلق بيئة جيدة تستقبل نماذج جيدة.
- تدعيم خلق الرؤية الموحدة أين يمكن تشجيع الموظفين على الإبداع وابداء الكفاءات.

المطلب الثاني : ايجابيات وسلبيات التنوع الثقافي

يعتبر تنوع الموارد البشرية في المؤسسة سلاح ذو حدين كما يسميه الكثيرون، وهذا نظرا للأثار التي يخلفها هذا الأخير. فالمؤسسة عليها العمل على الاستفادة من ايجابيته وتجنب كل السلبيات التي يمكن أن تنجم عليه، وفيما يلي سنعرض مجموعات من ايجابيات وسلبيا التنوع الثقافي.

الفرع الأول: ايجابيات التنوع الثقافي

تربح المؤسسات لأنها تستخدم موارد بشرية ذات قدرة على تجديد نفسها مرات عديدة من خلال تجديد نفسها مرات عديدة من خلال التنوع الواسع للأديولوجيات المتوافرة على جميع المستويات

[1] Cannon Bowers, **Converse Shared Mental Modeles In Expert Team Decision Making In Castellan** , Individual And Groupe Decision Making : Hillsdale, Lbaum Assocites, 1993, p40.

، كما أن الانسانية هي الأخرى تربح إذا ما تحقق التنوع في كل المؤسسات .يزداد الولاء لدى العاملين الذين يشعرون أن فرص التقدم والنمو الوظيفي كبيرة.[1]

ان التنوع الثقافي له تأثير إيجابي في معظم الأحيان وذلك من خلال إثراء المؤسسة بكم واسع من التنوع والثراء القيمي والسلوكي وهي تعمل كروافد النهر الكبير تغذيه بالكثير.

تطوير الأفراد العاملين والمؤسسة وهذا يعني ارتفاع الروح المعنوية حيث يشعر الأفراد بقيمهم في المؤسسة التي يعملون بها، هذا يؤدي إلى علاقات افضل حيث يكسب الأفراد مهارات جديدة ويفهمون ويقبلون الثقافات الأخرى، وتصبح قضية تطوير مهارات العاملين وقيمة التنوع القضية الأساسية في الخطوط التنفيذية في قاعدة التنظيم، وإذا لم تغير المؤسسة في نظرتها للنساء والأقليات وتتحيز اتجاه البيض، فإنها لن تحصل على المهارات البشرية الازمة لانجاز وتحقيق الأهداف، وكما يقول يقول أحد الممارسين للعمل التنظيمي في أمريكا:" إن المؤسسات الأمريكية سوف لا تكون قادرة على البقاء إذا لم تكن قادرة على سرعة النمو وتنويع قوة العمل". وكل ما سبق يحقق القدرة التنافسية.[2]

يحقق التنوع الثقافي في المؤسسة ميزة تسويقية من خلال الدعم الذي توفره العمالة المتنوعة الثقافات، والتي تساعد على فهم احتياجات زبائن متنوعيين، كما يسهل وصول المؤسسة إلى أسواق متنوعة، من خلال امتلاكها موارد بشرية ذات قدرة على التجديد والابتكار وضمان الولاء من هؤلاء العاملين الماهرين ذوي الموهبة العالية.[3]

---

[1] سعد على عالمي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي**، عمان،دار اليازوري العلمية، 2015، ص 179.

[2] سيد محمد جاد الرب، **مرجع سابق**، ص 275.

[3] سعد علي عالمي، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2015، ص 179.

يمكن أن نستخلص عدة مزايا للتنوع في الموارد البشرية وهي:[1]

- حينما تستطيع المؤسسة أن تتغلب على صعوبات التنوع فهي إذاً لديها مزايا تنافسية أفضل من تلك المؤسسات التي لم تستطع التغلب على صعوبات التنوع.
- المؤسسات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة لديها.
- التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل.
- زيادة مرونة المنظمة في مواجهة المشاكل بصفة عامة.

وهناك إيجابيات أخرى للتنوع: [2]

- تدعيم القيم الثقافية داخل المؤسسة.
- تحسين سمعة المؤسسة
- سهولة جذب و الاحتفاظ بالأفراد والكفاءات العالية.
- زيادة دافعية وفعالية الأفراد.
- تطوير الإبداع والابتكار بين العاملين.

بالإضافة إلى هذه الايجابيات يمكن إضافة ما يلي:[3]

- تنويع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية القيام بمبادرات جديدة تفيد خصوصا في فترات الأزمات و الأوقات الحرجة.

1أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشريــة** ، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2014، ص 93.

2 عقيلة صدوقي، **إدارة التنوع الثقافي: حتمية التصدي للاختلافات الثقافة بين المؤسسات، مجلة أبحاث**، المجلد الثاني العدد الأول جوان 2017.

3 العسالي جمال و بن يحي نجاة، **إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، العدد الأول ، 2018,

- احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل والإحلال الوظيفي وبالتالي تجنب المؤسسة تكاليف إضافية.
- الأفراد بالمؤسسة عندما يشعرون بالرضا الناتج عن التقدير والعدالة والمساواة في التعامل سيبذلون قصار جهدهم للارتقاء بمستوى الأداء.
- مشاركة الأفراد وممثليهم بتنوعهم (رجال، نساء، كبار، صغار، معاقين، من كل المستويات الإدارية) في عملية صنع القرار خصوصا الحاسمة منها بالنسبة لمصير المؤسسة سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى المزيد من العمل والحرص على جودة الأداء.

وهناك فوائد خارجية للتنوع الثقافي، فهي تقدم مجموعة كبيرة من الفرص الخارجية، تتمثل في:[1]

- تحسين صورة المؤسسة، وتقوية العلامة التجارية للمؤسسة.
- تحسين خدمة العملاء وإدارة العلاقات مع الموردين.
- فهم أكبر لاحتياجات ومتطلبات قاعدة عملاء متنوعة بشكل متزايد.
- فتح أسواق جديدة محتملة.

الفرع الثاني: سلبيات التنوع الثقافي

مقابل كل الايجابيات التي ذكرناها فإن عدم التمكن من إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية وتجاهلها وعدم وجود سياسة أو استراتيجية حقيقية لإدارة هذا التنوع قد يؤدي إلى عواقب وخيمة.

---

[1] بن علي عبد الرزاق ودربال سمية، **إدارة التنوع الثقافي من القيود القانونية إلى الميزة التنافسية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث حول: تسيير الموارد البشرية: التنوع، الأخلاقيات، الإنصاف نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 25-2014/02/26.

ويؤدي هذا التنوع إلى اختلاف وجهات النظر، والقيم، وعادات العمل الأمر الذي قد يعرقل العمل ما لم توضع ضوابط لذلك، كما يؤدي إلى تحيزات من قبل العاملين والمديرين (والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية) ضد بعض الأقليات أو النوعيات من العمالة (مثل التمييز ضد النساء أو ضد جنسيات معينة).[1]

يمكن ان يشكل التنوع الثقافي مخاطر عديدة نذكر منها :[2]

1- **الاتصال La Communication**:صعوبة التواصل والاتصال بين مختلف الثقافات سواء من حيث اللغة أو معاني المصطلحات في كل ثقافة. كل هذه الفجوات الثقافية من شأنها أن تخلق سوء تفاهم بين الأفراد، لذلك وجب إعادة النظر في طريقة الاتصال مع الآخر بوضوح وبدون غموض. وعلى سبيل المثال فإن اختلاف العنصر اللغوي (من الثقافات) كثيرا ما يكون مصدر صعوبة في التواصل ومن ثم، التعاريف بين المجموعات الثقافية.

2- **التماس La Cohésion** : عرف Adler التماسك بأنه قدرة الأفراد على إجماع أرائهم كلما كان ذلك ضروريا في تحصيل وتفسير الأشياء بنفس الطريقة. وبالتالي دخول أفراد جدد من ثقافات مختلفة من الممكن أن يحدث ضغوطات ومنافسة مع الأفراد السابقين .

3- **Les stéréotypes** : عبارة عن معتقدات يحملها الأفراد أو الجماعات تغزوهم الصفات الفردية المميزة. والخطر هنا هو أن الأفراد من ثقافات مختلفة يعطون صورة غير واضحة فيما بينهم ولا يأخذون بعين الاعتبار الخصائص المميزة لكل واحد.

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 93.

[2] عقيلة صدوقي، **إدارة التنوع الثقافي: حتمية التصدي للاختلافات الثقافة بين المؤسسات**، مجلة أبحاث، المجلد الثاني العدد الأول جوان 2017.

4- **الخضوع للثقافة السائدة La conformité a la culture dominante :** تفرض الأغلبية المطلقة من الأفراد قيمها وطريقتها في العمل على الأقلية ، وبالتالي يقوم هؤلاء الأفراد بالتخلص من باقي الثقافات الأخرى.

5- **سوء الفهم Susciter des incompréhension :** بما أن الأفراد يتقاسمون نفس الثقافة الوطنية، فإن الحلول الممكنة تكون سريعة، على العكس تنوع الأفراد من الممكن أن يشكل بطيء في سيرورة ايجاد الحلول بسبب سوء الفهم. وبالتالي يستطيع التنوع تحديد تدفقات الاتصال بين العناصر الذين يصعب عليهم فهم اللغة الأجنبية ولكن مختلف الثقافات تستطيع تخصيص سلوك الممثلين الذين يمكنهم العمل في هذه الثقافة، هذه الفجوات تستطيع أن تخلق صراع بين الأفراد.

6- **انخفاض الإنتاجية الفردية والتنظيمية:** يزداد انخفاض الإنتاجية الفردية والتنظيمية عندما يتوقع النساء والأقليات عدم قبولهم في المؤسسة ووقع أضرار وعزلة لهم من جانب الآخرين أنهم يشعرون بأنهم غير مرغوب فيهم ولا يتوقعون التقدم في الوظائف ويشعرون بأن الأخرين ينظرون إليهم على أساس طاقات منخفضة ، كما أنهم أقل ابتكارا وتحديدا وأقل وضوحا وتمسكا بأفكارهم وأقل قدرة في قيادة وسوف يسمع لهم أو يتفق معهم، لذا فهم بحاجة إلى قبولهم واحترامهم ودمجهم في العمل مع الأخرين.[1]

7- **التعصب العرقي:** وهو ميل الشخص للنظر إلى أفراد عرقه أو مجموعته بأنها محور هذا الكون وأن غيرها من الجماعات والأعراف تقع في المستويات الأدنى، فالبيض مثلا: عادة يصفون انجاز العمالة

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **مرجع سابق**، ص 278.

السمراء بأنها أدنى وينسبون ذلك لعدم القدرة وعدم بذل الجهد المطلوب . فيما ينظرون إلى انجاز العاملين من البيض بأنها الأفضل بسبب القدرة والجهد المبذول.[1]

الفرع الثالث: المعضلات الراهنة التي تواجه إدارة التنوع

تواجه المؤسسات التي تحتوي ثقافات متنوعة لدى مواردها البشرية مشاكل كبيرة سواء من حيث إدارتها أو التنبؤ بتصرفاتها خصوصا وأننا نتعامل مع عنصر يتميز بالتغير نظرا للتأثير والتأثر ، لذلك سنوجز أهم المشاكل فيما يلي:[2]

- وجود فجوة بين ثقافة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة؛
- التوجيه على أساس التنوع الثقافي من معايير الأداء المحددة من طرف المؤسسة والمرتبطة بثقافتها؛
- غياب التوعية المتعلقة بالتنوع الثقافي سواء لدى الإدارة أو الموظفين مما يوقع المؤسسة في مشاكل تقبل هذه الإدارة؛
- إدخال أنظمة جديدة وأنشطة بسبب ارتفاع التكاليف؛
- إدارة التنوع الثقافي تجعل من العمليات التشغيلية تميل إلى التعقيد وهي مرهفة؛
- غياب الخبرات والقيادات الكفاءة لإدارة التنوع الثقافي؛
- عدم وجود خطة حقيقية واضحة لدمج إدارة التنوع الثقافي ضمن ثقافة المؤسسة.

---

[1] كامل محمد المغربي، **الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة واتجاهات القرن الحادي والعشرين**، الأردن، دار الفكر، 2007، ص 521.

[2]

حيث يصف الكاتبان كنوس وسميث (Knouse & Smith) المشاكل التي تواجهها إدارة التنوع الثقافي كالتالي: [1]

- من المحتمل أن ينحصر ولاء الموظفين للمجموعات التي ينتمون إليها بدلا من الفريق أو المؤسسة.
- هناك إمكانية أكبر للصراع بين الموظفين بسبب التنوع واحتمال زيادة الصراع مع تزايد التنوع.
- بنفس الطريقة كما في الصراع، سوء الفهم يزداد مع زيادة التنوع اللغة تحديدا قد يتم استخدامها من قبل الأفراد من خلفيات مختلفة لاستبعاد الآخرين.
- الأفراد يميلون إلى التنسيق مع الخر المشابه لهم وبناء شبكات في هذا الصدد، وغالبا ما يتم استبعاد الأفراد ذوي الخلفيات المختلفة من هذه الشبكات.
- التنوع يجلب عددا متزايدا من القيم المختلفة والتي بدورها قد تكون لها آثار سلبية على التعاون بين الموظفين.
- قد يتأثر تماسك المجموعة سلبا عندما تقل أوجه الشبه بين أعضاء المجموعة.

---

[1] بوزيداوي محمد و لعطوي جلول،**إدارة التنوع الثقافي كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية**، مجلة البحوث والدراسات التجارية ،جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الثاني سبتمبر 2017، ص 111 .

خلاصة الفصل:

تعتبر ثقافة المؤسسة البيئة الحاضنة والموجهة لسلوكيات الأفراد في المؤسسة، يعتمد عليها المدراء كثيرا لتحقيق أهدافهم وتوجيه الأفراد نحو سلوكيات تخدم مصالح المؤسسة، وتشكل القيم والمعتقدات، والأفكار المشتركة أهم عناصر ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى مختلف العناصر المرئية التي يمكن ملاحظتها في الجو العام للمؤسسة.

تساعد ثقافة المؤسسة على التأقلم مع البيئة الخارجية للمؤسسات، فنوع القيم السائدة في المؤسسة يحدد طبيعة التفاعلات الداخلية والخارجية ، حسب طبيعة الثقافة السائدة فيها.

يفرض الاتجاه نحو العولمة دلالات قوية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية المتنوعة الثقافات، فما أفرزته العولمة أظهر العديد من المتطلبات والمسؤوليات على عاتق مديري إدارة الموارد البشرية . فمثلا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن المزيج المناسب من العاملين من حيث المعرفة والمهارات والتكيف الثقافي حيث تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العالمية.

إن إدارة التنوع هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تعمل على الاستفادة القصوى من التنوع واعتباره كمفتاح لتحقيق النجاح والانسجام والعمل الجاد، وتواجه إدارة التنوع تحديات كبرى وانتقادات متنوعة تجعل مهمتها معقدة وصعبة ومع ذلك فهناك أمل كبير يعقد عليها للقضاء على التمييز الظالم بكل أشكاله وتحقيق العدالة والمساواة، كذلك ينبغي قيادة المبادرات الجادة لإدارة التنوع وتعميقها وترسيخها لتصل إلى كل جوانب التنظيم. ولهذا سنحاول التطرق في الفصل الموالي إلى كل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الدولي.

الفصل الثاني:

ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية

تمهيد:

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في لأي مؤسسة مهما كان نوعها أو طبيعة عملها، لذا فإن المؤسسات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرهم، توجيه الرعاية والعناية التامة لهم لمساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.

فإدارة الموارد البشرية محلياً تختص بإيجاد وتدريب وتطوير ومكافأة وتحفيز العاملين. هذا على المستوى المحلي أما حينما تصبح للشركة أعمال دولية فتتعقد المسألة بظهور متغيرات جديدة، وأحد هذه المتغيرات هو العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسيات، والثاني هو تشتت وانتشار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة وقد يكونون جلهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات خلاف ذلك. ومن المناهج الحديثة فإدارة الموارد البشرية مقاربة إدارة التنوع الثقافي وهي مقاربة تركز على الفروقات بين الجماعات واستغلالها لصالح المؤسسة برفع كفاءة الأفراد، وهي بهذا إدارة معدة وحساسة تحتاج لخبرة وكفاءة نادرة حتى يسهل التعامل مع هذا التنوع .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية الدولية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

الإنسان هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة، وهو عنصر حياة فيها، لذلك كان تسييره محل اهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين. تجسد هذا الاهتمام في إدارة تطورات فلسفتها ونظرتها و حتى مسمياتها مع مرور الزمن.

تمثل الموارد البشرية أهم مورد بالمؤسسة، فهي تعتبر إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة. ومن اجل التعرف على الوظيفة التي تهتم بهذه الموارد سنحاول في هذا المبحث .

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والعوامل المساهمة في ذلك

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والانشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن، أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المؤسسات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف وإيجاد وظائف جديدة تتطور مع حاجات هذه المؤسسات، ونتيجة لذلك فإدارة الموارد البشرية لعبت ومازالت تلعب أدوارا عديدة في حياة المؤسسات، غير أن السنوات الأخيرة قد شهدت تغيرات كبيرة في جميع المجالات وخاصة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالاضافة إلى التحول لإقتصاد مبني على المعرفة، كل ذلك أثر على إدارة ومهام الموارد البشرية وعلى طبيعة المهارات الواجب توافرها

في العنصر البشري. وفيما يلي سنحاول عرض أهم المراحل التاريخية التي مرت بها والعوامل المساهمة في ذلك.

الفرع الأول: التطور التاريخي إدارة الموارد البشرية

إن مجال إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية متأثرا ومستجيبا للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات وتركيبة اليد العاملة فيها. فوظيفة الموارد البشرية تعتبر إحدى وظائف المؤسسة. وهي وظيفة حديثة النشأة مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة فهي تاريخيا ظهرت بعد وظيفة الإنتاج و البيع و المحاسبة.

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية بداية من منتصف القرن التاسع عشر إلى غاية وقتنا الحاضر، وفيما يلي سنحاول هنا عرض مختلف التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى وصلت إلى صفتها الحالية اليوم.

أولا: المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

إن المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية كانت تعتمد على الصيد والزراعة، ولم يكم هناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية، إنما تتشكل تلك التجمعات عفويا بعيدة عن الإطار المنظم الذي يعود إلى المبادئ الواضحة، إنما هو نظام إنتاج عائلي أسري، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شكل مشروع صغير.[1]

---

[1] جمال الدين مرسي، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 16.

في هذه المرحلة كانت إدارة الموارد البشرية تتم من خلال مجموعة من التطبيقات وهي:[1]

- إن العاملين الجدد يتعلمون أعمالهم من خلال الأصدقاء أو الأقارب ذو المهارات.
- أن التعويضات التي تدفع للعاملين لا تشمل سوى أجر بسيط إضافة إلى الطعام والسكن.
- إن الأشخاص المقربون كانوا يحصلون ويحضون بالأولوية في أشغال الأعمال.

أن هذا النمط من الإجراءات قد شكل أرضية بسيطة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما بعد.

ثانيا: المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المؤسسات خاصة وأن هذه المرحلة أتت مرافقة لظهور الثورة الصناعية وتعددت الصناعات حيث تطورت الحيات الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة.[2] وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:[3]

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب آلات جديد.

---

[1] عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26.

[2] العتبي محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص198.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 21.

وقد ساهم عدة مفكرين وتلامذة الإدارة في وضع نظريات وأسس مهدت وساعدت على نشوء الإدارة الحديثة فسمو روادا للإدارة ومنهم فريديريك تايلور، التون مايو وهنري فايول وآخرون.

وكانت الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا ان العامل كان ضحية هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العملة، لكن في الحقيقة لم تلق الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو الإنتاج، وفي منتصف القرن 19 ونتيجة لظهور نقابات صناعية وبروز الدور الكبير للمفاوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الأفراد كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل..الخ.[1]

ثالثا: ظهور حركة الإدارة العلمية

ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تايلور (1856-1915) الذي أخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج في ذلك المنهج العلمي من خلال دراسة العمل، الحركات، والزمن،[2] والذي يقوم على أساس تقسيم العمل، الاختيار المناسب للعمال، تحديد الأجر بالقطعة، حيث توصل من خلال تجاربه إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد الذي يعني إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلاني للعمل والمحفز الوحيد والأساسي

---

[1] صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة،1999، ص23.

[2] Carol kennedy, **Toutes les théories du management**, 3eme édition, Edition Maxima, Paris,2003, p323.

هو ذو طبيعة مالية بالإضافة إلى محاولة القضاء على التبذير في الوقت والموارد بإتباع المنهج العلمي.[1]

وقد قدم المساعدة لتايلور كل من فرانك جلبرت Frank Gilber وهنري جانت Henry Gant ، وقد أضافت جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور والتي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور كما أن فكرة جانت خاصة بإعداد جداول العمل وقد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها.[2]

أما هنري فايول H. Fayol فقد بين أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة خاصة، وإنما في كل مستويات السلطة الهرمية، حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية بدرجة ما. وانه كلما ارتفعنا في هرم السلطة كلما زادت أهمية الوظيفة والعكس صحيح. ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ويرى العدد غير نهائي، واهتم كثيرا بمبدأ تقسيم العمل، ومبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة والاتحاد أو روح الجماعة، والمكافأة. حيث حددت عناصر أو وظائف الإدارة التي مازلت تمارس حتى الآن.[3]

رابعا: مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية (ظهور حركة العلاقات الإنسانية مابعد 1920)

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجرت تجارب هاورثون Hawerthone بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو Elton Mayo

---

[1] Jean-Cloude Scheide, **Les Grands Auteurs En Organisation**, 2 eme Edition, Edition Dunond, Paris, 1999, p83.

[2] صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص17.

[3] نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص53.

وقد أقنعت هذه التجارب بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير ظروف العمل المناسبة للعمل.[1]

مبادئ وأسس النظرية: [2]

1- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

2- تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

3- تمكين الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.

4- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية، إعداد أو برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية وتقديم برنامج في تسيير الموارد البشرية.

ومن أبرز التجارب التي لحقت بتجارب التون مايو ما قدمه ابراهام ماسلو (1908-1970) في سنة 1954، حيث وضع هرم الحاجات الإنسانية وقال الإنسان كلما أشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي ابتداء من حاجة تجاوز الذات والإيثار ثم تحقيق الذات ومعرفة النفس تليها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور ومن ثم الحاجة الإدراكية للتعلم والمعرفة ومن ثم التقدير والإحساس بالتقدير ويليها الانتماء والمحبة ومن ثم الأمان والبعد عن الخطر وخيرا الحاجات الوظائفية كالأكل والملبس والسكن.[3] ولكن هذه النظرية لم تكن كافية للموارد البشرية و السلوك الإنساني حيث لاقت العديد من الانتقادات.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي وآخرون،**مرجع سابق**، ص19.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل ، عمان،الأردن، 2003، ص 64.

[3] بكري ليلى، **تطور إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي**، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، 2009، ص 33.

بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العمالية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية، وإن لم تكن الوحيدة في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث تأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه.

خامسا: المرحلة الخامسة: مدرسة إدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية (ما بعد 1970-1980)

ومع تطور المؤسسات إلى أحجام كبيرة ظهرت الحاجة إلى استخدام عدد هائل من العمال بالإضافة إلى ظهور النقابات وبالتالي ظهرت الحاجة إلى خدمات إدارة الأفراد التي كانت تقوم بالمهمات التالية: التوظيف، وتقسيم العمل، وتحسين كفاءات العمل.[1]

لقد انعكس التطور العلمي والتكنولوجي الذي شهدته هذه المرحلة على ممارسات وتطبيقات الموارد البشرية والذي تمثل في: [2]

1- التحول إلى التخطيط والتفكير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

2- بروز برامج دراسية متخصصة على مستوى الجامعات في مجال إدارة الموارد البشرية.

3- ازدياد التنوع في قوة العمل والتركيز على التخصص الدقيق.

---

[1] PERETTI Jean-Marie, **Ressource Humaine et Gtion du Personnel**, 8 eme edition , Edition VUIBERT, Paris, 2004, p 18.

[2] عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية**، ص ص 29-30.

4- بروز التدريب كقيمة لتعزيز دور الموارد البشرية واكتساب الخبرة والمهارة المطلوبة.

5- التأكيد على النظرة الحديثة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية من خلال:

- اعتبار إدارة الموارد البشرية مهمة لتعزيز عمليات باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة.

- جعل إدارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في تحديد نجاح المنظمة كون أن إدارة الموارد البشرية تساهم في توفير ميزة تنافسية للمنظمة والتي تعرف : قدرة المنظمة على تقديم عمل لا تستطيع المنظمات المنافسة أن تقلده أو تقديم مثله أو أفضل منه، وذلك من خلال إيجاد العاملين المتميزين الذين تخلقهم أو تجدهم أو تصنعهم إدارة الموارد البشرية.

سادسا: مرحلة بدايات القرن الحادي والعشرين

لقد شهد العالم في بدايات القرن الحادي والعشرون مجموعة من التطورات العلمية التي كان لها انعكاس كبير على مختلف العلوم والإدارات والمؤسسات، ومن أبرز التطورات هو ظهور مجموعة من التحديات التي يتطلب من منظمات الأعمال العمل على اتخاذ مجموعة من الإجراءات في مواجهة هذه التحديات، ومن أبرز التحديات هي: [1]

1- تحدي العولمة أو العلمية.

2- تحدي النوعية والجودة.

3- تحدي المتغيرات الاجتماعية.

4- تحدي المتغيرات التكنولوجية والهيكل.

5- تحدي المنافسة.

---

[1] عبد العزيز بدر النداوي، **مرجع سابق**، ص 31.

هذه التحديات شكلت ظواهر سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية انعكست على مختلف المجالات وقد كان نصيب إدارة الموارد البشرية الأثر الأكبر الذي انعكس على ما يلي:

أ- الانتقال بإدارة الموارد البشرية وممارساتها من المحلية إلى العالمية.

ب- لم تعد إدارة الموارد البشرية المحلية مستوعبة لمتطلبات التي أفرزتها هذه التحديات .

ت- ضرورة الأخذ بممارسات إدارة الموارد البشرية العالمية وتطويعها على المنظمات المحلية وبما يجعلها ملائمة لأداء مهامها بنجاح.

ومنه نستنتج أن تطور إدارة الموارد البشرية تطور بتطور حقل الإدارة بشكل عام, وهناك العديد من العوامل التي اسهمت في نمو إدارة الموارد البشرية حتى وصلت إلى وضعها الراهن الذي نعيشه اليوم كحقل مهني وتطبيقي وأكاديمي. وفي ما يلي سنتطرق إلى أهمها.

الفرع الثاني: العوامل المساهمة في تطور إدارة الموارد البشرية

اتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة وعدم التعقيد، لأن المؤسسات نفسها كانت تتسم بهاتين الصفتين. فلم تكن الممارسات الادارية تنطلق من نظريات أو مبادئ علمية راسخة بل كان تسيير الأعمال وإدارة الأفراد يعتمدان على التجربة والخطأ. ومع مرور الوقت تطورت حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن. فهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية مختصة، وكفرع من فروع علم الإدارة. و من هذه الأسباب:

1- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المؤسسة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل .

2- التوسع الكبير في التعليم وزيادة وعي القوة العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي. وتطلب الأمر وجود متخصص في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية. ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، و تطلب الأمر ضرورة خلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية و إعداد سياسات للعلاقات الصناعية. [1]

5- تطور العلوم الاجتماعية بشكل عام: برغم أن إدارة الموارد البشرية وجدت من الناحية التطبيقية بشكل بدائي، على الأقل منذ بداية تكوين المجموعات الإنسانية، لتحقيق الأهداف المشتركة لها، إلا أن تطور النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، بوصفها فرعا من فروع المعرفة، جاء متأخرا بعض الشيء. ويعود ذلك التأخر جزئيا إلى أن تطور في العلوم الطبيعية سبق التطور في العلوم الاجتماعية بسنوات كثيرة. وتأخر تبعا لذلك ظهور إدارة الموارد البشرية، وتبلورها كحقل أكاديمي، ومهني،

---

[1] مجدي عبد الله شرارة، **الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ،الاسكندرية ،الدار الجامعية، ، 2019، ص21.

وتطبيقي، لأنها تستمد جذورها من العلوم الاجتماعية التي تأخذ بالظهور بشكل رئيس إلا مع مطلع القرن العشرين.[1]

المطلب الثاني: مفهوم و خصائص إدارة الموارد البشرية

يتوقف نجاح أي مؤسسة على ما تملكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف والتطوير المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة، فالموارد البشرية تعتبر حجر الزاوية لأي مؤسسة، لهذا عليها الاهتمام بهم حتى تحقق ميزة تنافسية.

لا يوجد اتفاق بين الكتاب فيما يخص مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومن ثم فقد اختلفت التعاريف المعطاة لهذا المفهوم، غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن أصحاب النظرة الحديثة في مجال علوم التسيير قد أعطوا هذا المفهوم أهمية كبرى، فبعدما كان أصحاب النظرية التقليدية ينظرون إلى هذا المفهوم من زاوية ضيقة تنحصر في كونه فقط روتينا يختص بأمور لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى نظرا للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة. وفيما يلي سنحاول التعرف على أهم التعاريف التي قدمت في إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري العنصر الجوهري في المؤسسة نظرا لما يقدمه من مجهودات جسدية وفكرية، لذلك يرى بعض الباحثين أن تسييره أمر مهم للغاية، وقد تجسد هذا الاهتمام في إدارة تطورات عبر الزمن، من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد حتى الوصول إلى إدارة الموارد البشرية. يعتبر

---

[1] مازن فارس رشيد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى ، الرياض ، مكتبة العبيكة، 2001، ص20.

المصطلح الموارد البشرية مرادفا لمفاهيم أخرى وهي: القوة البشرية، والعناصر البشرية ورأس المال البشرية .... إلخ[1].

ويقصد بالموارد البشرية:" تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع".[2]

لقد تم وضع إدارة الموارد البشرية لتحل محل تسمية إدارة الأفراد في المؤسسات، على ضوء هذا يرى قوست (Guest) إن إدارة الموارد البشرية ليست بالبديل ولكنها بطريقة ما تختلف عن إدارة الأفراد، لكونها تتمحور حول الأنشطة الإدارية كالتوظيف، نظام التعويضات، الترقية...الخ.[3]

فإدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية تعنى بتوظيف الأفراد وتحفيزهم والحفاظ عليهم في المؤسسة، وتقوم هذه الإدارة بتصميم نظم إدارية لضمان استخدام المواهب البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، ووقفا لقلووك وانفانشي (Invancevich &Glueck) فإن إدارة الموارد البشرية معنية بالاستخدام الأكثر فعالية للأفراد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية و الفردية حتى يعطوا الأفضل للمؤسسة. [4]

---

[1] عامر عبد الرزاق الناصر، **إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال**، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العلمية، 2018 ص 48.

[2] Nae Rayord et Al, **Human Ressource Management: Graining A Compititive Advantage Megrawhill,** IRWIN, 2008, p 56.

[3] OSIBANJO Adewal Omotyo And ADENJI Adeniki Anthonia, **Human Ressource Management Theory And Practice**, Pumark Nigeria Limeted (Educational Publishers) ; First Edition, Nigeria, August 2012, p05.

[4] R. RENUKADEVI, **A Course Material On Human Ressource Management** , Departement Of Management Science, Sasurie College Of Engineering, 2009, p 7.

ويشير سيتو (Citeau) أن وظيفة الموارد البشرية نشأت من مشكلة كيفية دمج العامل البشري في المؤسسات، كما نشأت من الاهتمامات الغير متجانسة لهذا العامل البشري. وان التطورات الحالية لا تسمح بتطور هذه الوطيفة التي تواجه تحديات كبيرة هي: المؤسسات تتطلب دائما المزيد من الجهد من العاملين، المخاطر التي تواجه العاملين في المؤسسة(نفسية، تقنية)، وبالتالي يتعين على المختصين في الموارد البشرية التعامل مع هذه المشكلات وحلها.[1]

حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة لأهم وأغلى أصول المؤسسة وهو المورد البشري، فقد تم تناولها من جوانب متعددة و متنوعة مما أدى إلى ثراء محتواها.

عرف برنارد قلامبود (Bernard Galamboud) إدارة الموارد البشرية بأنها:" مجموع التطبيقات المتعلقة باستخدام المورد البشري داخل المؤسسة".[2] كما يعرفها سكولا (Sikhula) بأنها: " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والأجور والتعويض والعلاقات الصناعة وتقديم الخدمات الاجتماعية والصيانة للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".[3]

---

[1] Louise Lemire & Gaétan Matrel, **L'approche Systémique De La Gestion Des Ressources Humaines,** Presse De L'université Québec, Québec Canada, 2007, p 315.

[2] Bernard Galamboud, **Si la GRH était de la gestion** , édition Laisons, Paris, 2002, p15.

[3] حفيان عبد الوهاب، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص27.

نلاحظ من التعريف أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تختص بالعنضر البشري في المؤسسة، من تخطيط، توظيف، اختيار، تدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمل، والبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة بما يحقق الاستخدام الأمثل الفعال للموارد البشرية .

وتعرف إدارة الموارد البشرية:" هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها. مما يساعد على تحقيق الهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".[1] إن إدارة الموارد البشرية تمثل في الوقت الحالي الخاصية التي تسمح للمؤسسة نحو التنافس، وذلك من خلال تحسين أدائها.[2]

نلاحظ من التعريف أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما متكامل لإدارة العناصر البشرية في المؤسسات، وهذا انطلاقا من أن العنصر البشري يمثل أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وتأقلمها مع بيئتها التي تتميز بالتغير و التعقيد، الأمر الذي يقود في الأخير إلى تحقيق المؤسسات لأهدافها ويتكون هذا النظام المتكامل للموارد البشرية من العناصر التالية: البيئة الخارجية، وظائف إدارة الموارد البشرية، البيئة الداخلية، الأفراد، الوظائف، نتائج العمل والنتائج التنظيمية. يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث مستويات وهي: الأفراد، العمل، الزمن.

---

[1] مرسي جمال الدين محمد، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 18.

[2] Lise Chrétien & Autre, **Impacts Des Pratique De Gestion Des Ressources Humaines Sur La Performance Organisationnelle Des Entreprises De Gestion De Projets**, Revue Internationale sur Le Travail Et La Société, Vol 2 N 1 Février,2005, P108.

يحدد مفهوم إدارة الموارد البشرية وفقا لتوجهات البحث بأنها:" عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة والتي تساعد في الحصول على تفوق المؤسسة على المؤسسات المنافسة، وتحديد الأسس السليمة لإستخدام الموارد البشرية بصورة فعالة لإنجاز مهامها وأهدافها". وبالإمكان تحديد العناصر الرئيسية التي ترتكز عليها وظيفة إدارة الموارد البشرية كالتالي:[1]

1- ضمان المؤسسة على الحصول على كفاءات لمقابلة متطلبات المؤسسة.

2- وضع تقديرات واحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .

3- اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف والمكافآة والأجور والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين وبرامج التدريب وتقييم العاملين.

4- وضع خطط للموارد البشرية والعمل على تطبيقها.

ومن خلال كل التعاريف التي قدمناها يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نشاط إداري يهتم بالطاقة البشرية داخل المؤسسةانطلاقامن توفيرها بالاحتياجات الكمية والنوعية التي تحتاجها المؤسسة إلى تحقيق التنسيق فيما بينها والمهام التي اوكلت إليها، كما تهتم بتوجيههم ومراقبته في أداء أعمالهم، بالاضافة إلى تطويرهم وتحفيزهم والاختفاظ بهم وكل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وبعد التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية سنحاول التعرف على أهم خصائصها في الفرع الموالي.

---

[1] حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن،دار زاهر للنشر والتوزيع، 2009، ص 4.

الفرع الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

فمن التعاريف المختلفة التي تطرقنا إليها لإدارة الموارد البشرية نستنتج أنه هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها، يمكن أن نلخص أهمها فيما يلي: [1]

1- التنوع، حيث يعد دعامة أساسية ورئيسية لإدارة الموارد البشرية.

2- نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة.

3- الالتزام الأخلاقي للوصول إلى الأهداف المتفقة عليها والالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج الشديد في المؤسسة.

4- الطبيعة الإستراتيجية، وهي الخاصية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة بالتكامل الاستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة، التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص.

5- إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية.

6- الوصول إلى مخرجات مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، إدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة.

7- الأشخاص كرأس مال البشري، ينبغي النظر إليها على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كرأس مال البشري.

8- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية، تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري للتكلفة وذلك من خلال:

---

[1] مايكل ارمسترونج، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، ترجمة ايناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2008، ص ص 20-24.

- تحليل هيكل الموارد البشرية: بتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء وظروفه، وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح، والبحث عن طرق لسد هذه الفجوة.
- تخطيط الأداء البشري: بتوجيه بكل القدرات والمهارات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية ، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار للمورد البشري.
- توفير العمل الجماعي: بالمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المؤسسة.

بالإضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاة يمكننا إسناد بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعلية العنصر البشري والتي منها:

- المرونة: تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري .
- الإدماج: من خلال الإدماج تبحث المؤسسة عن تعريف بسياستها وثقافتها الداخلية من أجل إشراك جميع العمال ودمجهم ضمن مشاريع المؤسسة.
- الإبداع والابتكار: يسمح بإبراز القدرات الإبداعية واستغلال أحسن الطاقات البشرية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المؤسسة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية. إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم

الموارد، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون حققنا التميز.

إن الغاية الأساسية المطلوب تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية هي جذب الأشخاص الجيدين إلى المؤسسة لكي تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية ولا يمكن أن تحقق المؤسسة ذلك إلا من خلال مجموعة أهداف تحدد لإدارة الموارد البشرية لأجل أن تسهم في تحقيق ذلك للمؤسسة ومن هنا نرى أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المؤسسة وتعمل وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولذلك فإنها تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة.

وتنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية الموارد البشرية نفسها، والتي تتزايد قمتها وإنتاجيتها بمرور الوقت وتراكم الخبرات، فبينمت تبلي الألات مع مرور الوقت، تتوهج العقول، وبالتالي فالموارد البشرية تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهميته حين إلافادة منه.[1]

من ناحية أخرى، فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وبين غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمؤسسة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق

---

[1] أحمد جابر حسين، **الإدارة الفعالة للموارد البشرية**، ، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر2014، ص 41.

والشؤون المالية والبحوث والتطوير، كل باحتياجاته من العداد والتخصصات المتناسبة مع طبائع، أو خصائص الأعمال المطلوبة.

لقد تعددت المستويات التي ساهمت فيها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لها ذلك للأسباب التالية:[1]

1- كونها مركز الجذب المهم للمؤسسة، بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المؤسسة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.

4- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحني التعلم و تزداد مع الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف . يمكن معالجة الخطأ في ممارسة إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، و الخطأ في الاختيار مثلا يمكن أن يعالج بالتدريب.

ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل كالآتي: [2]

- إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المؤسسة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المؤسسات الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المؤسسات.

---

[1] نوري منير، **مرجع سابق**، ص 30.

[2] عبد العزيز بدر النداوي، **مرجع سابق**، ص ص 39-40.

- أن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمؤسسة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانيات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنظمة مخرجات (Out Put) تفوق قيمتها كلفة المدخلات (In Put) التي استخدمت وهي ذلك فإنها تحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة.
- أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلف المختلفة في المؤسسة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المؤسسة.

إن الهدف الأساسي والعام بالدرجة الأولى هو تحقيق التوازن لإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال تطوير الأفراد ويكون عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتزويد المؤسسة بعاملين ذوي كفاءات للتحقيق أهدافها.[1]

---

[1] نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، **تطور إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار اليازاوي العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 167.

تشمل إدارة الموارد البشرية مجموعة الأنشطة المترابطة و المتفاعلة فيما بينها، والخاصة بالعنصر البشري وما يرتبط به من أمور وظيفية منذ ساعة تعينه إلى غاية تركه للعمل، ونذكر منها: [1]

1- الأهداف التنظيمية: تتعلق هذه الأهداف بقيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها وتلبية حاجات المؤسسة من الأفراد ، ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

- تلبية حاجات المؤسسة من الأفراد.
- تعظيم انتاجية الأفراد .
- المحافظة على مكانة المؤسسة واستقرارها.

2- الأهداف الاجتماعية: ترمي هذه الأهداف إلى تشغيل الأفراد في ظروف حسنة، طبقا لتشريعات العمل بما يضمن للمؤسسة التطور والنمو، ويضمن للأفراد إشباع رغباتهم وحاجاتهم، وتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

- التقليل من ضغوط العمل.
- رفع الروح المعنوية للعمال.

3- الأهداف الاستراتيجية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق عدد من الأهداف و التي ترتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة نذكر من بينها:

- العمل على جذب و اختيار العدد اللازم من العمالة و على مستوى عالي من القدرة و الكفاءة.

---

[1] غيدة فلة، **واقع وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام الجزائري**، مجلة الاقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد09، افريل 2011، ص 10.

- تهيئة مناخ عمل مناسب تسوده علاقات حسنة بين الإدارة و العمال و بين الجماعات العمالية فيما بينها في ظل الثقة المتبادلة.

تم وضع الأهداف التالية التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها:[1]

1- أداء مهماتها و النشاطات التي منحت لها صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.

2- مشركة الإدارة العليا فيما يلي:

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية والتنافسية.

- ضمان كون الموظفون يفهمون و ينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.

- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها اتجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكن.

3- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي :

أ- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.

ب- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

ج- إبداء النصح و الإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.

وبشكل عام كانت إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:[2]

---

[1] محمد فالح صالح، **مرجع سابق**، ص 28.

[2] فريد كورتل، استراتيجيات **إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع إشارة إلى حالة البلدان العربية**، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر، الجنان طرابلس لبنان، ص 7.

- توفير احتياجات المؤسسة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء والاحتفاظ بهم في خدمة المؤسسة.

- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المؤسسة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافأة، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.

- العمل على تنمية سبل التعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمؤسسة. وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.

- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

وعموما فإن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف العامة للتنظيم الإداري من خلال التوفيق بين حاجات الأفراد وحاجات المؤسسة والنظر للموارد البشرية نضرة إستراتيجية لأنها أهم الأصول الموجودة.

والدور الأخير الذي يمكن أن يكون أصعب دور تقوم به دور عامل التغيير. في مجال الموارد البشرية التغيير هو عملية دائمة وصعبة, دائمة لأن التطورات التقنية والظروف التنافسية تتغير بسرعة على حساب الظروف وبالتالي يجب أن نحافظ على المرونة. وهي عملية صعبة لأن التغيير غالبا ما يحمل معه المخاطر أكثر من الفرص.[1]

---

[1] Jacques Igalent**, La GRH: Principles, Pratiques Et Critiques,** Actesdu Séminaire National, Management Et Gestion Des Ressources Humaines: Strategees, Acteurs Et Pratiques , Cité Internationale Universitaire, Paris, 23-26 aout 2005, p31.

توصلنا من خلال هذا المبحث إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، تطوير تنظيم مكافأة وإدارة أعضاء المؤسسة من الأفراد أو جهات العمل و ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعليته وإنتاجية العاملين.

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة للبقاء والاستمرار في النشاط، وهذا ما سنحاول تبينه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها ، ويمكن تصنيف المهام إلى: أولا وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، وثانيا وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

نتعرض في هذه النقطة لأهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الموارد البشرية منها: التخطيط للموارد البشرية، توصيف الوظائف، الاستقطاب الأفراد العاملين، اختبارهم وتدريبهم وكيفية تحفيزهم.

المطلب الأول: وظيفة الاستخدام الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الاستخدام الموارد البشرية من الوظائف الأولى والأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهي عملية حساسة جدا بحيث أنها تشمل على عدة وظائف وهي: وظيفة تخطيط الموارد البشرية،

تحليل وتصميم الوظائف، استقطاب الموارد البشرية، الاختيار والتعيين. وفيما يلي سنتطرق إلى كل وظيفة على حدى,

الفرع الأول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكبر النشاطات أهمية في إدارة المؤسسات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها. يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه:"إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمؤسسة واستخدامها وعرضها وتطويرها." [1]

فتخطيط الموارد البشرية هي:" عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، في الوقت المناسب".[2]

كما يمكن تعريفها بأنها: "الوظيفة التي تهدف إلى التنبؤ بتطور احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بما يسمح بالمطابقة بين هذه الموارد وحاجة العمل". فعملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن:" منهج متكامل للقيام بالجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل توفير عرض العدد والنوع الملائم من الموارد البشرية اللازمة للقيام بالوجبات والأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية، وتحقيق رضا الموظفين من ناحية أخرى".[3] وهي:" مجموعة السياسات

---

[1] الهيتي خالد عبد الرحيم، **ادارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص 35.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000، ص 129.

[3] محمد السيد حمزاوي، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة**، الرياض، دار المريخ للنشر، 2013، ص 71.

والإجراءات الموضوعة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة والمختصة بالموارد البشرية والتي تتضمن تقديرا كما وكيفا لحجم العمالة المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة. وضمان تدريبهم بشكل جيد لزيادة الكفاءات الإنتاجية وتحقيق الأهداف". [1]

تعريف آخر أكثر شمولا نجد أن تخطيط الموارد البشرية وهو:" عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها".[2]

ويمكن أن نخلص من التعاريف السابقة بأن تخطيط الموارد البشرية هو:

- عملية منظمة وموضوعية .
- عملية تنظر إلى المستقبل.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المنظمة كلها.
- عملية متكررة كل فترة زمنية.
- عملية تعطي البعدين الأساسيين للموارد البشرية الكم (الأعداد) و الكيف(النوعية).
- عملية تراعي ظروف واحتياجات المنظمة ، وكذلك ظروف وأوضاع السوق والمجتمع.

---

[1] سمير عبد الوهاب، ليلي مصطفي البردعي،**إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة**، جامعة القاهرة، مركز الدراسات والاستشارات الإدارة العامة PARC ،2006، ص 49 .

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، **إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين**، الرياض، دار المريخ للنشر، 2015، ص 69.

ولذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية والمهمة للأسباب التالية: [1]

1- أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية مستوى استخدام الموارد البشرية.

2- أن عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على زيادة مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين مما يؤدي إلى تقديم أداء جيد وعالي.

3- أن عملية تخطيط الموارد البشرية يساعد على زيادة تطور مهارات العاملين.

4- إن عملية تخطيط الموارد البشرية مرتبطة مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة فهو بذلك يكمل أحدهما الآخر ويساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي.

5- إن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في تحديد حاجة المؤسسة للموارد البشرية بشكل دقيق وتحديد وقت الحاجة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن وظيفة تخطيط الموارد البشرية بصفة عامة تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. وفيما يلي سنتعرف على الوظيفة التالية.

الفرع الثاني: وظيفة تحليل وتصميم الوظائف

إن أي وظيفة (أو عمل) تنقسم إلى مجموعة من المهام يطلق عليها اعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة.

---

[1] عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى،2009 ، ص45.

وإن فكرة تصميم الوظائف تقوم على حقيقة بديهية مفادها أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه وإن بعض هذه الطرق بالطبع يعد أفضل من البعض الأحر فإنه من الممكن اختيار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم الوظائف وذلك بأخذ بعين الاعتبار عدة معايير: مثل خفض التكاليف، أو تحسين مستوى الجودة أو زيادة درجة الرضا الوظيفي والرغبة في الأداء لدى العاملين.

تعتبر الوظائف من الوسائل الحيوية لكل الأنشطة المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة. والمعلومات الضرورية في هذا المجال هي طبيعة الوظيفة ومكانتها، علاقتها بالوظائف الأخرى، والمتطلبات اللازمة لانجازها بكفاءة. ووسيلة الحصول على هذه المعلومات هي توصيف الوظائف.[1]

ويمكن تعريف تحليل وتوصيف العمل على أنها:" مجموعة الإجراءات التي تسمح بتجميع (عن طريق الملاحظة والدراسة) المعلومات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، المهارات، والمعارف والمسؤوليات المطلوبة من الفرد لكي يقوم بعمله في أخسن وجه".[2]

دون توافر المعرفة الكاملة عما يجب أن يقوم به العاملون في وظائفهم، فلن تستطيع المنظمات إتمام إجراءات اختيار الموارد البشرية أو ترقيتها أو تدريبها أو تقييم أدائها أو تحفيزها بشكل فعال.[3]

ويقصد توصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب العمل، معدلات الأداء، كما يقصد بتوصيف الوظائف تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب. وكما هو أيضا الفحص والدراسة التفصيلية المنظمة لها بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التي تتكون منها،بيئة

---

[1] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، القاهرة، مصر، 2000، ص543.

[2] David Aliset , **GRH: Une Approche International**, Edition de Boeck, Paris, 2011, p107

[3] عبد الحميد عبد الفتاح الغربي و عبد العزيز بن سلطان، **مرجع سابق**، ص 90.

العمل المحيطة، والأدوات والمعدات والآلات المستخدمة لانجازها، الخصائص والسمات الإنسانية الواجب توفرها في الفرد الذي يستطيع أدائها بكفاءة عالية.[1]

وصف الوظيفة عبارة عن عبارات مكتوبة تتعلق بمتطلبات ومسؤوليات الوظيفة وهذه المعلومات تساعد بدورها في تحديد ما يمكن أن نسميه مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification الذي هو قائمة بالمواصفات المطلوب توفرها بشاغل الوظيفة.[2] وتكمن أهمية تحليل وتوصيف الوظائف في:

- تحديد إطار العمل المطلوب من كل فرد؛
- لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة؛
- تحديد الأجر يكون وفقا لأهمية العمل ةيتبع إطار مسؤولياته التي تحددها الوظيفة؛
- تحديد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف والأفراد اللازمين؛
- تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة؛

الفرع الثالث: وظيفة استقطاب الموارد البشرية

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط والمواصفات اللازمة توفرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف واستقطابهم.

---

[1] نوري منير، **تسير الموارد البشرية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص164 .

[2] صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر ، 2008، ص 656.

يعرف الاستقطاب بأنه:" عملية العثور على المتقدمين وجذب القادرين لكي يطلبوا شغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، إذن فهو العملية التي تبدأ عندما تبدأ المؤسسة عن مصادرة جديدة للموظفين وينتهي عندما يقدمون طلباتهم".[1] ويشير الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة.[2] كما أن الاستقطاب وحسب الدكتور أحمد زكي هاشم فإنه عبارة عن مجموعة من النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن المرشحين لسد الفراغات الوظيفية وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.[3]

ويشير مصطلح التوظيف إلى المراحل الأولى في عملية ملئ الوظائف الشاغرة في المؤسسة. وقد تنشأ هذه المناصب الشاغرة على حساب مايلي:[4]

- خلق الوظائف: قد يكون ذلك ضروريا بسبب الزيادة في عبئ العمل للموظفين الحاليين أو التوسع العام للمؤسسة. وبالتالي يتعين أولا على إدارة الموارد البشرية تحليل ما إذا كان من غير الممكن للموظفين الحاليين القيام بالعمل الاضافي,
- الاستقالة أو إنهاء مهام موظف حالي: سيتعين على إدارة الموارد البشرية أولا تحديد ما إذا كان من الضروري ملئ هذا المنصب الشاغر قد يكون من الممكن توزيع عمل هذا الموظف على الموظفين الحاليين. وقد تكون فرصة لإعادة تخصيص العمل لمختلف الموظفين الحاليين.

---

[1] محمد سيد حمزاوي، **مرجع سابق**، ص 81.

[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية** ، الإسكندرية، الدار الجامعة، 2004، ص 254.

[3] أحمد زكي هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، الكويت، المطبعة الكويتية دار السلاسل، ص 104.

[4] Manmohan Joshi, **Human Ressource Management**, 1st edition, bookoon.com, 2013, p 24

ويقصد بالاستقطاب البحث واالتنقيب في سوق العمل الداخلي والخارجي عن المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف الشاغرة من حيث الأعداد والمهارات المطلوبة.[1] ومن هذا المفهوم نستنتج:

1- تعتبر سياسة الاستقطاب امتدادا طبيعيا لسياسة تخطيط الموارد البشرية.

2- سياسة استقطاب الموارد البشرية يجب أن تشمل البحث واجتذاب طالبي العمل المؤهلين.

3- الاستقطاب الجيد يجتاج إلى توفير توصيف شامل للوظائف الشاغرة.

4- الاستقطاب يحتاج إلى تخطيط مسبق للاحتياجات البشرية المطلوبة في المستقبل.

5- يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء فرق عمل منتجة وفعالة لأنها تساعد في تحديد أي الوسائل الأفضل في عملية البحث عن الكفاءات المطلوبة.

لا شك أنه من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف وذلك قبل القيام بعملية الاختيار، ويقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على دارة الموارد البشرية وصاحب العمل نفسه، وبالتالي ينبغي العمل على تحديد كل المصادر المحتملة حتى يمكن اللجوء إليها عند الحاجة.[2]

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الأيدي العاملة اللازمة إلى:

- مصادر داخلية أي من داخل المؤسسة.
- مصادر خارجية أي من خارج المؤسسة.

---

[1] محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، **أساسيات إدارة الموارد البشرية**، القاهرة ، منشورات جامعى القاهرة، 2018، ص 242.

[2] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، لإسكندرية، الدار الجامعية للطبع و نشر وتوزيع، ا2000، ص544 .

والجدول الموالي يبين مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية:

جدول رقم(12):مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية

المصادر	المزايا	العيوب
الداخلية	1- المؤسسة لديها معرفة أفضل بنقط الضعف والقوة في المترشح للوظيفة. 2- المترشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمؤسسة. 3- زيادة دافعية وحماس الأفراد. 4- زيادة معدل استثمار المؤسسة في العاملين الحاليين.	1- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة. 2- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية. 3- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.
الخارجية	1- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاح. 2- جلب أفكار ورؤى جديدة ووجهات نظر جديدة للمؤسسة. 3- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العامليين الفنيين والإداريين.	1- صعوبة جذب والاتصال وتقييم الأفراد المحتملين. 2- طول فترة تكييف الفرد مع المؤسسة. 3- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.

Source: Llyod L Byars**, Human Resource Management,** MG Graw Hill, Irwin, 2008, p149

وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المؤسسة، إذ أن أداءها الناجح يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف التالية:[1]

1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة ممكنة.

2- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

3- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب المرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

4- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.

الفرع الرابع: وظيفة الاختيار والتعين

بعد الانتهاء من تحديد الوظائف التي يجب شغلها وتحديد نوع الأشخاص المطلوبين لشغل هذه الوظائف. فإن الخطوة التالية تتمثل في جذب الأشخاص إلى المؤسسة، ومحاولة أن يتم اختيار أفضل الأشخاص لتعينهم في الوظائف الموجودة بطريقة عادلة ومنصفة.وهذا بفضل عملية الاختيار والتعيين.

تتوقف فعالية المؤسسة على فعالية الموارد البشرية فيها، وبالتالي كان لا بد من الاهتمام باختيار العناصر البشرية على أسس علمية وموضوعية. وتنبع أهمية الاختيار من أن الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن لا يأتي إلا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته

---

[1] نوري منير، **مرجع سابق**، ص 179.

وامكانياته. فالأفراد هم أساس تكوين المؤسسة وتعد سياسة الاختيار احدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية.

ويعرف التعيين بأنه: "العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة، لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجري تحديدها من خلال متطلبات الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه من خلال ارتفاع انتاجية الأفراد بوجه عام".[1]

تحتل عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية صدارة الترتيب من حيث الأهمية ضمن مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية.[2] تحتاج عملية التوفيق الفعال بين متطلبات الوظيفة ومن شاغلها إلي جهد كبير، كما أنها تعتبر جزءا هاما من التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية الجيدة. و بالتالي فهناك اعتبارات هامة ينبغي أخذها في الحسبان عند القيام بعملية الاختيار. وتستلزم هذه الاعتبارات تحليل كل متقدم لشاغل الوظيفة وتقييمه تقيما دقيقا. والإجراءات المعتادة في هذا الشأن هي كالأتي:[3]

1- مقابلة قصيرة مع المرشح للوصول إلي تحديد سريع لاحتمال صلاحيته أو عدم صلاحيته.

2- طلب استخدام لتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالمرشح مثل: السن، المستوى التعليمي، الخبرة...الخ.

---

[1] مجدي عبد الله شراره، مرجع سابق، ص 154.

[2] Sekiou BLANDIN , **Gestion Des Ressources Humaines**, edition de BOEK, Bruxelles, 2eme édition 2001, p31.

[3] جميل أحمد توفيق، **مرجع سابق**، ص545.

3- مقابلات و اختبارات و نشير للحصول على مزيد من المعلومات.

4- كشف طبي.

بعد تصفية المرشحون للعمل من خلال المراحل السابقة، يصبح اتخاذ قرار تعيين المرشحين المقبولين أمرا واجبا. ويكون من اختصاص المدير العام للمؤسسة اتخاذ القرار النهائي بالتعيين، ولكن بشرط أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية والتي توصلت إليها على أساس موضوعي من خلال مراحل الاختيار السابقة.[1]

تعتبر إجراءات التعيين والاختيار الفعالة من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وهكذا فإنه عند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة، فإن الخطوة التالية ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة لديها الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحون الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة. وبصفة خاصة، فإن ذلك ما يعني ما يلي:[2]

- الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها، وضمان ان هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذه المصادر.

- ضمان أن يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وان تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال أقل الطرق تكلفة.

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، **مرجع سابق**، ص198 -199.

[2] باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية ، القاهرة، ، دار الفروق للنشر والتوزيع ، 2006، ص 59.

- ضمان أن يتم من خلال أية عمليات اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادية ومنصفة وأن تلتزم هذه العمليات بالأمور القانونية وأن توفر نوع من تكافؤ الفرص .

لا تنتهي مهمة إدارة الموارد البشرية باتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح، بل تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفي وتوجيهي يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بهذا الجهاز الذي انضموا للعمل فيه، وهنا يتجلي دور الإدارة السليمة، حيث تجعل العاملين فيها على علم وإدراك بأهداف الجهاز الذي يعملون تحت لوائه، ويقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل بها.[1] وعادة ما يعطى الموظف الجديد فكرة عامة من التعليمات والنظم المعمول بها في المؤسسة عن طريق محاضرات عامة أو اجتماع مع مدير إدارة الموارد البشرية أم مدير الإدارة المختص.

إن عملية تعيين الشخص المناسب تسمة بالتوظيف ويعرف على أنه:" مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لإستقطاب مترشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة".[2] كما يعرفه جين قيوت(Jean Guyot) على أنه:" العملية التي تبدأ من تحليل مناصب الوظائف ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبهم في المؤسسة".[3]

---

[1] نوري منير ، **مرجع سابق** ، ص 199.

[2] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى ، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ، 2008، ص 85.

[3] Jean Guyot, **Le Recretement Methodique Du Personnel**, Entreprise Moderne, Paris, 1999, p 17.

وفي الختام قد تضع إدارة المؤسسة بعض المقاييس للحكم على مدي نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل بالمؤسسة، وللاطمئنان على سلامة الاختيار والتعيين. ومن هذه المعايير: [3]

- متابعة الموظف في عمله، والتعرف على مدي كفاءته في أداء عمله.
- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه و ظروف عمله الجديدة.
- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد و خبراته و مؤهلاته مع طبيعة العمل.
- حساب معدل دوران العمل، ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمشروع والانتقال إلى مشروعات أخرى.

المطلب الثاني: وظيفة تنمية الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تشمل فقط وظيفة استخدام الموارد البشرية(التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، استقطاب الموارد البشرية، الاختيارو التعيين، بل وتشمل وظيفة أخرى وهي تنمية الموارد البشرية عدة وظائف وهي التدريب و تقييم الأداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: وظيفة تدريب الموارد البشرية

يعرف التدريب على أنه:" العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب". وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول، ويضيف جانب اتجاهات العاملين. كم عرف التدريب بأنه: هو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص

بإكساب وزيادة و تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين به.[1]

التدريب هو:" مجمل النشاطات، والوسائل والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكاتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية".[2]

يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم، والتي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية، وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضائها التي تسعى كلا الطرفين تجسيدها والاستفادة منها.

وعرف ديسلر التدريب على انه:" أساليب تستخدم لإعطاء الموظفين المهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم، ولذلك فإن التدريب يعني إعداد الموظف لمهارة أو مهنة محددة ". عادة ما يقدم التدريب للموظفين من أجل تحسين أدائهم في العمل من خلال معالجة مواطن الضعف في المعرفة أو المهارات والسلوكيات ويميل إلى أن يكون أكثر تركيزا من الناحية العلمية، إضافة إلى انه يحدث

---

[1] محمد عبد الفاتح محمد بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص50.

[2]Sekiou lakhdar, **Gestion du Personnel** , les éditions D'organisation, Paris, 1986 , p153.

في بيئات متنوعة ويهتم بإكساب المعرفة والمهارة والسلوكيات.[1] نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تعليم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.

وتظهر أهمية التدريب من خلال ثلاثة جوانب أساسية وهي:

1- **أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:** تحقق البرامج التدريبية الفاعلة المصممة وفقا للمبادئ الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والداء التنظيمي.
- يساهم في خلق الاتجاهات الداخلية والخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يساعد في إثراء وتحديد المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها المستقبلية وتنفيذ سياساتها، كما يساعد على تحقيق احتياجات القوى البشرية.[2]
- يساهم في بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية.[3]
- يضمن بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة.[4]

---

[1] Josephat Stephen Itika, **Fundamentals of human resource mangement,** Published by African Studies Center, University of Groningen, Mzumbie University, 2011, p128.

[2] ميسرة ران، **استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة**، ترجمة حيدر محمد العمري، الأردن، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2011، ص 129.

[3] سهيلة محمود عباس وعلي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص 109.

[4] كاون لانز، **الدليل العلمي في التوظيف وإدارة الأفراد**، ترجمة فؤاد هلال، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000، ص 69.

2- **أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:**

- يساعد التدريب الفرد في اكتساب المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة[1].

- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز و الترقية في العمل.

- يساعد الفرد في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وأنماط سلوكهم.

3- **أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:** تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة بالمؤسسة.

- يمتن العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساعد على الفهم، الترابط، والتعاون.

- إدراك الفرد لنفسه بالنسبة لكل من الأهداف والمهارات.

- محاولة قبول النقد الذاتي وقبول نقد الغير.[2]

وهناك العديد من الأساليب و الطرق الخاصة يمكن عرضها في النقاط التالية :[3]

- **المحاضرات:** لتوضيح لهم الموضوعات الجديدة لأكبر كم من المعلومات في اقصر الوقت.

---

[1] مبروكة عمر محيرق، **أساسيات تدريب الموارد البشرية**، القاهرة، السحاب للنشر والتوزيع، 2013، ص 52.

[2] فريد النجار، **تكنولوجيا السلوكات الاقتصادية والتنظيمية الذكاء السلوكي**، مؤسسة شباب الجامعة، دون سنة نشر، ص 242.

[3] مراد زعيمي و آخرون، **مرجع سابق**، ص 162.

- **الزيارات الميدانية:** لاكتساب معلومات عن طريق الملاحظة المباشرة ومناقشة المسؤولين في ميدان العمل.

- **المؤتمرات:** وهي أساليب شائعة، تتم عن طريق متحدث أو قائد وتعطى الفرصة لعرض ومناقشة موضوع معين والانتهاء منها إلى نتائج وقرارات معينة لمستقبل المؤسسة.

- **الدراسات الجامعية:** إذ تنظم الجامعات والمعاهد برامج دراسية لمديري المؤسسات لرفع الكفاية الإدارية.

- **البحوث:** وتجري بأسلوب علمي لبحث موضوع معين تطبق من خلاله خطوات البحث العلمي للوصول إلى نتائج معينة تخدم موضوع البحث، ويمكن من خلاله الاستفادة الكاملة لخدمة المجال المقام فيه موضوع البحث لمواجهة وعلاج نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة وتدعيمها.

إن مؤشر نجاح التدريب عند التنفيذ يعد واحد من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحا، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التدريبي ودرجة توافقها مع الحاجات التدريبية وكذالك مع الأخذ بالموازنة تين التكاليف والعوائد، وتبقي هناك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التدريبي في الواقع، من هذه المؤشرات ما تعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التعليم والتطوير للفرد والمؤسسة، ومنها ما تعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.[1]

وبالتالي يمكن القول بأن التدريب هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب هي: المعلومات، القدرات، المهارات، الاتجاهات والسلوك والأداء الوظيفي. ويمثل

---

[1] نوري منير، **مرجع سابق**، ص271.

التدريب الفعال عنصرا أساسيا لمجموعة العمل حتى تتمكن من الأداء بشكل جيد. ولضمان ان المؤسسة لديها أشخاص قادرون على مواجهة التحديات الجديدة.

الفرع الثاني: وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة، وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنو من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة، ليظهروا بمظهر ادائهم أمام روؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يقومون به. وفيما يلي سنتعرف على مفهوم الأداء وتقييم الأداء.

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والموارد البشرية الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

---

[1] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية** ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص 215.

الأداء هو : النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال. وهو نتيجة تفاعل ثلاث عناصر التي تشكل المعادلة التالية: [1]

$$Pn = M\ C^2$$

M : التحفيز : الرغبة التي تحرك دوافع الفرد.

C : المهارات: قدرته على التصرف في المواقف.

C: الثقافة: اللغة المشتركة ، وقدته على المشاركة والتواصل مع الآخرين.

تعتبر عملية تقييم الأداء الخاص بالأفراد العاملين في المؤسسة وظيفة متخصصة بذاتها لها أصولها وقواعدها الخاصة، ويشرف عليها أفراد مدربون على القيام بها، وتستعمل فيها معايير ومقاييس رسمية وضعت على أسس موضوعيةوعلمية محكمة. وعملية قياس الأداء تعد مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة وأهداف المؤسسة.

حسب ايكوسيب (Ecosip)، التقييم هو ربط قيمة ايجابية أو قيمة سلبية بظاهرة معينة أو حدث معين. ومنه يمكن أن نعتبر بأن التقييم لا يبحث على القيمة المثلى للأهداف، بل يبحث أكثر على اختيار ترتيبي لمختلف القيم الايجابية المتحصل عليها على ضوء الأداء.[2]

---

[1] زاوي حورية و تومي ميلود، **دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة،** الموارد البشرية، مجلة كلية الأداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السابع ، جوان 2010.

[2] Chan Y L et Lymn B E, **Performance Evaluation And The AHP,** Journal Of Management Acounting Research, Vol 3, N4, USA, 1999, p 27

ويعتبر تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة من أخطر وأهم العوامل الخاصة بفاعلية هذه المؤسسة, وهناك تعريفات عدة ومتشابهة لتقييم أداء العاملين إذ يراه البعض أنه" العملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال المسندة لهم".[1] يعرف تقييم الأداء بأنه:"العملية التي تمكن من تقرير المستوى الانجازي للفرد المتعلق بالعمل أو الوظيفة التي يشغلها وما عليها من مسؤوليات وتبعات، بمعنى أخر معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤديه ومن ثم يوصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة واستحقاق معين."[2] وهناك من يعرفه على أنه: " العملية التي تتحقق من خلالها المؤسسة من قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية".[3]

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات عديدة ، فاليوم تتطلب أنظمة التقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة ومديري المؤسسة المسؤولين عن تقييم الأداء وبصفة عامة، فإن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية تتمثل في: [4]

---

[1] Schuler R & Jackson S, **Human Resources Management Positioning For The 21 th Century**, , west publishing company st paul, m nwith out giving out the publishing country, 6 th edition 1996, p 306

[2] Batal G, **La Gestion Des Ressources Humaines Dans Le Secteur Public**, Edition Organisation, Paris, Tom 2, 2000, p80.

[3] مصطفى مصطفى كامل وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2018، ص 245.

[4] راوية محمد حسن، **مرجع سابق**، ص 213.

1- تصميم النظام الرسمي لتقييم الأداء، واختيار الطرق والأشكال التي يمكن استخدامها لتقييم الأفراد.

2- تدريب المديرين على كيفية القيام بتقييم الأداء.

3- حفظ نظام التدوين، والتسجيل، لضمان، إجراء التقييم على أسس زمنية محددة .

4- الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء للأفراد.

أما مسؤوليات المديرين، المتعلقة بتقييم الأداء بتقييم الأداء فتتمثل في:

- تقييم أداء المرؤوسين.
- إكمال الأشكال المستخدمة في تقييم الأفراد وإعطائها مرة أخرى إلى إدارة الموارد البشرية.
- مراجعة التقييم مع المرؤوسين.

وتظهر أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاثة مستويات وهي:[1]

1- على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة السياسات.

---

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، **الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص ص 58-59 .

2- **على مستوى المديرين:**

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأدائهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3- **على مستوى العاملين:**

- تشجع العامل على العمل باجتهاد وجدية واخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.
- تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة.

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية، والتي نوردها فيما يلي:[1]

1- **وضع توقعات الأداء:** تعد عملية وضع تقييم الأداء أولى خطوات عملية التقييم، حيث تقوم كل من المؤسسة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

---

[1] خالد عبد الرحيم الهييثي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 206.

2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية انجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا.

3- **مرحلة تقييم الأداء:** من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكين من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

4- **التغذية العكسية:** وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه لعمله وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

5- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

6- **وضع خطط تطوير الأداء:** وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والفاعلية والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في انجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

المطلب الثالث: وظيفة الحفاظ على الموارد لبشرية

تنتهج المؤسسة خلال سعيها للرفع من كفاءة وأداء مواردها البشرية عدة مداخل، متمثلة في التكوين، التعليم المتواصل، الظروف البيئية الملائمة، التنظيم المحكم والفعال وبرجة أكبر من ذلك كله مدخل الأجور والتحفيز، أي أن المؤسسة تحفز الأفراد العاملين فيها لتنمي دافعيتهم نحو العمل

بكفاءة وفعالية وزيادة روح ولائهم وتجنب مختلف الصراعات فيما بينهم ومع الإدارة العليا والحد من الظواهر السلبية كإرتفاع الغياب ودوران العمل والتقصير في أداء المهام. وفيما يلي سنتعرف على هذه الوظائف وأهميتها بالنسبة للمؤسسة والفرد.

الفرع الأول: وظيفة إدارة الأجور

الشائع هو:" استخدام الأجور عند التعويض على أساس الجهد و الكم الإنتاج، وهذه طريقة شائعة لتعويض العمال،حيث يشكل مقدار الجهد و الإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم".[1]

الأجر هو:" ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة لعلاقات بين العامل وصاحب العمل".[2]

ويعرف أيضا أن الاجر هو:" الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع والخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه، ولذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل وما يبذله من جهد".[3] تستخدم الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية كالمظهر والمركز، وبالتالي نجد أن العاملين في أي مؤسسة يورون ناحية الأجور عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل، وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم وكفاءة المؤسسة بصفة عامة. [3]

---

[1]سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، الطبعة الثالثة عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، ،2007، ص 262.

[2]صلاح الدين محمد عبد الباقي،**إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية دار الجامعية، ، 2004، ص 323.

[3]أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، 1995، ص187

1- بالنسبة للفرد: يعتبر الأجر بالنسبة للفرد العامل أو المؤدي للخدمة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة له سواء كانت هذه الاحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو أداة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية، لأن الزيادة في لمستوى الأجر تسمح له بتحسين ورفع مستوى معيشة، ولهذا نجد الطبقة العاملة تهتم دائما بالمحافظة على مستوى الأجر المتحصل عليه وإن أمكن رفع مستواه.

2- بالنسبة للمؤسسة: إن الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر تكلفة من تكاليف الإنتاج، لهذا تحاول المؤسسة دائما التخفيض في مستوى الأجور المدفوعة.

ومن جهة أخرى تعتبر الأجر كوسيلة لجذب الكفاءات العاملة لها، إضافة إلى هذا فالأجر يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية والمتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد، ومنه زيادة الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح.[1] ويعتبر الأجر من أهم الأنظمة التي تحتاجها أي المؤسسة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات صلة بعمل المؤسسة، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم ، ثم ربحيتها واستمرار وجودها.[2]

يكمن الهدف من الأجر في:[3]

- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة و أهمية الوظائف.

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص187.

[2] سعاد نائف برنوطي، **مرجع سابق** ،ص 263.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي،**إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر،مرجع سبق ذكره**،ص 323

- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على أجرة العمل.

الفرع الثاني: وظيفة تحفيز الموارد البشرية

تعتبر الحوافز بالنسبة للمؤسسات ضامنا فعالا في سبيل تحقيقها للأهداف ، فاختيار أحسن وأكفأ الأفراد في المؤسسة من حيث القدرات والكفاءات وحده لا يكفي لإنجاز العمل على أحسن وجه بل يتعداه الأمر إلى ضرورة تنمية الرغبة في العمل لدى الأفراد أولا، وذلك لا يمكن بلوغه إلا بواسطة اتباع طرق ومناهج متعددة قصد تحفيزهم على ذلك.

يعد الحافز أمرا هاما بالنسبة للإنسان، ويمثل جوهر قدرته على النجاح، فنظر لأن هدف الإدارة أو المؤسسة هو إنجاز المهام من خلال الأخرين، فيجب إذن أن يكون لدى الأخرين القدرة والدافع لانجاز تلك المهام.

في علم النفس الحافز هو عبارة عن مصطلح يستعمل للتعبير عن المؤثر الخارجي الذي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معينا لتحقيق الهدف المطلوب.[1] كما يمكن أيضا تعريف الحوافز على أنها:" مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد والتي يسعون لإشباعها عن طريق العمل".[2]

---

[1] Zorlu Senyncel, Managing **The Human Resource In The 21 st Century**, Ventus Publishing Aps, 2009, p 10.

[2] علي خضر مبارك وموسى قاسم القريوتي، **أساسيات الإدارة الحديثة**، الطبعة الثالثة، عمان،دار تنسيم ، 2006، ص 158.

رغم تعدد التعاريف فيما يتعلق بالحوافز المقدمة للأفراد العاملين في المؤسسة، إلا أن الهدف المنشود من هذه العملية واحد ألا وهو تحفيز العامل بغية ضمان تحقيق الأهداف.

فالحوافز حسب ألان مينيون (Alain Meignant) هي:" مجموعة العوامل التي تدفع بالفرد لاختيار التصرف المناسب قصد تحقيق الهدف"، أي أن الفرد الذي يرغب في بلوغ هدف معين هو بحاجة إلى من يدفعه لذلك، إذن فهو يحفز بمجموعة من العوامل التي تدفعه لإختيار سلوك أو تصرف مناسب يوصله لتحقيق الهدف المراد بلوغه.[1]

كما يعرف التحفيز على أنه:" تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية".[2]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة من العوائد والمؤثرات الخارجية التي يحصل عليها الأفراد نتيجة تميزهم في أداء العمل.

تنبع الأهمية الأساسية للحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية

---

[1] Alain Meignant, **Ressources Humaines Déployer La Stratégie**, edition Laison , Paris, 2000, p 226.

[2] الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات**، الجزء الثاني، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، ، 1995، ص 10.

الاقتصادية والاجتماعية، وبشكل عام يمكن لعملية التحفيز إذا تمت بشكل ناجح، أن تحقق النتائج التالية:[1]

- رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة .
- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- تخفيض كلف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.

علاوة على ما ورد أعلاه فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمي بالثقافة التنظيمية.

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي:

1- **الحوافز المادية:** تشمل الحوافز المادية إلي جانب الأجور والمرتبات أي صورة نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات، يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية. و لكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاتها، وديمومة العمل، الظروف المادية للعمل.[2]

2- **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات الذاتية والاجتماعية للإنسان وتزيد من تماسك العاملين وربطهم بعملهم. ومن أبرز أشكال الحوافز المعنوية نجد (إتاحة فرص التقدم أمام

---

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الأولى،عمان، الأردن، دار وائل للنشر ، 2003، ص252.

[2] سعاد نائف برنوطي، **مرجع سابق** ،ص ص 356-357.

الأفراد، واتاحة فرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بلإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، واتباع وسائل تكريم للمبدعين..الخ).[1]

3- **الحوافز الايجابية:** هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك ايجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الايجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه الإنتاجية العالية، الدوام والمواظبة، الحفاظ على النظافة، الحفاظ على سلامة ونظافة الأجهزة والإبداع...الخ.

1- **الحوافز السلبية:** تحتاج المؤسسة أيضا إلى حوافز سلبية تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار، يمكن أن تكون مادية أو معنوية. فمثلا يمكن أن يتضمن نظام الحوافز خصم، كما يمكن أن تحرمه من فرصة التدرب على وظيفة أفضل أو اختيار موقع عمله.[2]

2- **الحوافز الفردية:** وهذه حوافز موجهة لكل فرد على حدة، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها.

3- **الحوافز الجماعية:** وهذه حوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسمها بطريقة أو أخرى، فالكثير من المؤسسات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو للأقسام والدوائر الأكثر إنتاجا والتي تحقق إبداعات الأكثر عددا والتي تحقق اقل تلف وإهدار للموارد...الخ.

يتطلب نجاح نظام الحوافز بشكل عام توافر عدة مقومات أساسية تكفل أن يسهم هذا النظام في رضا العاملين عن أعمالهم و زيادة إنتاجيتهم و ولائهم للمؤسسة. و تتمثل هذه المقومات في:[3]

---

[1] ربابعة علي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ، 2003، ص 28.

[2] سعاد نائف برنوطي، **مرجع سابق** ،ص ص 356-357

[3] أحمد سيد مصطفى، **ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، دار، 2000، ص 199.

1- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم و مشكلاتهم الاجتماعية و العملية).

2- اختيار مزيج الحوافز المنافسة و الفاعلة.

3- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.

4- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعامليين

المبحث الثالث: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية الدولية

أحدثت العولمة تطورات أسهمت في ظهور منظمات على مستوى عالمي وقد انعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية، فلم تعد هذه الموارد تقتصر على المستوى المحلي للدولة التي تنشط فيها المنظمة بل توسعت الرؤية إلى ابعد من ذلك وأصبحت إدارة الموارد البشرية دولية ذات أهمية بالغة للارتقاء بمواردها إلى مستوى العالمية.

ومن الملاحظ أن المؤسسات الدولية تواجه تحديات لا تواجهها المؤسسات المحلية، وهذه التحديات تتمثل بمتغيرات كثيرة وصعبة. فالاختلاف الثقافي وتطوره، والأنظمة القانونية في مختلف الدول يجبر المؤسسات على تحديد الأجور والحوافز وشروط التدريب والتوظيف خسب الاختلاف بين دولة وأخرى.

المطلب الأول: تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية

العولمة تعد من أقوى المظاهر الحقيقة للنظام العالمي الجديد، فهي تسعى إلى إقامة نظام اقتصادي عالمي مفتوح لا حدود تمنعه ولا قيود حماية تمنعه، فحركة البضائع فيه والمنتجات حرة كما هي أيضا حركة العوامل الاقتصادية من رأس مال وموارد بشرية ومعرفية ومادية وتكنولوجية،

فهي حركة حرة تتجه نحو التكامل الاقتصادي للأسواق على أساس واسع يتضمن الحركة باتجاه عالم بلا حدود. فهذه التطورات أثرت على المؤسسات وخاصة على مواردها البشرية فانتقلت من إدارة موارد بشرية محلية إلى إدارة موارد بشرية دولية. وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم العولمة وتأثيرها على إدارة موارد بشرية.

الفرع الأول: مفهوم العولمة و خصائص العولمة

إن مصطلح العولمة هو ترجمة للمصطلح الفرنسي(Mondialisation) وللمصطلح الانجليزي (Globalisation)، التي تعني تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل العالم كله[1]، وفي هذا الاتجاه يرى محمد عابد الجابر أن " العولمة تعني جعل الشيء على مستوى عالمي، أي نقله من المحدود المراقب إلى اللامحدود الذي ينأ عن كل مراقبة، والمحدود هنا يتمثل أساسا في الدولة القومية التي تتميز بحدود جغرافية وبمراقبة صارمة. اما اللامحدود فالمقصود به العالم أي الكرة الأرضية".[2]

والعولمة مفهوم عولج في دراسات العلوم الاجتماعية كأداة تحليلية لوصف عمليات التغير في كافة المجالات. وهو ما يعني أن هناك خطأ جديدا وعلاقات اجتماعية مادية ونفعية تستبعد كل المفاهيم القومية والعرقية والعائلية والدينية.[3]لا يوجد تعريف محدد يمكن الأخذ به لظاهرة العولمة، ولا

---

[1] ممدوح محمد منصور، **العولمة: دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد**، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003، ص 11.

[2] رعد سامي وعبد الرزاق التميمي، **العولمة والتنمية البشؤية المستدامة في الوطن العربي**، عمان، دار دجلة للنشر والتوزيع، 2008، ص 29.

[3] سالم لبيض، **ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المرب العربي: مثال تونس**، مجلة الباحث، العدد الرابع، افريل 2003، ص 128.

يمكن حصرها في تعريف واحد حتى ولو تميز بالدقة المتناهية، فتعاريفها متعددة بتعدد أبعادها ومستوياتها نظرا لتغيراتها الدائمة والمستمرة وعدم وصولها إلى الاكتمال.

ارتبط تعريف العولمة كظاهرة تتصل بمجموعة من التطورات في المجالات الفكرية والتكنولوجية والاقتصادية، زادت من تقارب العالم وضيق أفقه، مما أدى إلى زيادة الوعي بما يحدث من حركة تتجه نحو تكوين عالم بال حدود، اين تقاربت المسافات الجغرافية والموضوعية وتلاشت وترابطت المجتمعات وزالت فكرة العزلة و التقوقع. فالعولمة في نظر بعض المفكرين هي: " العملية التي يتم بمقتضاها إلغاء الحواجز بين الشعوب تلك العملة التي تنتقل بها الشعوب من حالة الفرقة والتجزؤ إلى حالة الاقتراب والتوحد ومن حالة الصراع إلى حالة التوافق، ومن حالة التباين والتمايز إلى حالة التجانس والتماثل وهنا تتشكل قيم عالمية موحدة، و يتشكل وعي عالمي يقوم على مواثيق انسانية عامة." يعرفها نورمان جيفان على أنها:"تشير إلى مجموعة شاملة من العمليات الاقتصادية والسياسية والاليديولوجية، ويوجد عند أساسها الاقتصادي تدويل تمويل والإنتاج والتجارة والاتصالات الذي تقوده أنشطة الشركات العابرة للأوطان، واندماج أسواق رأس المال والنفوذ وتضافر تقنيات الكمبيوتر والاتصالات السلكية و اللاسلكية". [1]

---

[1] غربي محمد، **تحديات العولمة و آثارها على العالم العربي**، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السادس السداسي الأول 2009، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 22.

ويعرفها رونالدو برتسون بأنها: " العولمة هي اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم وزيادة وعي الأفراد والمجتمعات بهذا الإنكماش"، والمقصود هنا بالإنكماش تقليص المسافات بين الأفراد في جميع انحاء العالم أما وعي بهذا الإنكماش المقصود به الإدراك بفكرة القرية الكونية.[1]

وتعرف العولمة على أنها:" الإنتقال من الخاص إلى العام، ومن الداخل إلى الخارج ومن المحلي إلى الدولي، وهي فعل إداري يهدف ويسعى إلى تحويل العالم إلى نمط الحياة الغربي وهو مفهوم استفاد كثيرا من الثورة المعلوماتية الشاملة ليتحقق للعالم حرية الانتقال للبشر والسلع واحلال التفاعل والحوار والمنافسة بدلا من التسليط والتفرد والاحتكار".[2]

ويعرفها (Pierre Paulproubx) :" إن العولمة هي الحركة السريعة للسلع والخدمات والأشخاص ورؤوس الأموال المعلومات". [3]حيث تبين لبيير(Pierre) أن العولمة تحققت فعلا بوصولها إلى:

- زيادة التبادل والإنتاج العالمي لدول العالم الثالث وخاصة في جنوب شرق آسيا.
- زيادة تحرير الاستثمار الأجنبي المباشر والتبادل بالنسبة للدول الصناعية.
- التقدم التكنولوجي في النقل والاتصالات والمعلومات أدى إلى تقليص الفضاء الاقتصادي وجعله في قرية واحدة.

---

[1] عبد القادر تومي، **العولمة فلسفتها مظاهرها تأثيرها**، الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 2009، ص 19.

[2] أحمد المعاني وأخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص 43.

[3] Pierre Paulproubx, **La Mondialisation De L'économie Et Le Role De L'état**,Courdination Fracois Crépeua Mondialisation des Echanges Et Fonction de L'etet Etablisement Semille Bujtena , 1997, p 125

مفهوم العولمة يشير إلى:" التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، والتي تؤكد بشكل متزايد على التكامل بين الكيانات المحلية والقومية ، وصولاً إلى عالم واحد ".[1] ومن هذا المنطلق إن مصطلح العولمة يأخذ بعين الاعتبار ثلاث نقاط أساسية:

- إلغاء الحدود بين الدول واعتبار أن العالم كله قرية واحدة؛
- انتشار المعلومات بحيث تصبح متوافرة لدى جميع الناس وفي جميع المجالات؛
- حرية حركة السلع و الخدمات والأفكار وتبادلها من دون وجود للحواجز؛

فالبرغم من اختلاف التعاريف المرتبطة بالعولمة إلا انه يمكن القول أن مفهومها ينصب في مفهوم واحد و موجز ألا وهو اندماج أسواق العالم و انتقال رؤوس الأموال و السلع و الخدمات والأشخاص والمعلومات والانتقال يكون من المجال الوطني أو الإقليمي إلى المجال العالمي أو الكوني. إذا يمكن القول بأن العولمة تؤدي إلى:[2]

- زوال حدود الدول القومية.
- ازدياد الصراع واشتداد المنافسة واتساع نطاقها ومساحتها.
- التحرر من التشريعات وأساليب دعم التجارة الصناعة.
- انفتاح الحدود وحرية الانتقال (تطبيق مبدأ الاقتصاديين الطبيعين، دعهم أحرار دعهم يمرون، هي أساس النجاح، بما يعني أن يكون للمنافسين منافذ إلى أسواق بعضهم البعض).

---

[1] Robertson R, **Globalization Social Theory and Global Culture**, SAGE – London, 1992, p9

[2] Michael DM Trigator, **Globalization of the world economy potential benefits and costs a net assessment,** Milken Institute, N 23, 2003, p5.

ويقول (Henri Guaino) عندما نتكلم عن العولمة نتكلم عن عدة أهداف من ورائها نعي الانفتاح الاقتصادي، مضاعفة التبادل، دخول العديد من الدول الجديدة في التجارة الخارجية، لكن مصطلح عولمة غير محصور في هذه المعاني فقط بل يعتبر كإيديولوجية أو مشروع مجتمع الذي يحاول إزالة كل الاختلافات الوطنية والاجتماعية وغيرها لإنشاء الطابع الأحادي المتماشي مع انفتاح السوق والمنافسة على المستوى العالمي.[1]

تشمل عملية العولمة على الابعاد الاتية:[2]

1- **البعد الاقتصادي**:ويتمثل في نمو وتعميق الاعتماد المتبادل بين الدول والاقتصادات المختلفة وفي وحدة الأسواق المالية النقدية وفي تعميق المبادلات التجارية، التي تعمل في إطار نزعت عنه القواعد والإجراءات الحمائية وكما نصت على ذلك اتفاقية الغات واتفاقية إنشاء منظمة التجارة الدولية. وتظهر الخاصية الاقتصادية من خلال عمل التكتلات الاقتصادية الدولية ونشاط الشركات متعددة الجنسية، وتثار هنا مشكلة أزمة الدولة القومية، وتأثير العولمة في مفهوم وتطبيقات فكرة السيادة الوطنية.

2- **البعد السياسي**: ويتمثل في النزوع نحو الديمقراطية والتعددية السياسية وتثار حول هذه الخاصية إشكاليات عديدة ،منها مايتعلق بالتشكيك بكون الديمقراطية الغربية ،هي الأسلوب الوحيد للديمقراطية،

---

[1] Henri Guaino, **Mythes Et Réalités de La Mondialisation** ,un Dossier Documentaire De CNES, La Mondialisation, Juin, 1999, p 01.

[2] فلاح خلف علي الربيعي ،**آثار العولمة الاقتصادية على الهوية الثقافية**، مجلة العلوم الانسانية

وهناك أيضا مشكلة ازدواجية المعايير في تطبيق قواعد حقوق الإنسان وذلك بسبب الهيمنة الأمريكية على الأمم المتحدة ومجلس الآمن.

3- **البعد الثقافي:** ويتمثل في السعي نحو صياغة ثقافة عالمية واحدة لها قيمها ومعاييرها، والسؤال الذي يردهنا، هل تؤدي هذه الثقافة العالمية إلى العدوان على الخصوصيات الثقافية، وتهديد الهويات الثقافية للمجتمعات المعاصرة.

4-**البعد الاتصالي:** ويبرز من خلال البث المرئي عن طريق الأقمار الصناعية وشبكة الإنترنت. غير أن ذلك لا يعني أن العولمة تسير على النطاق الكوني بغير مقاومة، فهنالك صراع مستمر بين العولمة والمحلية .

وهناك عدة عوامل وأسباب أدت إلى ظهور العولمة نذكر منها:

1- انخفاض القيود على التجارة والاستثمار:بعد الحرب العالمية الثانية بدأت الدول من تخفيض القيود المفروضة على التجارة الدولية، وذلك باستخدام الضرائب الجمركية في إطار منظمة GAAT، وقد تم تخفيض في الضرائب الجمركية على السلع الصناعية في الدول المتقدمة من 40 % عام 1940 إلى أقل من 10 % في المتوسط بعد جولة طوكيو عام 1979، حيث بلغت 6 % للإتحاد الأوربي، 4.4 % لليابان، 4.9 % للولايات المتحدة[2]. ومن ثم حققت التجارة العالمية معدل نمو سنوي 8 % منذ عام 1950 وحتى عام 1975 في الدول الصناعية.[3]

كذلك تعتبر اتفاقيات جولة أورجواي، خطوة كبيرة نحو تحرير التجارة العالمية والاستثمار، حيث بلغ عدد الدول المشاركة فيها إلى 117 دولة منها 87 دولة نامية. بالإضافة إلى قيام عدد من التكتلات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي، ومنطقة التجارة الحرة لأمريكا الشمالية NAFTA،

والآسيان. أدى ذلك إلى مضاعفة معدل نمو التجارة العالمية بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي للعالم، خلال الفترة (1985–1995) ثلاث مرات عن العشر سنوات السابقة على تلك الفترة، وضعف المعدل الذي تحقق في الستينات. ومن ثم يمكن النظر إلى العولمة التي بدأت في منتصف الثمانينات على أنها تطور في عمليات التكامل الاقتصادي العالمي، المتمثل في انخفاض القيود على التجارة الدولية والاستثمار.

2– التطور الصناعي في الدول النامية وتكاملها مع السوق العالمي: إن ما حققته الدول النامية من نمو في الفترة السابقة والحالية، يعتبر كأحد أهم أسباب للعولمة. فقد ارتفع نصيب دول شرق آسيا في الفترة 1965–1988 من الناتج المحلي الإجمالي للعالم من 5 % إلى 20 %. ومن الناتج الصناعي العالمي من 10 % إلى 23 %. أما الدول النامية زاد نصيب القطاع الصناعي من الناتج المحلي الإجمالي من 27 % عام 1965 إلى 34 % عام 1988. بينما زاد نصيب التجارة (الصادرات والواردات) من الناتج المحلي الإجمالي للدول النامية زيادة سريعة من 33 % في منتصف الثمانينات إلى 43 % في منتصف التسعينات. وهكذا زاد نصيب الدول النامية من التجارة العالمية من 23 % في عام 1985 إلى 29 % في عام 1995.

3.– زيادة أهمية تدفقات رأس المال الخاص والاستثمار الأجنبي المباشر: لقد أدى إلى ظهور العولمة في النصف الثاني من الثمانينات، التدفق المتزايد للاستثمار الأجنبي المباشر بقيادة الشركات عابرة القوميات، بسبب تحرير الأسواق المالية في العديد من الدول الصناعية المتقدمة، والسياسة الأوروبية الهادفة إلى إنشاء السوق الموحدة. وتشجيع أمريكا على الاستثمار فيها بفضل الشركات الأجنبية خاصة اليابانية. ونتيجة لذلك حققت الاستثمار الأجنبي المباشر نموا في النصف الثاني من

الثمانينات، يماثل أربعة أضعاف معدل نمو الناتج العالمي، وثلاثة أضعاف معدل نمو التجارة الدولية.[1]

بينما سيطرت الشركات المتعددة الجنسيات ذات الموطن الأم في مثلث الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي واليابان على 80 % من هذه الاستثمارات. ويلاحظ أن النمو في الاستثمار قد حقق معدلات أسرع في القطاعات كثيفة التكنولوجيا في دول المثلث.

الفرع الثاني: تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية

في ظل التطورات المعاصرة وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرات العولمة التي شملت المؤسسة بصفة عامة ووظيفة تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، أصبحت الموارد البشرية احدى المرتكزات الرئيسية لتحقيق التميز والقيادة، وهو الأمر الذي تطلب ضرورة إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية تتسم بالمعرفة والخبرة والمهارة التقنية والفكرية لفهم واستعاب تحديات العولمة الحالية والمستقبلية فمنها ما يتعلق بسوق العمل، ومنها ما تعلق بالتنظيمات والقوانين والتشريعات، واخرى بالمعرفة التقنية.

ولعل أكثر ما عمل على تطوير تلك الإدارة وتغيرها:[2]

- العولمة والمنافسة في الاقتصاد العالمي.

---

[1] أسامة المجدوب، **العولمة والإقليمية**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ، 2012، ص 37.

[2] هايل عبد المولي طشطوش، **أثر العولمة على رأس المال البشري (رؤية اقتصادية اسلامية)**، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية،أيام 22-25 أفريل 2013، ص 278.

- تغير طبيعة الوظائف.
- زيادة التنوع في القوة العاملة.
- زيادة التنافس الدولي.
- نمو سريع للتكنولوجيا المتقدمة.
- تحويل المعرفة الضخمة للعمالة ذات الخبرة للملتحقين الجدد بالعمل، كأولوية للموارد البشرية ليصبح التحول دون معوقات .وهذا العنصر الأساسي في بحثنا هذا.

فالعولمة تأثير على أنشطة الموارد البشرية قد مس مختلف أنشطتها وأدى إلى نتائج متعلقة بهذه الأنشطة، وفيما يلي عرض لهم النتائج المرتبطة بالعولمة والمتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية[1]:

1- النتائج المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية إلى جانب عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين:

ومن أهم هذه النتائج نجد:

- اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.
- التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.
- تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي نتيجة زيادة العمالة المؤقتة مما أدى إلى تقليل ضغطهم من أجل زيادة الأجور.

---

[1] حسين قاصب و موسى بوشنب، **الرؤى المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على توجهاتها المستقبلية**، مجلة المقار الاقتصادية، المركز الجامعي تندوف، العدد 1، ديسمبر 2017، ص ص 61-62.

- انتشار البطالة، حيث أن اندماج المؤسسات لزيادة قدراتها التنافسية قد تساهم في تفاقم معدلاتها نتيجة الاستغناء عن عدد كبير من الموظفين.

- ظهور أشكال جديدة للعمل، ومن هذه الأشكال العمل لبعض الوقت، العمل عن بعد عن طريق الشبكات الالكترونية.

2- **النتائج المرتبطة بالتدريب والتعليم:** لقد نتج عن العولمة عدة اتجاهات لوظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، أهمها:

- استمرار مستويات المهارات المطلوبة في سوق العمل في تزايد كاستجابة للتغير التكنولوجي السريع.

- قوة العمل من المتوقع أن تكون أكثر معرفة وقدرة على العلم و أكثر تنوعا.

- إحداث ثورة في أساليب وطرق التدريب والتعليم باستمرار بسبب تأثير شبكة الانترنت التي تعطي قدرة كبيرة على الاتصال مع قواعد البيانات والمعلومات بسرعة هائلة.

- انتشار التعليم عن بعد بواسطة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المتقدمة، وإمكانية عقد البرامج والدورات التكوينية والتدريبية عن بعد دون انتقال المتدربين.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت لتفيد التدريب في أكثر من موقع في وقت واحد.

- إتاحة شبكة المعلومات الداخلية إمكانية معرفة مديري التدريب و التنمية في المؤسسة لكافة الاحتياجات التدريبية.

3- **نتائج العولمة المرتبطة بمجال المسار الوظيفي:** التغيرات والتطورات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية بفعل التكنولوجيا والعولمة أدت إلى ظهور تأثيرات على المسارات المهنية والوظيفية يمكن اتضاحها فيما يلي:

- أن معالم المسارات الوظيفية لم تعد محددة كما كانت في الماضي وأصبحت الحركة الوظيفية سريعة بين كافة مجالات العمل المختلفة ، سواء تعلق الأمر بالحركة الداخلية بين إدارات المؤسسة أو الحركة الخارجية بين المنظمات والشركات المختلفة.

- أصبح على المسؤولين في إدارة الموارد البشرية العمل مباشرة مع المدرين التنفيذيين ومع الإدارات العليا، ومعرفة ما تفكر فيه هذه الأخيرة بالنسبة لأهداف استراتيجية المنظمة، وتأثيراتها على جذب، تنمية والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية.

- تحويل الأنشطة الخاصة بالعلاقات مع العاملين إلى المديرين التنفيذين، ومن الرؤساء المباشرون لهم أما الأنشطة الإستراتيجية فيجب أن تؤدي بواسطة المتخصصين في الموارد البشرية.

جدول رقم13 : مراحل توجه المؤسسات نحو العولمة وعلاقتها بأنشطة إدارة المورد البشري

مراحل التطور والأنشطة المنفذة	**مرحلة أحادية الفرع المحلي**	**مرحلة تعدد الفروع المحلية**	**مرحلة تعدد جنسية المؤسسة**	**مرحلة التوجه الكلي نحو العولمة**
المدخل المطبق	السماح للمستهلكين الأجانب بشراء السلعة المحلية	زيادة الأسواق الدولية، نقل التكنولوجيا	دولية المصادر والإنتاج والتسويق	كسب ميزة تنافسية عالمية

اختيار وتعيين المدير المتجول	لا يوجد	يتم اختيار وتعيين الكثير منهم	يختار البعض من مواطني الفروع	يتم اختيار وتعيين الكثير منهم.
الغرض العملي للمهمة	المكافأة والتقدير التنزه بالسفر	أداء العمل البيع، الرقابة، نقل التكنولوجيا	تكملة مهام معينة والتطور المهني الرقابة	التطور المهني والتنظيمي التنسيق بين الأطراف
من الذي يسافر	لا يوجد أصلا	القوى البيعية متوسطة الأداء	ذو الأداء الجيد جدا	مديرون يتوقع منهم أعلى أداء
الأثر على التطور المهني	سلبي	سلبي على الجانب المهني المحلي	ايجابي على الجانب العالمي	ضروري للإدارة العليا
التدريب الثقافي	لا يوجد	محدود ومختصر	أطول مدة	مستمر
محور تقييم الأداء	المؤسسة المحلية	الفرع	الشركة الأم	الإستراتيجية الكلية
نظام التعويض والمكافأة	نظام أجر محلي تقليدي	أجر إضافي مقابل مهام دولية صعبة	تعويض أقل	برنامج تعويضي دولي التوجه
مهارات التعامل مع الأفراد	مهارات فنية وإدارية في القيام بأنشطة الأفراد	فنية+إدارية + الوعي بالتباين الثقافي	فنية+إدارية + الوعي بالتباين الثقافي في الفرع	فنية+إدارية + التفاعل والاحتكاك الثقافي الدولي

المصدر: عبد الناصر محمد علي، **مرجع سابق**، ص 250

المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية الدولية

إن التحدث عن إدارة الموارد البشرية الدولية تأخذ خصوصية معينة تختلف تماما عن المحلية، فتعقد المسالة حينئذ بظهور متغيرات جديدة من موارد بشرية مختلفة الثقافات والجنسيات ومن بيئات متعددة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية

من الصعب العثور على تعريف عام وشامل لمصطلح " إدارة الموارد البشرية الدولية"، فالمصطلح هذا من السهل فهمه على مستوى العمل المحلي، لأن هناك العديد من التعريفات التي تحيطنا علما به، أما على المستوى الدولي فإن الأمر يأخذ أبعاد أخرى متداخلة يصعب على المرء اعتبار مفهومه على المستويين المحلي و الدولي مفهوما واحدا، فقد وصف الدكتور أحمد عبد الرحمن إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها :"عملية معقدة ، و تزداد تعقيدا كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية، وزاد تشتتها و انتشارها في مناطق جغرافية واسعة و بلدان مختلفة، وقد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة".[1]

يعرف شولر Schuler الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية العاملة في محيطات أو مواقف ذات طبيعة دولية بأنها: "كل تلك الأنشطة المؤثرة على تصرفات الأفراد الساعين نحو التعرف على الاحتياجات الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ أنشطة ذات طبيعة دولية مع بلورة وتنفيذ كل الأنشطة الاستراتيجية المطلوبة". [2]

وتعرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها:" تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية، ومتعددة الجنسيات، والعالمية، وتعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في المؤسسات المحلية، وتشمل استقطاب العاملين والاختيار والتعيين والتعويض،

---

[1] علي عباس، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، عمان،الأردن، إثراء للنشر و التوزيع، ، 2008، ص 52

[2] عبد الناصر محمد علي حمودة، **مرجع سابق**، ص 240.

والتدريب، والتطوير والترقية، وتنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وبتناغم عال معها.[1]

ويعرف كل من جريفين (Griffin) و بوستي (Pustay) إدارة الموارد البشرية الدولية بانها: " مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة الدولية متعددة الجنسيات، مع تزويدهم بالتدريب، والتطوير وتقييم الأداء والثقافة."[2] وهناك تعريفات أخرى لا نجد فيها اختلافات جوهرية، مما يشير إلى كثير من التقارب حول مفهوم ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية و بالذات في الجوانب التالية: [3]

1- ان وظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فارق واحد وهو أن الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية، أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط.

2- أن العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة. أما العاملين في الشركة المحلية في غالبيتهم من أبناء البلد.

3- أن العاملين يتم تأهيلهم مسبقا للعمل في مجال الأعمال الدولية. أما العاملين في الشركات المحلية فيتلقون تعليما قصير على العمال المحلية.

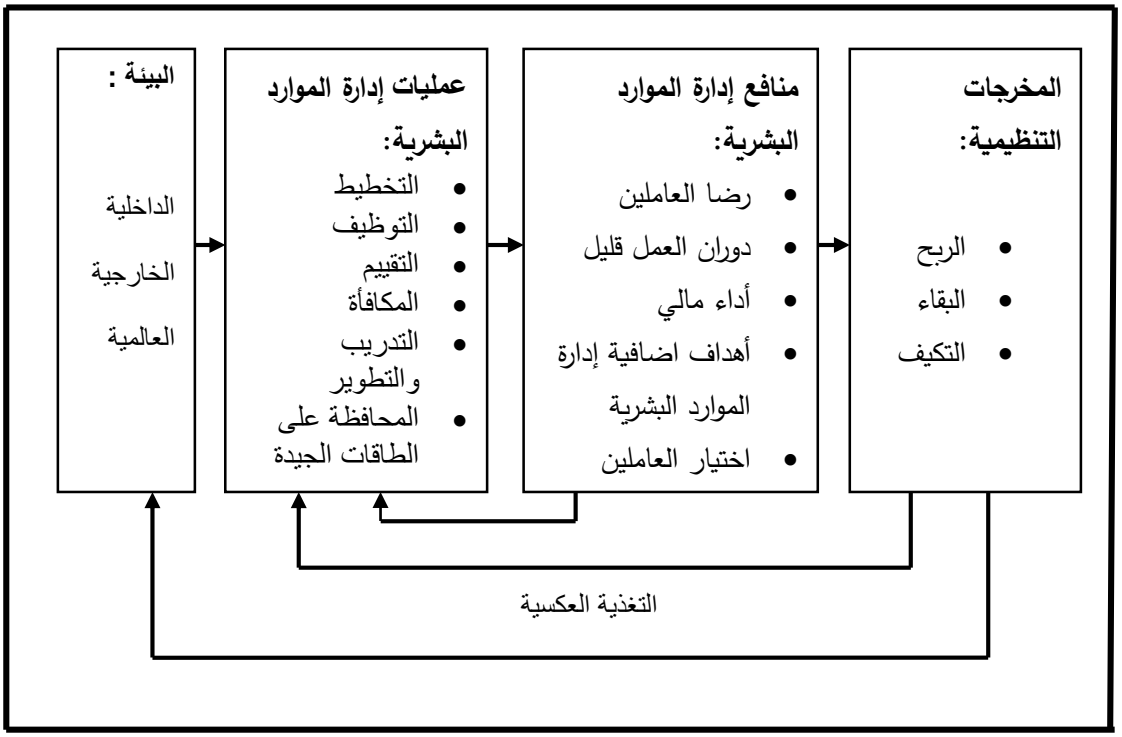
---

[1] زكرياء الدوري واحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي**، عمان،الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 260.

[2] Ricky Wgiffin &Mecheal W, Postay **International Bussinss,** Printer Hall Pub, USA, 4 th edition, 2005, p 576.

[3] علي عباس، **مرجع سابق**، ص 52 – 53.

إدارة الموارد البشرية الدولية فإنها تركز على عمليات المنظمات العالمية في البلد المضيف، فهي تهتم بالقضايا الإدارية وتكثيف التنافسية في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية التكنولوجيا المميزة والمنتجات. وأضاف هاريس (Harris) إلى انه يمكن تصنيف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الدولية إلى خمسة وهي: التخطيط، التوظيف، القيادة، الرقابة، كما هو موضح في الشكل الموالي، وهذه الوظائف الخمس يمكن أن تشكل المعرفة التي تحدد من دور إدارة الموارد البشرية ومجالاتها الأساسية. [1]



شكل رقم 06: نموذج إدارة الموارد البشرية عالمية

[1] العنزي سعد علي حمودة وآخرون ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي**، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2014، ص 108.

ومع أن العناصر الأساسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المواقف التقليدية هي نفس العناصر في المواقف الدولية، إلا أن محتوى كل عنصر وما يحيط به من تباين ثقافي قد يجعل الفرق شاسعا بين الموقفين. غير أن هذا القول لا ينفي بحال من الأحوال وجود بعض المواقف التي لا تزيد فيها الفروق الفاصلة أو المميزة للمحيط المحلي عن المحيط الدولي إلا بقدر يسير، ومن هذه المواقف عمل المؤسسات الانجليزية في كندا واستراليا، أو عمل المؤسسة الأمريكية في كندا أو بعض دول قارة أمريكا الجنوبية وخصوصا الملاصقة لها كالمكسيك. [1]

وتعرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها: "تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع المؤسسات الدولية، والمتعددة الجنسيات والعالمية، وتعد هذه المهمة أعقد من ممارساتها في المؤسسات المحلية، وتشمل استقطاب العاملين والاختيار والتعيين والتعويض، والتدريب، والتطوير، والترقية، وتنفيذ هذه المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة وبتناغم عال معها".[2]

أن الفرق الأساسي ما بين إدارة الموارد البشرية المحلية و إدارة الموارد البشرية الدولية هو التعقيد المرافق للعمل في دول مختلفة ، الحاجة إلى توظيف عاملين من مختلف الدول. لذا فإن الوظائف الرئيسية متشابهة بجوهرها، أينما كان عمل المؤسسة سواء أكان في بيئة وطنية أم دولية. وإن أهم العوامل التي أدت إلى هذا التعقيد هي: الأنشطة الإضافية للموارد البشرية التي تطلبها العمليات العالمية ، والتي تعد غير مهمة في البيئة المحلية مثل: الضريبة الدولية، والخدمات الإدارية

---

[1] عبد الناصر محمد علي حمودة، **مرجع سابق**، ص ص 240- 241.

[2] زكرياء الدوري وأحمد علي صالح، **إدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 260

المقدمة للمغتربين، والتدريب والتطوير لاسيما التدريب على الثقافات المختلفة، ووظيفة التعويضات على فقدان العائلة .[1]

من خلال ما سبق لا بد أننا بدأنا ندرك بأن إدارة الموارد البشرية الدولية تختلف عن إدارة الموارد البشرية المحلية التي درسناها في المبحث الأول، و فيما يلي عرض لأهم العوامل الأخرى التي جعلت من إدارة الموارد البشرية الدولية مختلفة عن مثيلتها المحلية: [2]

1- **أسواق العمل Labour Market:** تختلف أسواق العمل من بلد إلى آخر، وفي هذه الأسواق مزيجا من الأفراد الذين يملكون مهارات و معارف عملية عالية و أخرى فنية، ومن مختلف فئات الأعمار، و كل منهم يعمل في بلده بأجر، و ظرف مختلف، إن هذا العرض من قوة العمل في أي سوق عرضة للطلب من جانب الشركات المتعددة الجنسيات، وهذه الشركات تبحث عن أسواق العمل التي تتميز بنوعية جيدة من المهارات والعارف العلمية والتقنية والأجور المنخفضة . فالعامل أو الموظف الذي ينتقل للعمل خارج بلده في نشاط خاص به، أو يعمل في بلده مع شركة أجنبية، أو موظفا لدى حكومة دولة أجنبية أخرى أو في منظمات الأمم المتحدة لا تعتبر جزءا من سوق العمل الذي ينطبق عليه مصطلح إدارة الموارد البشرية الدولية والمتعلقة بالأفراد الذين يعملون مع شركات المتعددة الجنسيات خارج بلدانهم الأصلية، و خلاصة القول أن الفرد العامل الذي يعمل في شركة خارج بلده، هو الذي تنطبق عليه مفاهيم إدارة الموارد البشرية الدولية، و هذا الفرد العامل في الخارج

---

[1] العنزي سعد علي حمودة وآخرون ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي**، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 135.

[2] علي عباس، **مرجع سابق**، ص 56 – 57

يواجه مشاكل لا يواجهها مثيله الذي يعمل في بيئة بلده الأصلي. أو في الوظائف الحكومية في أي بلد أو في المنظمات الدولية التي لا تهدف للربح.

2- مشكلات التنقل بين الدول:هناك العديد من القيود والصعوبات القانونية والاقتصادية والثقافية على حركة الموظفين الإداريين والعمال من دولة أخرى، في الوقت الذي تكون فيه شركات المتعددة الجنسيات بحاجة شديدة إلى سد النقص في احتياجاتها من سوق العمل، مما يرفع من تكاليف أعمالها الدولية أو تعطيلها في بعض الأحيان.

3- **الأساليب والممارسات الإدارية:**إن الأساليب والممارسات الإدارية، و أنماط الإدارة تختلف من دولة لأخرى، كذلك السلوكيات والطبائع والقيم المختلفة تشكل مشكلة حقيقية للموظفين الدوليين وأصحاب الأعمال، وتكمن المشكلة الحقيقية في هذا المجال في صعوبة فهم مثل هذه الممارسات من ناحية، وتعقد من عملية التنسيق بين مراكز القيادة الإدارية و الموظفين والعمال التابعين، بل وتخفض من كفاءة الموظف خاصة عندما يعمل وينتقل بين بلد و آخر، من ناحية أخرى.

4- التحكم والسيطرة:ذكرنا سابقا أن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المركز والفروع ، والتنويع المستمر للمنتجات والمهارات والمعارف، يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية، إن هذه المشكلة تؤثر بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية الدولية، خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين والإجراءات والقواعد المنظمة للعمليات الإنتاجية، وتأخذ بعدا أكثر تعقيدا يؤثر على الإنجاز الفعلي لطواقم الموظفين الإداريين وفي العلاقات التنسيقية مع المركز.

5- **العوامل الثقافية:** تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول إلى وجود اختلافات متماثلة إدارة الموارد البشرية في فروع الشركة العاملة بالخارج، فمثلا خطط الحوافز في اليابان مازالت تركز على حوافز العمل الجماعية بينما مازال في الغرب التركيز على الحوافز الفردية بشكل كبير. [1]

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية

إن قصية الحصول على الموارد البشرية الدولية المؤهلة والملائمة في المكان والزمان المناسبين يعتبر مفتاح تطور المؤسسة على المستوى الدولي، فإذا استطاعت المؤسسة التغلب على هذه المشكلة فإن إدارتها ستتمتع بثقة أكبر في التعامل مع كافة الأنشطة الأخرى، ومنه فإن الحاجة إلى توظيف الأفراد من ذوي المؤهلات العالية على درجة كبيرة من الأهمية لتطوير وتحقيق مستويات أداء أحسن، ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية في تحسين الأداء في المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تواجه تحديات صعبة .

وتكتسب إدارة الموارد البشرية الدولية أهمية خاصة في المؤسسات الدولية وذلك لعدة أسباب من أهمها:[2]

1- اتساع الرقعة الجغرافية: فالمساحة الجغرافية التي تعمل فيها المؤسسات الدولية كبيرة وواسعة جدا لذا يتطلب وجود موارد بشرية كفئة .

---

[1] عاطف جابر طه، **قضايا معاصرة في الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مصر، الدار الكاديمية للعلوم، 2013، ص 175.

[2] عبد الكامل خالدي وخلف فهد محي الدين، **نحو تحسين أداء الشركات المتعددة الجنسيات**، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد الخامس، جانفي 2018، ص 139.

2- اختلاف النظم الاجتماعية والاقتصادية: ان اختلاف أنظمة الدول السياسية والاقتصادية تجعل عملية قيادة المؤسسات تحتاج إلى اجراء تكييف مع الظروف السائدة في تلك المجتمعات.

3- توفير القدرة العالية للتنبؤ: خاصة فيما يخص الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتوقعة وذلك من أجل مواجهة التحديات التي تعرقل المؤسسات مستقبلا.

المطلب الثالث: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية

إن مهام وواجبات إدارة الموارد البشرية الدولية تشبه مهام وواجبات إدارة الموارد البشرية المحلية، لكن مع وجود بعض الاختلافات التي يعود سببها إلى بيئة العمل التي تعمل فيها.

تتعددت مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية، فيقع على عاتقها ممارسة الوظائف العامة لإدارة الموارد البشرية من تحليل العمل واستقطاب العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحديد رواتبهم وتأهيلهم للعودة إلى بلدهم الأم بعد انتهاء مهماتهم، وإدارة التنوع الثقافي.

كما أن من مهامها تنمية ألية تساعد على دمج العاملين المتعددي الجنسيات للعمل معا في توافق وانسجام وفعالية، فالتنوع في الخلفيات من حيث اللغة والعادات والتقاليد والسن يؤدي لتزايد الصراع بين العاملين. لذا وجب عليها بذل كافة الجهود لبناء فرق عمل والحد من نواحي التعارض، لتحقيق التوافق والانسجام وهذا يلزم أيضا تدريب المديرين على المرونة في الممارسات الإدارية عند التعامل مع ذوي الثقافات المختلفة. وفيما يلي سنتعرف على مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الدولية.

الفرع الأول: تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم

فيما يختص بالوظيفة على إدارة الموارد البشرية أن تحدد وتصف الوظيفة المراد شغلها، وواجبات شاغليها، وظروف العمل، ومتطلبات الوظيفة المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية، إضافة إلى الجوانب الصحية والجسدية والقدرة على التحمل والمتطلبات العقلية؛ كالقدرة على الملاحظة وسرعة البديهة والقدرة على المبادرة والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة، وكل هذا مهم جداً لمعرفة الأشخاص المناسبين لكل وظيفة.[1]

أما فيما يختص بالتنظيم فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين, ودرجة مركزية القرارات، ومدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي.

كذلك تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج أمر ضروري وذلك يعني معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، والى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم، والى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي مع أناس من نفس بيئته الأصلية.[2]

---

[1] الخضر علي. **مرجع سابق** ، ص126,

[2] محمد بن وسيم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، الطبعة الرابعة ، عمان، مكتبة العتيبة للنشر والتوزيع، ، 2015، ص 262.

الفرع الثاني: الاستقطاب والتدريب في المجال الدولي

تعتبر قضية الحصول على الموارد البشرية الدولية المؤهلة والملائمة في المكان والزمان المناسبين مفتاح تطور ونجاح المؤسسات على المستوى الدولي، فإذا استطاعت المؤسسة التغلب على هذه المشكلة فإن إدارتها ستتمتع بثقة أكبر في التعامل مع كافة الأنشطة الأخرى، ومنه فإن الحاجة إلى توظيف الأفراد ذوي المؤهلات العالية على درجة كبيرة من الأهمية لتطوير وتحقيق مستويات أداء أحسن. وفي هذا الفرع سنتطرق إلى طرق الاستقطاب والتدريب في المجال الدولي.

أولا: الاستقطاب في المجال الدولي

أن عملية الاستقطاب تتمثل في البحث عن مصادر الموارد البشرية ذوي الخبرات والمهارات، وكيف يتم اختيارهم وما هي الشروط والاجراءات المتبعة لتعينهم، وهل يتم اختيارهم من البلد الأم أم البلد المضيف أو من بلد أخر. حيث تقوم الإدارة العامة باختيار مدير دولي من البلد الأم من أجل نقل التكنولوجيا والمهارات إلى عمال الدول المضيفة وتكون دوافع هؤلاء المدراء مجموعة من الحوافز من الأجر المرتفع والرغبة في تنويع خبراتهم.[1]

بعض المؤسسات توفر على نفسها مشقة البحث عن الموارد البشرية وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك بها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين. لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال، فقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تعييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد .

---

[1] عبد الكامل خالدي وخلف فهد محي الدين، **مرجع سابق** ، ص 141.

وهنالك أساليب متعددة في البحث، فبعض المؤسسات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية، أو تختار من دولة ثالثة، والبعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن المديرين والفنيين الكفؤين، وهنالك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات التخديم أو ما يسمى بصائدي الكفاءات (Head Hunters), وأحياناً من خلال الاتصالات غير الرسمية.[1]

بعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية وهي عملية الاختيار والتعيين التي تقوم على أساس إجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين. وقد تقوم بعض الشركات بإجراء اختبارات نفسية لمعرفة مدى جاهزية المرشحين وملاءمتهم للمهمات الدولية في بيئة الاغتراب، علماً أن المحكمة الأمريكية العليا قد أكدت عدم قانونية الاختبار النفسي.

كما يشترط أن تتوفر في الموظف المرشح الصفات التالية:[2]

- المؤهل العلمي.
- الخبرة السابقة في العيش خارج الوطن الأم.
- عدم التحيز العرقي أو الديني.
- القدرة على التكيف والتفاعل الثقافي.

وهناك عدة طرق لعملية الاختيار والتعيين:

---

[1] محمد بن وسيم القحطاني، **مرجع سابق**، ص 265

[2] آسية هبري، **إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين للاتصالات الخليج**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 6، العدد 12، 2019.

1- **اختيار وتعيين الموظفين من الدولة الأم:** تفضل الكثير من الشركات الدولية أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج مديرين وتقنيون ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات.

من ميزات إرسال بعض الموظفين أو العاملين إلى الخارج كونهم خبراء في المجال الذي يعملون به، ويعلمون جيدا كيف يسير العمل في البلد الأم وبذلك ينقلون هذه المعرفة إلى العاملين في الخارج، وبالمقابل فإنهم يتعلمون أيضا من الخارج أشياء كثيرة كثقافة الناس في البلد الخارجي، الأسواق العالمية كيف تعمل، وطبيعة المستهلكين وكيفية استقبالهم السلع المنتجة من قبل المؤسسة إن كانوا مندوبين للشركات العاملة في الخارج. كذلك يكتسبون المعرفة والمهارات والخبرات المتوفرة لدى البلد الخارجي ويقدمونها للوطن الذي ينتمون.[1]

ويمكن تلخيص مميزات هذه الطريقة في النقاط التالية: [2]

- كون هؤلاء العاملين الوافدين من البلد الأم خبراء في المجال الذي يعملون به ويعلمون جيدا كيف يسير العمل في البلد الأم فهم ينقلون هذه المعرفة إلى العاملين في الخارج.
- يتعلمون من الخارج أشياء كثيرة كثقافة الناس في البلد الأجنبي، وكيفية عمل الأسواق العالمية، وطبيعة المستهلكين وكيفية تقبلهم لمنتجات الشركة.
- يكتسبون المعرفة والمهارات المتوافرة في البلد الأجنبي المضيف، ويقدمونها للبلد الأم.

---

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، **الإدارة الدولية**، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 214-215.

[2] عبد اللطيف عبد اللطيف، **إدارة الأعمال الدولية**، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2005، ص 345.

- ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصا في حالة الأزمات بين الشركات الدولية والبلد المضيف أو بين البلد الأم والبلد المضيف.

أما مساؤئ اختيار العاملين من البلد الأم:[1]

- الكلفة الزائدة الناتجة عن الاختلاف الواسع في مستوى الأجور بين البلد الأم والبلد المضيف، بالاضافة إلى تكلفة الانتقال والسكن وبدل الاغتراب.
- حاجة هؤلاء العامليين التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة ومكوناتها المختلفة.
- اختيار هؤلاء العاملين من البلد الأم يكون على حساب العاملين في البلد المضيف مما يولد شعورا لدى الاخرين بعدم الرضا لأن فرص تقدمهم الوظيفي محدودة وربما معدومة.

2- **اختيار وتعيين الموظفين من الدولة المضيفة:**

وهناك ايجابيات لاستخدام الموظفين من الدولة المضيفة نذكر أهمها:[2]

- أن هؤلاء الموظفين لديهم القدرة على التعامل مع ثقافة شعبهم، وفهم قوانينهم المحلية وظروفهم الاقتصادية بصورة أفضل من غيرهم من بلدان أخرى.
- تتخلص المؤسسة من المصاريف الزائدة على الموظفين المغتربين والذين يحتاجون تعويضات وأجور مرتفعة مقابل خدمتهم خارج وطنهم.

3- اختيار وتعيين الموظفين من دولة ثالثة: أي أن العاملين يتم اختيارهم من بلد يختلف عن بلد المؤسسة الأم وكذلك البلد المضيف، ويتم اللجوء إلى هذا الخيار كمحاولة للتخلص من بعض مساؤئ

---

[1] الخضر علي، **إدارة الأعمال الدولية**، دار رسلان، دمشق، 2008، ص355.

[2] علي محمود عباس، **مرجع سابق**، ص 66.

الخيارين السابقين كالكلفة العالية والشعور القومي المناهض، وقلة الخبرة والكفاءة.[1] والجدول الموالي يوضح مزايا وعيوب استراتيجيات الاختيار والتعيين في الشركات المتعددة الجنسيات.

جدول رقم 14: استراتيجيات الاختيار والتعيين في الشركات المتعددة الجنسيات

الاستراتيجية	المزايا	العيوب
التوظيف من البلد الأم	– التألف مع أهداف المؤسسة – الولاء للمؤسسة – الكفاءة التقنية	– صعوبة التكيف في الدول الأجنبية – دفع تكاليف عالية على التدريب. – الضغوط النفسية المستثمرة في مكان العمل
التوظيف من: البلد المضيف	– سهولة الرقابة على العمل – التآلف مع البلد المضيف – تكاليف المحافظة على الموظف أقل – إمكانية ترقية الموظفين المحليين – الاستجابة لضغوط الحكومة المضيفة	– مشكلات التكيف الأسرية. – صعوبة الرقابة على عمل الموظف – صعوبة الاتصال – ضعف فرص العمل المتاحة أمام الموظفين المحليين.
التوظيف من: بلد ثالث	– مدراء دوليون وموظفون – أقل تكلفة	– حساسية البلد المضيف – منافسة المواطنين المحليين

المصدر:علي عباس، **مرجع سابق**، ص 69.

[1] القحطاني محمد بن دليم، **ادارة الموارد البشرية**، دار العبكية للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص 335.

ثانيا: التدريب في المجال الدولي

باختلاف أنواع وأحجام المؤسسات زاد حجم ونوع المنافسة فيما بينها سواء كانت محلية أو عالمية، وأصبحت تتسارع وتتسابق لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات، فكان الاهتمام المتزايد من قبلها على الدور الاستراتيجي للتدريب، وذلك لجعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من التأقلم والتكيف مع الابتكارات والإبداعات التنكولوجية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها.

ولقد أصبح ينظر إلى التدريب في الوقت الحالي على أنه عملية استراتيجية، بحيث تتكون هذه الاستراتيجية من مجموعة مخططة من برامج التدريب البشرية المستمرة، هدفها السعي إلى تحسين وتطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر.

التدريب والتطوير للأعمال الدولية يعني برامج متخصصة التي من شأنها زيادة مقدرات الأفراد العاملين في المؤسسات التي تعمل على نطاق دولي وتمكينهم من مواجهة حدة المنافسة التي تواجهها مؤسساتهم وبالتالي التقليل من الخسائر التي يمكن أن تتكبدها نتيجة التنوع الثقافي بين الأفراد العاملين في تلك المؤسسات وزيادة التفاعل والانسجام بين العاملين الجدد وزملائهم العاملين في الفروع الدولية.[1]

---

[1] مطلك الدوري، **مرجع سابق**، ص 279.

التدريب هو عبارة عن تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل.[1] وهنا تدريب المدراء الدوليين على مهارات تقييم الأداء ومهارات التعامل مع الموظفين من خلال المعرفة المسبقة لعادات وتقاليد الدولة المضيفة. [2]

في المجال الدولي يمكن أن نقسم التدريب إلى تدريب على الجوانب الفنية الوظيفية، وتدريب على الجوانب الثقافية، وقد أظهر استقصاء لـ 228 شركة دولية أن التدريب الثقافي الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال قد أصبح وبشكل متزايد أكثر انتشاراً, وقد اظهر الاستقصاء النتائج التالية:[3]

1- 58% من الشركات الدولية تقوم ببرنامج تدريب ثقافي لبعض مغتربيها، بينما 42% من الشركات تقوم بهذه البرامج لجميع مغتربيها.

2- 91% من الشركات تقوم ببرامج تدريب تشمل المغترب وزوجته منها 75% تقوم ببرامج تدريب تشمل الأطفال أيضاً .

3- متوسط مدة برامج التدريب الثقافي هي 3 أيام.

وأكثر الموضوعات شيوعاً التي يغطيها التدريب الثقافي هي : آداب السلوك الاجتماعي (الإتكيت)، الثقافة، الاقتصاد، التاريخ ، السياسة ، وآداب سلوك العمل.

إعداد خطط التدريب والتطوير المستمر ويجب أن يشمل ذلك كل من المدراء والإيداريين وذلك من أجل رفع قدراتهم الإنتاجية، واكسابهم المهارات والمعارف العلمية في مجالات الثقافة واللغة

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيثمي، **إدارة الموارد البشرية**، ، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل للنشر، 2005، ص 223.

[2] علي عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص 386

[3] HODGETTS Richard,. **International Management**, McGraw Hill, New York, 2000,p196.

والاتصالات. وحتى نتمكن من الاستفادة من التدريب يجب تدريب المدراء الدوليين على مهارات تقييم الأداء ومهارات التعامل مع الموظفين من خلال المعرفة المسبقة لعادات وتقاليد البلد المضيف.[1] ومن جهة أخرى فإنه توجد مجموعة من الخصائص التي تكون مطلوبة في المدير الدولي من بينها مايلي: [2]

- القدرة على التطوير؛
- القدرة على التواصل مع الأخرين؛
- القدرة على التنويع الثقافي؛
- القدرة على التغيير والتحول؛
- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المؤسسات؛

الفرع الثالث: الرواتب وتقييم الأداء في المجال الدولي

وضع نظام للأجور وتعويضات والحوافز الأخرى وتتمثل ذلك دراسة تكاليف المعيشة والسكن، والعمل على مساواة النظام بين كافة العاملين من مختلف الجنسيات، فهذه العملية تختلف على عملية في المؤسسات المحلية، وهنا سنتعرف على طريقة تحديد الأجور وتقييم الأداء في المجال الدولي.

---

[1] علي عباس، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة الثانية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص386

[2] عبد الكامل خالي و خلف فهد محي الدين، **نحو تحسين إدارة الشركات المتعددة الجنسيات من خلال مدخل إدارة الموارد البشرية الدولية**، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، العدد الخامس، جانفي، 2018، ص 144.

أولا: الرواتب والأجور في المجال الدولي تهدف استراتيجيات التعويضات في المجال الدولي إلى تحقيق أمرين، الأول: تحقيق المساواة الخارجية مع المؤسسات المنافسة والثاني جعل التعويضات أدات استقطابية.[1]

من المعروف أن الشركات المتعددة الجنسيات تعرض تعويضات عمل (أجور وحوافز) عالية مقارنة بالمؤسسات المحلية وذلك من أجل استقطاب أفضل المهارات في الدول المضيفة.[2]

على الصعيد الدولي تدفع شركات الأعمال رواتب وأجوراً عالية نسبياً للإداريين والفنيين بالقياس مع ما يتقاضاه أقرانهم في البلد المضيف ، حيث يستحق الموفدون بدلات، الاغتراب والسكن وغيرها.

ويمكن تقسيم حزمة التعويضات إلى التالي:

- الراتب الأساسي .
- بدلات التأمين
- العمولات والبدلات التي تحملها الشركات كعلاوات إضافية تدفع لهم نظير عملهم خارج بلدهم. في ظروف بيئية جديدة ، إضافة إلى بدلات السكن والإقامة.
- علاوات تكلفة المعيشة المرتفعة.

ثانيا: تقييم الأداء في المجال الدولي

---

[1] عمر صيفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص499.

[2] علي عباس، **مرجع سابق**، ص386.

من المهم أن يؤخذ في الاعتبار عند تحديد أداء المغتربين تأثير خمسة متغيرات والعلاقة بين هذه المتغيرات الخمسة هي: تعويضات المغتربين والتكيف الثقافي للمغتربين وأسرهم ومهام التكليف ودور المغتربين والدعم من المؤسسة الأم والبيئة الفرعية التي يتم فيها الإحالة.

يتم تكليف المغتربين بمهام وأدوار محددة للقيام بها، أربعة أدوار مشتركة بين المغتربين ي المهمة الدولية هي: الرئيس التنفيذي الذي يشرف على العمليات الأجنبية ويوجهها. ويتمثل الدور الثاني في إعادة إنتاج(استنساخ) الهيكل الذي يحاول إعادة تنظيم جزء من عملية المؤسسة تابعة لتحليل وحل مشكلة معينة. والدور الأخير هو قيام المغتربون بمهام وظيفية في المؤسسات التابعة.

تترجم أهداف المؤسسة إلى معايير تقييم أداء المغتربين لقياس أداءهم وتحديد كيفية الوصول إلى هذه المعايير وغالبا ما نستخدم ثلاثة أنواع من الأهداف كأساس للأداء. وتتمثل هذه المعايير في: مهارات اتخاذ القرار في الخارج ومهارات الاتصال. والنمو الشخصي والانفتاح على التغيير والقدرة على مواجهة الإجهاد. وينبغي أن تستوفي المعايير المستخدمة لتقييم أداء المغتربين معايير المؤسسة الأم في السياق الثقافي للبلد المعني. الصعوبة هنا أن معايير الأداء المستخدمة في البلد الأم قد لا تكون مناسبة في بلد أجنبي.[1]

الفرع الرابع: إعادة تكييف العائد من الاغتراب

ذكرنا سابقاً أن عودة المغترب هي واحدة من التحديات التي تواجهه في مهمته الدولية . وقد بدأت المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب والقيام بعدة أمور لمساعدة مديريها على التأقلم عند العودة

---

[1] هواري فاتحة وبشير عامر، **دور إدارة المغتربين في تحسين أداء شركات متعددة الجنسيات**، مجلة الإدارة والتنمية للبحث والدراسات، العدد الثالث عشر، جوان 2018، ص 318.

مثل برامج تدريب العودة وقطع الوعود والضمانات لاستمرارية المسار المهني للمدير المغترب. [1]

والملاحظ أن المؤسسات الدولية تواجه تحديدات لا تواجهها المؤسسات المحلية، وهذه التحديات تتمثل بمتغيرات كثيرة وصعبة ، فالاختلاف الثقافي وتطوره ، والأنظمة القانونية في مختلف الدول يجبر الشركات على تحديد الأجور والحوافز وشروط التدريب والتوظيف حسب الاختلاف بين دولة وأخرى.[2]

وتظهر المشكلات عندما يكون هناك صراع بين الثقافة والقوانين ، مابين الدولة الأصلية والدولة المضيفة للشركة . فمثلاً نلاحظ وجود التمييز الجنسي بين توظيف الرجل والمرأة وحظر اختلاطهما في مكان العمل في المملكة العربية السعودية ، فالشركات الأمريكية لا تستطيع إرسال مدرائها من النساء للعمل في هذا البلد خشية تعرضهن لمعاملة غير متساوية نظرائهن من الموظفين الذكور، لذلك يتعين على الشركات متعددة الجنسية تحديد مصادر القوى العاملة بدقة أكبر وتضمن ذلك في خطتها قبل أن تختار العاملين من بلدهم الأصلي أو الدولة المضيفة للأعمال الدولية (الاستثمارات)[3] وهذا مايزيد البطالة في الدول العربية .

والنقطة الهامة هنا هي أن إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية – متعددة الجنسيات– سوف تزداد تعقيداً بسبب الحاجة الى التكيف مع الاختلافات الخاصة بكل دولة تؤسس فيها فرعاً ، وأهم هذه الاختلافات هي :[4]

---

[1] القحطاني محمد، **مرجع سابق**، ص 276.

[2] نجم العزاوي ،**مرجع سابق**،ص 145,

[3] محمود علي عباس، **مرجع سابق**، ص 53.

[4] نجم العزاوي، **مرجع سابق**، 147.

1. العوامل الثقافية Cultural Factors :تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول الى وجود اختلافات متماثلة في إدارة الموارد البشرية بين فروع الشركة العاملة بالخارج ، فمثلاً خطط الحوافز في اليابان مازالت تركز على حوافز العمل الجماعية ، بينما مايزال في الغرب التركيز على الحوافز الفردية بشكل كبير. هذا وتشير نتائج الدراسة التي أجريت على 330 مديراً يعملون في هونج كونج والصين وأمريكا الى أن المديرين الأمريكيون يركزون فقط على الأداء الوظيفي بينما الصينيون على تحقيق التوافق البيئي. أما مديري هونج كونج فيقعون موقعا وسطا بين الطرفين .

2. العوامل الاقتصادية Economic Factors: تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول في ممارسة إدارة الموارد البشرية ، ففي منظمات الاقتصاد الحر تركز سياسية إدارة الموارد البشرية على عنصر الكفاءة والإنتاجية وخفض العمالة . أما في النظم العربية والتي لا تزال تتبع النظام الاشتراكي فتميل سياسة إدارة الموارد البشرية الى الاحتفاظ بالعمالة متى لو كان ذلك على حساب التضحية بالكفاءة أو الفعالية .

3. عوامل تكلفة العمالة Labor Cost Factors : تؤثر الاختلافات في تكلفة العمل بين الدول على ممارسة إدارة الموارد البشرية ، حيث تتباين هذه التكلفة بين الدول ، ففي المكسيك تبلغ تكلفة ساعة العمل للعمالة الإنتاجية (1.51) دولار وفي تايوان (5.82) وانجلترا (13.17) دولار وأمريكا (14.20) دولار وألمانيا (31.88) دولار وهناك نوعية أخرى من التكاليف يجب أخذها بنظر الاعتبار وهو اختلاف عدد ساعات العمل السنوية من دولة لأخرى ، ففي البرتغال يبلغ إجمالي عدد ساعات العمل السنوية حوالي (1980) ساعة ، في حين تصل في ألمانيا إلى (1648) ساعة وهكذا بالنسبة للإجازات كذلك.

الفرع الخامس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية

تواجه إدارة الموارد البشرية الدولية عدد من التحديات المعاصرة يمكن إجمالها بالآتي: [1]

1- التباين الثقافي ومسألة استقطاب العاملين من ثقافات مختلفة، وهذا التحدي يتطلب وجود آليات لإدارة هذه المجموعة البشرية ذات الخلفيات الثقافية غير المتجانسة وتوجيهها بشكل صحيح لأداء المهمات وبلوغ الأهداف المرسومة.

2- كثرة عدد العاملين في الشركات الدولية، والمتعددة الجنسيات والعالمية وتشتت أماكن عملهم في مناطق جغرافية واسعة.

3- توظيف المهارات والخبرات والمناورة فيها ، إذ يتطلب الأمر مرونة عالية في تحويل المهارات والخبرات المختلفة بين فروع الشركات بغض النظر عن أماكنها، وهذا التحدي يستلزم آليات وإجراءات تضمن القيام بالمناورة بالموارد البشرية دون آثار عكسية.

4- نشر المعرفة و الابتكار، وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للشركة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.

5- تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي، حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوفر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي.

إن مواجهة التحديات أنفة الذكر يستلزم من إدارة الموارد البشرية اعتماد جملة من المؤشرات القرارية وهي: [2]

---

[1] زكرياء مطلك الدوري و احمد على صالح، **إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي**، عمان،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 261.

[2] نفس المرجع، ص ص 261-262

- تحديد المرشح للعمل بالخارج وتقويمه واختياره.
- تقدير تكلفة إرسال العاملين للخارج بصحبة أسرته ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة.
- التحديد الدقيق لوصف ومواصفات الوظيفة موضحا فيها جميع الحقوق والوجبات .
- تحديد مساعدات إعادة التسكين والتي تشمل الإعاشة وبدلات النقل والمواصلات والتأثيث.
- التأييد والدعم الأسري الذي يشمل تهيئة ثقافية لأسرة المرشح للعمل في الخارج من تعلم اللغة والثقافة والعادات والقيم والتقاليد.

التحولات التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المختلفة :[1]

1- التحول في مجال إدارة الموارد البشرية في التركيز من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي وذلك يتطلب أن يقبلوا في التخلي عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل إلى دور أكثر غموضا وتداخلا وتغييرا وأن يكون لديهم الاستعداد للعمل في مبدأ المشاركة والتكامل وليس التعاون وكذلك التعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

2- استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على أساس التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي في مختلف مجالات العمل إلى الصورة القائمة على أساس التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجه المؤسسات وقطاعاتها المختلفة والمورد البشري فيها بحيث تكون الصورة الجديدة مستمدة من الجوانب التالية:

---

[1] عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية** ، الطبعة الأولى، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، ،2009، ص ص113-114.

- الثقافة التنظيمية لمؤسسة والبيئة التي تعمل فيها والمناخ التنظيمي المتوفر والخطط الإستراتيجية الموضوعة.
- التركيز على الأداء والانجاز والنجاح في تحقيق الأهداف بدلا من المعالجات والإجراءات الإدارية.
- التركيز على أن رسالة الموارد البشرية والعاملين هي المعاونة على أحداث التغيير الايجابي والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة التحديات المستقلة.

3- العمل على اكتساب احترام و تقدير قيادة المنظمة وأعضاء إدارتها

المطلب الثالث: إدارة تنوع الموارد البشرية

يعد التنوع في الموارد البشرية ظاهرة موجودة على المستوى الدولي وعلى المستوى المحلي أيضا، بحيث تتنوع من حيث العمر والنوع والقدرات الجسدية، الدخل، الدرجة العلمية، والخبرة، والحالة الاجتماعية والمستوى الإداري وغيرها من أبعاد التنوع، وتؤثر هذه الاختلافات في طريقة تفكير وسلوك الأفراد.

ان استيعاب وظيفة تسيير الموارد البشرية لثقافة التنوع من منظور عالمي يدعم نجاحاتها داخليا وخارجيا في إطار العولمة، ويأتي ذلك من خلال تعزيز تنوع القوى العاملة والتحول من مؤسسات ذات توجه تنوعي. لهذا سنتطرق هنا إلى الجوانب المتعلقة بإدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية

ويعرف تنوع الموارد البشرية بأنه :"تشغيل واستخدام الأفراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل :العمر والعرق والجنس والسلالة وغير ذلك".[1] كما يعرفه دبووس (Dobbos) على أنه:" الفروقات المدركة بين الموظفين من حيث العمر، التخصص في العمل، المهنة ،الجنس، بلد الأصل ، نمط الحياة، خبرة الوظيفية بالمنظمة والمركز الوظيفي، وتتضمن إدارة التنوع الثقافي الاعتراف بوجود تلك العوامل لأجل تشجيع وتطوير قوة العمل المتنوعة على الأداء الأفضل وتحفيز لبذل جهود أكبر بما يفضي إلى الاستخدام الأمثل لطاقته".[2]

أما طيب (Teyeb) فيرى أن تنوع القوى العاملة يشير إلى:"الخلفيات المختلفة للموظفين من حيث النوع الاجتماعي، العرق، السن، المكانة الاجتماعية، القدرة الجسدية، العقلية والتوجه الجنسي كما يمكن أن يضم التعريف جملة المهارات الفردية والمؤهلات العلمية والخبرة العلمية وبالتالي فالتنوع الثقافي يستخدم عند اجتماع أفراد من مختلف الخلفيات والصفات في مكان العمل". [3]

يعرف (Murphy et Garthwaite) إدارة التنوع في الموارد البشرية بأنها :"مدخل إداري شامل يستهدف إحداث تكور شامل لبيئة العمل لجميع العاملين على كافة المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية".[4]

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية :موضوعات وبحوث متقدمة**،، القاهرة، مطبعة العشري،2005 ، ص32 .

[2] محفوظ أحمد جودة: **إدارة الموارد البشرية** ،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص162 .

[3] BARBARA Mazur , **Cultural Diversity In Organization Theory And Practice**, Journal Of Intercultural Management, Vol 2, N 2, November 2010, Pp8-10.

[4] MURPHY. F Et GARTHWAITE. T, **Diversity Policy , Departement Of Veterans Affairs**, Veterans Health Administration, Washington, 2005, p23.

بينما يعرفها (Commonuwealth Of Australia) بأنها :"عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والعملاء والاختلاف بينهما وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والعجز والديانة والتوجهات الجنسية وأية خصائص أخرى تشكل أراء وتوجيهات الأفراد في المؤسسات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع الثقافي في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في المؤسسات وعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى وهكذا".[1]

أما (Ozbilgin et Hahke) فيرى كل منهما أن إدارة التنوع في الموارد البشرية هي:" التزام وتعهد اجتماعي وقانوني ومسؤولية اجتماعية وأخلاقية للمؤسسات نحو العاملين وتحقيق عدالة فرص التوظيف والبعد عن التمييز سواء على أساس النوع أو الأصل أو العجز أو التوجهات الجنسية عن طريق تخطيط وتنسيق وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والمبادرات الإدارية وأنشطة التدريب والتطوير لإدارة التنوع في قوة العمل واختلاف خلفيات الأفراد والاهتمامات والمعتقدات والقيم وطرق العمل و الأداء".[2]

كما يعرف (Kreither et Kinicki) إدارة التنوع في الموارد البشرية بأنها:" طريقة جديدة للتفكير تتعلق بالتكيف و التعامل مع الاختلافات بين الأفراد والاعتراف بمساهماتهم في المؤسسات وإجراء التنظيمية المطلوبة لضمان تعظيم الأداء الفردي و التنظيمي وزيادة الإنتاجية التنظيمية".[3]

---

[1] Commonuwealth Of Australia, **Managing Cultural Diversity**, 2005, p34.

[2] HAUKE . C, **Managing Diversity** : Insights From Theory And Practice Of Personnel Management, international managing diversity conference, German association for personnel management, Potsdam ,2003, p35.

[3] KREITHER. R et KINICKI. A, **Organizational Behavoir, Irwin, Mc Graw** ? hill boston, 2001, p41.

أما ديسلر (Dessler) فيعرفها بأنها:" وسيلة لتعظيم المزايا إدارة التنوع في الموارد البشرية المتوقعة من التنوع والاختلافات في الموارد البشرية وتخفيض آثارها السلبية مثل التحيز والتميز داخل المؤسسات".[1] بينما يعرف (Mondy) أن إدارة التنوع في الموارد البشرية والاختلافات في قوة العمل بين العاملين في المؤسسات لتعظيم الإنتاجية التنظيمية.[2]

ونستنتج من التعريفات السابقة بعض الاعتبارات منها:

- أن مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية يعتبر من المداخل متعددة الأبعاد والتي تشمل أبعاد التنوع المختلفة وتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية للعاملين معا؛
- ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا بالمؤسسة لهذا المدخل ومشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة في العمل على نجاحه؛
- لا تعني إدارة تنوع الموارد البشرية فقط إدارة الاختلافات ولكنها في نفس الوقت تعني إدارة التشابه بين الموارد البشرية أيضا؛
- يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية إلى تطوير بيئة العمل وتحسينها سواء على المستوى يوفر هذا المدخل للمؤسسات الخبرات والمهارات المتنوعة ويساهم في تطويرها لتواكب المتغيرات العالمية المعاصرة ويثري القدرات والسياسات الإدارية كما يزيد من فرص الإبداع والابتكار والتطوير مما يحسن المركز التنافسي لها ويعظم ويدعم القدرة التنافسية لها وبالتالي تحقيق النجاح والبقاء في دنيا الأعمال؛

---

[1] DESSLER . G, **Human Ressource Managment**, Edition Prentice Hall Of India, New Delhi, 2005, P50.

[2] MONDY RW, **Human Ressource Management,** Edition Prentice Hall , New Jersey, 2005, P55.

-يحقق مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية مزايا تنافسية عديدة للمؤسسات على المدى الطويل لذلك فهو عملية مستمرة وليست مؤقتة مما يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة وزيادة الاستثمار في التنوع لأنه يحقق قيمة مضافة للمؤسسات؛

-يشتمل مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية على العديد من الاستراتيجيات والممارسات والأساليب الشخصية والتنظيمية مثل :استراتيجية التدريب على التنوع، التعلم التنظيمي، بناء فرق العمل المتنوعة.

يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد المشرعة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير بيئة العمل وتحسينها لجميع العاملين ؛
- توفير بيئة عمل إيجابية وعادلة لجميع العاملين؛
- منع وتخفيض التمييز وعدم العدالة بين العاملين؛
- قبول الاختلافات بين العاملين واعتبارها أصل وثروة للمؤسسة أكثر منها مسئولية والتزام على المؤسسة؛
- بناء وتشكيل فرق عمل متنوعة رسمية وغير رسمية في المؤسسة

ويعرف تنوع الموارد البشرية بأنه :"تشغيل واستخدام الأفراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل :العمر والعرق والجنس والسلالة وغير ذلك".[1]كما يعرفه (Dobbos) على الفروقات المدركة بين الموظفين من حيث العمر، التخصص في العمل، المهنة، الجنس، بلد الأصل، نمط الحياة، خبرة الوظيفية بالمؤسسة والمركز الوظيفي، وتتضمن إدارة التنوع الثقافي الاعتراف بوجود

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية :موضوعات وبحوث متقدمة**، القاهرة، مطبعة العشري، 2005 ، ص32

تلك العوامل لأجل تشجيع وتطوير قوة العمل المتنوعة على الأداء الأفضل وتحفيز لبذل جهود أكبر بما يفضي إلى الاستخدام الأمثل لطاقته.[1]

التنوع في قوة العمل يتجسد حسب(Anderson, Metcalf, Ozbilgin) في ثلاثة أنواع رئيسية هي:[2]

- **النوع الأول(تنوع ديموغرافى):**ويشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديموغرافية مثل العمر والأصل؛
- **النوع الثاني(تنوع معلوماتي):** ويشير إلى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤدونها؛
- **النوع الثالث(تنوع قيمي):** ويشمل اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة

الفرع الثاني: سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية

تحتاج إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى تبني المؤسسة إلى سياسات رسمية واضحة ومعمول بها في هذا المجال، وهي تهتم بالمجالات التالية:[3]

- خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيزات والتمييز ذد مجموعات معينة أو الأقليات.
- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التمييز والتحيز

---

[1] محفوظ أحمد جودة: **إدارة الموارد البشرية** ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010 ، ص162

[2] ANDERSON. T et METCALF .H, **Diversity: stacking up the evidence**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2003, p 20, and Ozbilgin. M, Global **diversity management : the case of automobile manufacturing companies in Japan**, Paper presented at the Japan institute of labor policy and training, Tokyo, 2005, p 12.

[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشريــة** ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2014، ص 93.

- تدريب العاملين ومسؤولي الموارد البشرية على عدم التحيز وقبول التنوع.
- تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية.

وإذا استطاعت المؤسسة أن تأخذ بالسياسات السابقة فيعني هذا أنها قادرة على التغلب على الآثار السلبية للتنوع والحصول على مزايا هذا التنوع في الموارد البشرية.

الفرع الثالث: تطبيق إدارة التنوع من خلال ممارسات الموارد البشرية

ولإنجاح تطبيق ممارسات وعمل إدارة الموارد البشرية يجب عليها تبني الاستراتيجيات التالية:[1]

- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث الجنسية، النوع، الثقافة...الخ.
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة تسيير الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المؤسسات ذات الاتجاه نحو العولمة.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز التنوع في الموارد البشرية.

تعزيز تنوع وعولمة الموارد البشرية بما يثري الابتكار والإبداع وذلك من خلال تغيير السياسات التنظيمية التي تعيق التنوع في القوى البشرية كأنظمة وسياسات التعيين، الأجور، الحوافز، الترقيات، باعتبار أن الجميع يعملون معا لتحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1] برامقي راضية، **آثار العولمة على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية**–، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، 2018،ص 213.

وتتضمن إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الممارسات المختلفة التي تسهم في تطبيق إدارة التنوع بنجاح وفعالية، بدءا بالتوظيف والاختيار ومرورا بالتدريب والتطوير، وإدارة الأداء والمكافآت...الخ، ويمكن توضيحها كالتالي: [1]

1- **التوظيف والاختيار:** إدارة التنوع تعتبر على نطاق واسع تكافؤ الفرص لجميع الأشخاص المستخدمين من قبل المؤسسة، ويتم إدخال تشريعات التوظيف المتساوي لتعزيز توظيف الأقليات.

2- **التدريب والتطوير:** يذكر أن العديد من المؤسسات التي في الطليعة من مختلف الصناعات قد فشلت في التدريب، والحفاظ على الأقليات والنساء وترقيتها، فمن الواضح أن الطريقة المعتمدة للتدريب والتطوير داخل المؤسسات يكون لها تأثير كبير على جوانب التنوع مثل تطوير الكفاءات من الجماعات المعينة، وقد تم بذل مساعي تنظيمية للتصحيح في عدة مجالات مثل زيادة تمثيل الأقليات في المستويات التنظيمية العليا وكذلك التطوير التنظيمي فيما يتعلق بقبول التنوع.

3- **تقييم الأداء:** وتمارس إدارة التنوع من قبل العديد من المؤسسات من خلال أنظمة تقييم الأداء، والعديد من الجوانب المتعلقة بالتنوع ترصد من خلال عملية التقييم ومع ذلك توفر عملية تقييم الأداء الفرصة للتمييز، وينبغي أن تدار عن طريق الأخذ في الاعتبار مبادئ إدارة التنوع.

---

[1] بوزيداوي محمد و لعطوي جلول، **إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الثاني، سبتمبر 2017، ص 105.

4- **التعويضات والمكافآت:** وظيفة أخرى لإدارة الموارد البشرية تقدم فرصة واسعة النطاق للتمييز هي التعويضات، وعليه فان التعويضات يمكن أن تحقق أهداف التنوع باستعمالها من قبل المؤسسات كحافز لتعزيز إدارة التنوع الفعالة، وعلى الرغم من هذا الواقع، لا توفر العديد من المؤسسات هذا الحافز.

نستنتج من كل ما سبق أن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الدولية وهو تحسين الأداء البشري على مستوى الشركات المتعددة الجنسيات، فهي تبين كيفية اختيار وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وذلك من أجل تحقيق أهداف هذه الشركات، كما أن تضع أساليب للتغلب على التحديات التي منظمات الأعمال الدولية وذلك من خلال تقييم برامج خاصة لتدريب الموظفين خاصة فيما يتعلق بعادات وتقاليد البلد المضيف، وكذلك تضع نظام أجور وحوافز يتماشى مع الظروف المعيشية للدول المضيفة وكل هذه الاجراءات تهدف إلى تحسين أداء أفراد العاملين بالشركات المتعددة الجنسيات

خلاصة الفصل:

مما سبق نلاحظ تعقد عملية إدارة الموارد البشرية الدولية عن تلك المحلية بسبب المتغيرات غير الموجودة على المستوى المحلي. فهناك عملية المقارنة والاختيار بين بدائل مصادر الموارد البشرية، كما يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية الدولية مواجهة مختلف التحديات في بلد الاغتراب، وذلك بما يتمتع به أفراد هذه الإدارة من خصائص وصفات معينة تعينهم على ممارسة أعمالهم في ذاك البلد بعد أن يتكيفوا ويتأقلموا مع كافة المتغيرات البيئية الجديدة.

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق ذلك، يجب عليها تدريب العاملين وتوفير وسائل اكتساب المهارات والقدرات المعرفية بلغة الدولة التي سيعملون بها وذلك لتجنب المشاكل المتعلقة بالاتصال، وكذلك الجانب الثقافي، فمن المعروف أن جميع الدول تمتلك عادات وتقاليد وقيم وتشريعات مختلفة، لذا فمن الضروري تعريف العاملين بكافة القضايا المتعلقة بالثقافة وكيفية التصرف في المواقف المختلفة قبل التحاقهم بالعمل وكل هذا لا يأتي إلا من خلال برنامج كفئ لإدارة التنوع الثقافي في العمل,وفي الفصل الموالي سنتعرف على طرق واليات نقل المعرفة داخل المؤسسات من أجل الاستفادة منه

الفصل الثالث:

مدخل إلى نقل المعرفة والخبرات داخل المؤسسة

تمهيد الفصل

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة، لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهري، وذلك من خلال الاهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة و إدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية و المالية وذلك لما تملكه من معارف و مهارات. وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على إدارة المعرفة وإلى نقل المعرفة داخل المؤسسات من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : مدخل إدارة المعرفة

المبحث الثاني :نقل المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة في نقل المعرفة

المبحث الأول: مدخل إدارة المعرفة

إن المعرفة مجال قديم ومتجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المؤسسات الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع و الابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية. وتسعى المؤسسة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة والخبرات، حيث سنحاول في هذا المبحث تقديم المعلومات النظرية فيما يخص إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم و خصائص المعرفة

يشهد القرن الحالي موجة من التغيرات الهائلة والمتعددة، ولعل من أبرزها التغير الاجتماعي الذي يختلف من شخص لآخر، ويُعد هذا التغير نحو مجتمع المعرفة عملية اجتماعية كونه يمس حياة كل شخص في المجتمع ويؤثر في قراراته وفي كيفية تعلمه وتعليمه، وفي نمط حياته خاصة أن التغير الاجتماعي يترافق مع عمليات أخرى متعددة كالتغير الاقتصادي والصناعي وما نتج عنهما من بروز لظاهرة العولمة وزوال الحواجز والحدود وانهيارها.[1] وفي ظل هذه التغيرات والتطورات تسعى المؤسسات البقاء في عالم متغير وسريع من خلال امتلاكها للميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء بمواكبة هذه التحولات والتغيرات، حيث ينبغي أن تدرك هذه المؤسسات أن المعرفة هي الأساس والعامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها تعتبر الموجود غير الملموس، فالمؤسسات تمتلك

---

[1] هيثم علي حجازي، **إدارة المعرفة مدخل تطبيقي**, عمان، الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع: ، 2005، ص 320.

المعرفة ولكنها لم تستخدمها أو أنها استخدمتها بأسلوب غير مناسب، كما أن الأفراد العاملين فيها لا يمكنهم اكتشافها أو الوصول إليها لذا سعت هذه المؤسسات إلى البحث عن هذه المعرفة وتناقلها وإدارتها من خلال توظيفها لعلم الإدارة أو إدارة المعرفة.[1]

تعتبر المعرفة موردا أساسيا تركز عليه المؤسسات في عصرنا الحالي، فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها وغاياتها من خلال تثمينها للمعرفة داخلها، فالمعرفة تعبر عن مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تساعده في تأدية أنشطته اليومية، فالمؤسسة تسعى دائما إلى توظيف مختلف المهارات التي يمتلكها أفرادها من أجل تحقيق أهدافها، فخلق المعرفة ونقلها بين أفراد المؤسسة يعتبر أهم مورد لكسب الميزة التنافسية للمؤسسة. وفيما يلي سنتعرف على كل الجوانب المتعلقة بمفهوم المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة

بالرغم من أهمية المعرفة إلا أنه ليس هناك تعريف دقيق متفق عليه لما يعنيه مفهوم المعرفة حتى بين المتخصصين، حيث يخلط الكثير بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، رغم الاختلاف الواضح بين هذه المفاهيم ، والذي يتبين فيما يلي:

أولا: البيانات

[1] الكبيسي صلاح الدين، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،بحوث ودراسات، 2005، ص 294.

البيانات هي عبارة عن مواد خام [1]، وحقائق مجردة وغير منظمة، مستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات ، أو حروف ليس لها معنى إلا بعد معالجتها والاستفادة منها[2]، وتشير البيانات إلى الأحداث و الأنشطة الإنسانية اليومية، والتي يسهل معالجتها و تخزينها في أجهزة الإعلام الآلي[3]، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح.

تعرف البيانات على أنها:" مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة".[4] كما تعرف على أنها :" هي عناصر أولية، خامة تتسم بالموضوعية، البيانات هي الأساس الذي تبنى عليه اعتقاداتنا".و بالتلي البيانات ليس لها معنى.[5]

فالبيانات إذا ليست ذات قيمة في شكلها الأولي، إلا إذا تمت معالجتها، لتتحول بعد معالجتها إلى معلومات ذات معنى، تكون بعدها مفهومة ومفيدة.

وتعرف كذلك على أنها:" المادة الأولية التي سوف تدخل في العملية الإدارية والتي تجري عليها عمليات معالجة وعلى ضوئها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الرشيدة".[6]وبالتالي من خلال ما سبق يمكن أن نقول بأن البيانات ليس لها معنى إذا لم يتم معالجتها،

---

[1] Jean Yves Parx, **Manager La Connaissance Dans L'entreprise**, INSEP editions, Paris ,1997 p103.

[2] أحمد الخطيبن خالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، الطبعة الأولى، الأردن، عالم الكتب الحديث ، 2009، ص 06.

[3] Lucie Rivard & Marie- Ghristine Roy, **Gestion Stratégique Des Connaissances** , Les Presses De L'université LAVAL, Canada, 2005 , p12.

[4] العلي عبد الستار وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 113.

[5] Roman Tursi, **Les Défis De La Gestion Des Connaissonces Contexte Interculturel**, Essai De Maitrise En Administration Des Affaires, Université Leval Québec,2006, p14.

[6] العابد هاشم فوزي والعارضي جليل كاظم، **نظم المعلومات (منظور استراتيجي)**، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص 48.

والواقع تتحول البيانات إلى معلومات عندما يتم فحصها ومعالجتها، ويقصد بالبيانات مختلف المعطيات الخامة التي يمكن الحصول عليها من مصادر داخلية او خارجية للمؤسسة.

ثانيا: المعلومات :تعد البيانات المادة الأساس التي تستخلص منها المعلومات. فالمعلومات هي نتاج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لبعض العمليات الحسابية أوالمنطقية أو لبعض الأساليب الإحصائية، أو لبعض عمليات التحليل والتركيب والتخليص، أو من خلال إقامة نماذج المحاكاة، وقد تتم هذه العمليات يدويا أو بواسطة الحاسوب. ومن المعلوم أن المعلومات تصبح، نتيجة لذلك، واضحة، ومنظمة، ومترابطة، ومفيدة، ومفهومة، ولها قيمة. [1]

المعلومات هي:" مجموعة من البيانات المنظمة، لتكون في شكل رسالة، فهي بيانات تمت معالجتها بقصد إعطائها معنى معين. المعلومات هي بيانات تم وضعها في سياق معين لتعبر عن وصف أو حقائق معينة يمكن استخدامها في عدة مجالات، ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات".[2] تعريف المعلومات هي: "بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ القرارات ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، أو صورة، أو محادثة مع طرف أخر".[3] جدول الموالي يبين الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات:

---

[1] عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة**، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013، ص26.

[2] Parax –J-Y, **Le Manuel Du Knowledge Management Une Approch de 2 eme sérination**, Edition Dunoud, Paris, 2003, p36.

[3] عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص14

جدول رقم 15: الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات

المجال	البيانات	المعلومات
التنظيم	غير منظمة في هيكل تنظيمي	منظمة في هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	لها قيمة
الترابط	غير مترابطة	مترابطة
الدقة	منخفضة	عالية
الفائدة	غير مفيدة في صيغتها	مفيدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبير جدا	صغير نسبيا لأنها تستخلص من البيانات

المصدر: عمر أحمد همشري، **مرجع سابق**، ص29.

ثالثا: المعرفة

المعرفة اسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التميز أو التلاؤم، وهي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم. والمعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم مقابل المستخدم في أي مجال من المجالات.[1]

يتصف تعريف المعرفة بالتنوع والتعدد، نتيجة اختلاف التوجهات الفكرية للكاتب والباحثين وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها، فحسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير تعرف

[1] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي تكنولوجي عولمي**، الطبعة الأولى ،عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص 325.

المعرفة بأنها معرفة الكيف ومعرفة لماذا[1] ، وعرفت كذلك بأنها كل ما يبقى في ذهن الفرد، فهي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي يكتسبها الفرد.[2] تمثل المعرفة مزيجا من التجارب، القيم والمعلومات، الخبرات التي توفر إطارا للتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة .[3]

يمكن القول أن المعرفة هي:" مزيج المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات. أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمؤسسات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".[4]

وعرفها آخرون بأنها:" الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والحدس والدوافع الكامنة في الفرد".[5] ويمكن وصف المعرفة بأنها:" الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات". [6]

---

[1] صلاح الدين الكبسي، **إدارة المعرفة**، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 09.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**،عمان، مؤسسة الوراق، 2005، ص ص 25-26.

[3] Ana-Maria GERMAN et all ,**Knowledge management challenges: The case of SMES in a competitive business environment,**Proceedings ofthe 9th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development June 23-24, 2016 ,Bucharest, Romania, p93.

[4] ياسين سعد غالب، **المعلوماتية وادارة المعرفة: رؤية استراتيجية عربية** ، بيروت، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000، ص ص 123 – 124 .

[5] ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، ،الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2006، ص 30.

[6] خلاص رضا، **مروج إدارة المعرفة**، الجزائر ،دار هومة للنشر والتوزيع، 2016، ص 94.

ويمكن القول بأن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات، وهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض، فالمعرفة إذا كينونة وصيرورة في الوقت ذاته، فمثلها تتشكل المعلومات من البيانات تتشكل المعرفة من المعلومات الممتزجة بالخبرات وتجارب التعلم والمهارات النوعية المكتسبة وعناصر أخرى، ويتمثل الفرق الأساسي بين المعلومات المعرفة، في كون المعرفة تتمثل في القدرة على التعلم والإدراك[1]، وهي عبارة عن حقائق استنتاجية عامة وغير محدودة لا بالمكان ولا بالزمان، في حين نجد أن المعلومات تعبر عن حقائق منظمة ومنسقة، تصف موقفا معينا أو ظرفا معينا.

وعرف نوناكا (Nonaka) بأنها:" معتقدات فردية تزيد من قدرة الفرد لإتخاذ إجراءات فعالة". حيث يقصد بالإجراء الفعال مجموعة المهارات والأنشطة الذهنية التي تلزم للقيام بالفعل.[2] يشير كل من (Harris و Henderson) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للابتكار ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع[3].

وتجدر الإشارة إلى التفرقة بين المعرفة والذكاء حيث أن هناك فرقا جوهريا بين اكتساب المعارف القائمة بالفعل وتوليد معارف جديدة، فالذكاء هو الطاقة الذهنية التي نطبقها على سابق معرفتنا وشواهدنا لتوليد الأفكار واكتشاف العلاقات وبرهنة النظريات واستخلاص البنى الحاكمة التي

---

[1] دومينيك فواري، **اقتصاد المعرفة**، ترجمة محمد عرب صاصيلا،، دمشق، دار طلاس2000، ص 12.

[2] Nonaka I, **A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Cration**, Organization Science, Vol 5, N1, 1994, p14.

[3] Harris and Henderson, **A Better Mythology for System Design**, Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems, New York: ACM Press, 1999.p88.

تنطوي عليها الظواهر التي تبدو على السطح متباينة ومتناثرة، وبالتالي فإن الذكاء هو استغلال المعرفة للإجابة عن الأسئلة بصورة سليمة ومتناسقة وحل المشاكل الصعبة والسهلة منها.[1]

ويرى Christel أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف ما أو تشخص تهديدا أو فرصة معينة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا للمدخل النظمي، أما الفهم فإنه يعتمد على المعرفة ويستخدم في تحديد وتقرير معنى ودلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة[2].

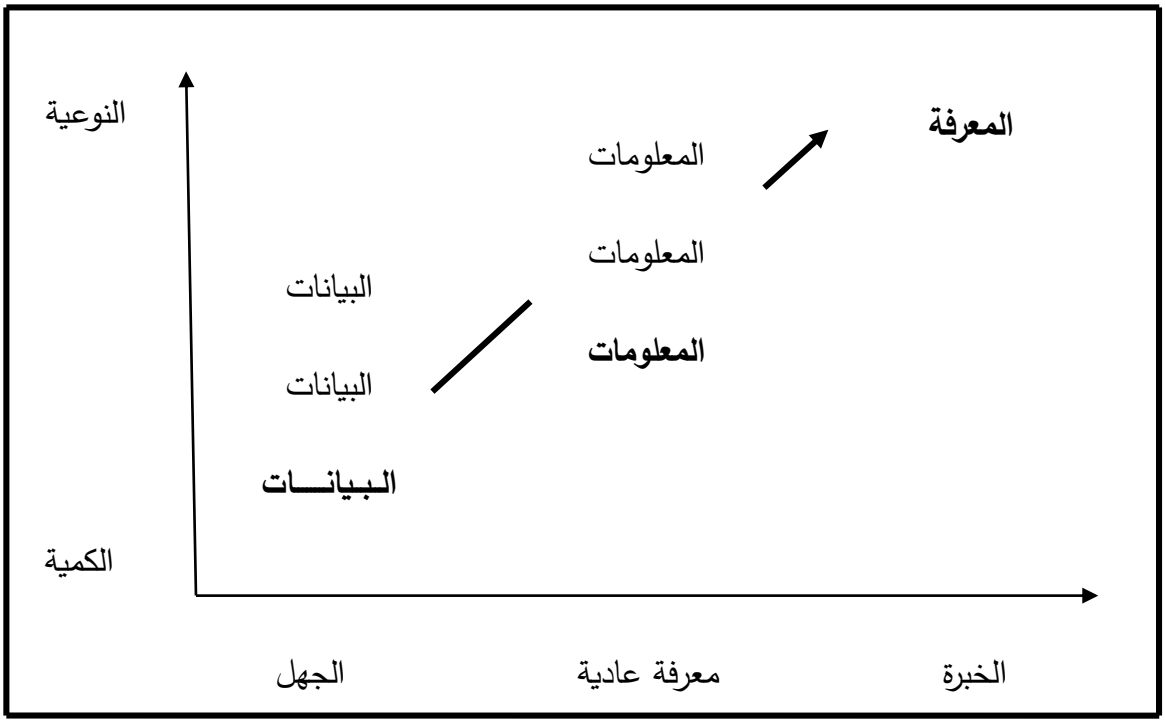
من جانب آخر فإن المعلومات والمعرفة الأولية من الممكن أن تنظم وتصنف، ويمكن أن تكون خارج عقول وأذهان الأفراد أما بالنسبة للفهم فإنه من الصعب تنظيمه وتصنيفه ويعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري.

والشكل الموالي يوضح كيفية تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة. والشكل الموالي يوضح تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة.

---

[1] محمد خضري، **متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004 ، ص 08.

[2] Christel and others, **Informedia Digital Video Library**, Communications of the ACM, vol. 38, N 4, 1995, p 57.



الشكل رقم 07 : تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة

ومن خلال ماسبق يمكن تقديم التعريف الإجرائي للمعرفة: هي عبارة عن مخرجات لمجموعة من العمليات التي تقوم بجمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى الخبرات والتجارب كي تصبح قابلة للتطبيق والاستخدام من أجل اتخاذ القرارات لحل مشاكل أو من أجل تحقيق أهداف معينة. فالمعرفة عبارة عن معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة ، وهي معلومات مفهومة ، محللة، ومطبقة.

رابعا: الحكمة تجسد الحكمة الذكاء الذي يعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي، والتعلم، والفهم، والقدرة على الإبداع واكتساب المعرفة، وهي تساعد على فهم الصحيح من الخطأ والحقيقي من الزائف بحيث تقوم باستخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة.

تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة، وتتربع في قمة هرمها، وهي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمر طويل وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجارب، إذ تصبح نظرته وطريقة حكمه على الأشياء، وكذا طريقة استنتاجه مختلفة ومتمايزة عن غيره من الناس. فبعدما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي والأمثل لمعارفه وخبراته وتجاربه خدمة للآخرين والمجتمع، فقد وصل إلى الحكمة.[1]

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

تعتبر المعرفة سلعة ثمينة متضمنة في المنتجات(المنتجات التقنية المتطورة خصوصا) وفي المعرفة الضمنية للمستخدمين وبالرغم انه ينظر إليها كسلعة أو ثورة فكرية، إلا أنها تختلف بشكل جذري عن السلع الثمينة الأخرى، حيث تتضمن الخصائص التالية:[2]

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام؛
- تحويل أو نقل المعرفة لا يؤدي فقدانها؛
- المعرفة وفيرة، لكن القدرة على استعمالها نادر.

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيراً مباشراً على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة ومن هذه الخصائص نجد:[3]

---

[1] عمر أحمد الهمشري، **مرجع سابق**، ص 30.

[2] Kimzi Dalkir, **Knowledge Management In Theory And Practice**, Elsevier, Oxford, 2005, p02.

[3] عماد أبو دية، **إدارة المعرفة**، المؤتمر العلمي الرابع أدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن ، 2004 ، ص04.

– الشخصانية (Subjectivity) حيث أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذا السياق الذي يتم فيه تناولها. ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج "معرفة" منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية .

– قابلية المعرفة للانتقال (Transferability).

– الطبيعة المضمرة أو المخفية (Embedded Ness) حيث أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية.

– التعزيز الذاتي (Self Reinforcement) حيث تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، كما أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

– الزوالية (Perish Ability) حيث أن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل وللزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة.

– اللحظية (Spontaneity) فمن الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية.

للمعرفة مجموعة من الخصائص تميزها عن البيانات والمعلومات نوضحها فيما يلي:[1]

1- **المعرفة تراكمية وقابلة للتخزين:** تعتبر المعرفة بمثابة ذاكرة المؤسسة حيث يمكن للجميع استعمالها في أي وقت ويقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة إليها وبالتالي تؤدي إلى زيادة قيمتها.

2- **المعرفة قابلة للتجزئة و التجديد:** المعرفة تتفرع و تتجزأ حيث تعتبر متحركة، ديناميكية يعمل بكل جزء يحتاج اليه منها وهي متجددة لأن كل فرد يستعملها يضيف إليها أشياء جديدة مما يجعلها دائما قابلة للتجدد و التحديث.

3- **المعرفة لها قيمة نسبية:** لا يمكن تقدير تأثير الاستثمار في المعرفة على المؤسسة حيث هناك العديد من الأمور الغير ملموسة لا يمكن إدراكها.

4- **التعامل النسبي مع المعرفة:** لا تستطيع أن نضمن التعامل الكلي لأفراد المؤسسة مع المعرفة وهل سوف يستفيدون منها.

5- **القابلية للتقادم:** المعرفة إن لم يتم تجديدها فإنها سوف تتقادم وتصبح لا معنى لها ولهذا يجب دائما تغذيتها وتجديدها.

6- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس،

---

[1] طيطي حضر مصباح اسماعيل، **إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول**، الطبعة الأولى، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 26.

واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكن لا تعني انها تعلو على التغيير.[1]

من خلال عرض حصائص المعرفة يتضح لنا أن المعرفة ليست كباقي المكونات الأخرى للسلع، فهي مورد حيوي قابل للتطوير والتغيير، كما أن انتاجها ومشاركتها واستخدامها خاضع لعدة معطيات تتعلق أساسا بالفراد وليس بالتكنولوجيا، لأن العنصر البشري هو المنتج والمحرك والمستخدم للمعرفة.

الفرع الثالث: أهمية المعرفة

يعتبر بيتر دركر Drucker أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، ويقول في سياق أخر:" إن مؤسسات الصناعية والخدمات والمعلومات ستقزم على المعرفة في المستقبل، وسوف تتطور المؤسسات الاقتصادية إلى مؤسسات خالقة للمعرفة بطرق كثيرة... إننا سائرون نحو دخول مجتمع المعرفة الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساس فيه رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة، حيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري".[2]

إن أهمية المعرفة للمؤسسات على اختلافها تبرز ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وخلق ميزة تنافسية لها في بيئة متغيرة ودائمة التطور ثانيا، وفي اعتبارها مصدرا لا غنى عنه لضمان الجودة ، وتحفيز حركة أنشطة الإبداع والابتكار ثالثا، وفي الدور الذي

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 14.

[2] Drucker Peter, **Knowledge-Worker Productivity: The Diggest Challenge**, California Management Review,(42) 2,1999, p79.

تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باسم اقتصاد المعرفة رابعا، ذلك الاقتصاد الذي يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد.[1]

المعرفة هي الثروة الحقيقة للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدائها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. ولهذا أصبحت المعرفة تدار وظهرت إدارة المعرفة الشاملة، ومن أجل إبراز أهمية المعرفة نجملها في النقاط التالية:[2]

1- تعتبر المعرفة المكون الأساسي في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسات.

2- الاستفادة من قدرات الأفراد وأفكارهم والرفع من نسب تعلمهم من خلال انتشار المعارف في المؤسسة.

3- الاتخاذ السريع والفعال للقرارات في ظل توفر المعارف والمعلومات .

4- اعتماد المؤسسات على المعرفة يساهم في استقطاب كفاءات تهتم بالمعرفة للمؤسسة.

5- تساهم المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية، وتحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتكييف مع التغيير المتسارع.[3]

---

[1] عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، ، الطبعة الأولى،عمان ، الأردن دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2013، ص 62

[2] هيثم على حجازي، **إدارة المعرفة مدخل نظري**، الطبعة الأولى، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 2005، ص 55.

[3] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 20.

ويشير الكاتبان بولنغر وسميثBollinger & Smith إلى أن المعرفة توفر ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية الثقليدية (مثل: المنتج الجديد، والسعر المنافسين، والتقنيات الحديثة وغيرها)، من حيث أن الميزة التنافسية (في الإطار العام) يمكن نسخها وتقليدها من قبل الأخرين، أو تختفي وتزول بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعي لعمل المؤسسة. أما الميزة التنافسية التي تستند إلى المعرفة ورأس المال المعرفي فيمكن أن تخرج عن إطار هذه الاشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند اليها تمثل خصائص استراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الغير. [1]

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وأليات المشاركة بها وتبادلية، والغاية من تطبيقها وأهدافها فضلا عن اختلاف أراء ووجهات النظر إليها.

الفرع الأول: أنواع المعرفة حسب كينغستونKingston

فقد ميز كل من Bolisani &Scarso و Lundvall & Johnson أربعة أنواع من المعرفة،وهي: معرفة ماذا، معرفة لماذا، معرفة كيف، معرفة من. في حين أضاف كل من Kingston & Macintosh نوعان آخران هما: معرفة متى، ومعرفة أين، وهي كما يلي:[2]

1- **معرفة ماذا Know- What**: وتشمل المعرفة حول الحقائق وهي قريبة لمعنى المعلومات، وبالتالي يمكن نقلها. ويضفها Kingston & Macintosh بكونها المعرفة الصريحة حول الأشياء، وتشمل

---

[1] Bollinger And Robert D Smith, **Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset**, Journal Of Knowledge Management,(5) 1,2001, p 10.

[2] سلوى أمين السامرائي وعبد الستار عبد الجبار العكيدي، **دور التخزين المعرفي الالكتروني في تنمية رأسمال الفكري (نموذج الكتروني مقترح للجامعة اللبنانية الفرنسية في اربيل)**، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية،أيام 22-25 أفريل 2013، ص 351.

المفاهيم، المواضيع والحالات المادية، وهي معاكسة للمعرفة الإجرائية حول الأفعال. ويذكر Drew أنها تستخدم من قبل الخبراء والاختصاصيين.

2- **معرفة لماذاKnow- Why** : وتشير إلى المعرفة العلمية للمبادىء والقانون، العقلانية، الأسباب، المناقشات، البحوث التطبيقية، وتبرير الأشياء التي تحدث وطريقة عملها.

3- **معرفة كيفKnow-How** : وهي معرفة حول الأفعال المطلوبة، إذا وقع حدث معين، وهو الفعل المطلوب لحالة معينة والأمر المطلوب لذلك. إن معرفة كيف تعتمد على التجارب الطويلة لبناء الأنظمة الخبيرة، ولكن المشكلة مع التجارب العلمية التي قلما توثق، فمعرفة كيف ليس معرفة كتب، بل معرفة تجربة علمية.

4- **معرفة منKnow-Who** : وتتألف من معلومات حول من يعرف ماذا، ومن يعرف كيف في حين يشير Drew أنها تشير إلى أهمية الأفراد والعلاقات السياسية والاجتماعية.

5- **معرفة متىKnow-When** : هي المعرفة المطلوبة للسيطرة وفي التوقيت المطلوب على الأفعال أو الحوادث التي تقع أو التي يجب أن تقع.

6- **معرفة أينKnow-Where**: وتتضمن مواضيع الحاجة للمعرفة، ومن أين تأتي الاتصالات ومدخلات ومخرجات المعرفة

الفرع الثاني: أنواع المعرفة حسب زاك(Zack)

يصنف زاك (**Zack**)المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي:[1]

1- **المعرفة الجوهرية:** هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوب لدى المؤسسة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد.

---

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص 45,

2- **المعرفة المتقدمة:** هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمنع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق، والجودة من المعرفة التي تمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية من خلال المعرفة المتقدمة.

3- **المعرفة الابتكارية:** وهي مجمل القدرات والكفاءات المحورية التي تحوزها المؤسسة والتي تقودها إلى الابتكار والتميز في السوق مقارنة بالمنافسين، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بالهيمنة والسيطرة على السوق بفرض منطقها وقواعدها

الفرع الثالث: أنواع المعرفة حسب نوناكا

يصنف نوناكا وتاكيوشى المعرفة في نوعين رئيسين، هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وهو التصنيف الأكثر شيوعا والأكثر استخداما بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة. وفيميلي شرح مبسط لهما[1]

[1] Michel Grundstein**, Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations**, Research Report, MG Conseil 2002,p106.

معرفة المؤسسة

	مهارة المؤسسة	معرفة المؤسسة
النوع	معرفة ضمنية.	معرفة مصرحة.
المكونات	المواهب، المهارات،	المعطيات، الإجراءات، المناهج،
الخصائص	تكتسب من العمل؛ تنتقل بالتمهين الجماعي.	غير متجانسة غير كاملة؛تعبر ظروف انتاجها؛
الموقع	محصورة في موقع معين.	موزعة على عدة مواقع.

- تمثل تجربة و ثقافة المؤسسة؛
- تكون مخزنة في الأرشيف، الأنظمة الآلية وفي عقول البشر؛
- تظهر من خلال خطط المنتجات ،الخدمات، إنجاز المبيعات؛
- تنتج قيمة مضافة لعملياتها التنظيمية و الإنتاجية.

الشكل رقم 08: أنواع المعرفة في المؤسسة

1- المعرفة الضمنية: يقصد بالمعرفة الضمنية المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب نقلها.[1] فهي التي ينجزها أفراد المؤسسة في عقولهم لا يصرحون بها (وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أنماطه ومحاولة

[1] Jain Sandhu & Sidha G K, **Knowledge Shairing Among Accademic Staff :A Case Study Of Business School In Kleang Valley Malysia**, Journal Of The Advancement Of Science And Arts, 2007, P 23.

الكشف عن دوافعه)، وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الفرد وملاحظاته لكل ما يجري حوله من أمور، أو أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه الاجتماعي النفسي المميز.[1]

المعرفة الضمنية غير الظاهرة وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديه المعرفة، والتي تخزينها عقولهم، وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم، أي أنها مرتبطة ولصيقة بهم، ومن ثم لا يتاح نشرها أو نقلها بمعزل عن أصحابها، وقد لا يتم التعرف عليها، أو استخدامها إلا عندما تنشأ حاجة لذلك، وحتى أن المعرفة الضمنية هذه قد لا يمكن التعبير عنها في حالات معينة، حيث أن الشخص يمكن أن يعرف أكثر مما يعبر عنه بخصوص موضوع أو مجال معين.[2] تتألف المعرفة الضمنية من الحقائق ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات، والميزة الفردية لهذه الميزة تجعل من مشاركتها بين الأفراد يحتاج إلى ثقافة تشجيع نشرها وتترجم المفهوم العلمي للضامن بين المستخدمين.[3]

كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة القيم، الاتجاهات والمدركات الذاتية للأفراد والتي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها نظرا لأنها تتمركز في المستويات الأعمق للأفراد. وتشمل أيضا مجموعة المهارات والخبرات المخزنة داخل عقول الأفراد، والتي يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وهي تشكل التحدي الأكبر في إدارة المعرفة

---

[1] Delmond Marie Hélene Et Autre, **Management De Systemes D'information**, Edition Donod, Paris, 2003, p204

[2] فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، عمان،، الأردن، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع،2008، ص ص 10-11.

[3] Francois Regnier, **Connaissances Tacites :Un Role Stratégique Dans L'entreprise,** Revue Française De Gestion, N 105, Sep-Oct 1995,p129 .

داخل المؤسسة. وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للأخرين ".[1]

ولقد أكد (Grundstein) على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:[2]

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛
- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسع حقل المعرفة.

تعد المعرفة الضمنية معرفة خاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة والخطأ والتلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي. لذلك يتطلب تسيير المعرفة الضمنية نهجاً مختلفاً عن تسيير المعرفة الصريحة. وبشكل عام فإن المعرفة تنشأ وتتطور من خلال تسيير الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المرتبط بالاستراتيجية إضافة إلى ذلك يتكون جسم أو هيكل معرفة المؤسسة من أساليب ونماذج تساعد على التعرف عليها، والتي ترتبط أساساً بعمليات تشتمل على إنتاج المعرفة، واستحصالها، ونقلها. هذه العمليات تسند عمليات المؤسسة الأخرى من خلال توفير المعرفة المطلوبة لأداء العمل.

2- المعرفة الصريحة:المعرفة الصريحة ويعني بها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها (التعبير عنها برموز) وكتابتها ونقلها إلى الأخرين بواسطة الوثائق وأشكالها المختلفة، بدء بالألواح المسمارية حتى قواعد البيانات الالكترونية، مرورا بالمخطوطات والطبعات الزرقاء وتخرج المعرفة

---

[1] أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه، **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عمان،، الأردن، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 63-64.

[2] Michel Grundstein**, Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations**, Research Report, MG Conseil, Juillet 2002, p05.

الظاهرة أو الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات (في شكل رسوم مثلا).[1]

المعرفة الصريحة هي المعرفة المكتوبة أي المعرفة المنتشرة و الشائعة الموجودة في الكتب والمدونات والمراجع، وهذه المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها والمشاركة فيها.[1] وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة او في الشكل الالكتروني ويمكن تدويرها. وتسهل هذه المعرفة استمرارية نقل المعرفة – كيف وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها. كما تؤكد على الممارسات الإدارية المتبعة.[2] وهي المعرفة التي يمكن صياغتها على شكل رموز وتخزينها ونقلها وتعلمها، وتتميز بسهولة نقلها للأخرين وأكثر أشكالها(الكتيبات، براءات الاختراع، الوثائق، التقارير وقواعد البيانات).[3]

وهي مجموعة السياسات والإجراءات والتعليمات والمعايير والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، المستندات /السجلات/ قواعد البيانات / المعايير /العمليات والتشغيل والنتائج التي تنتقل بين مختلف مستويات التنظيمية بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية. والتي يمكن الرجوع إليها ونقلها بسهولة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.[4]ولتوضيح أكثر الفرق بين المعارف الضمنية والمعارف الصريحة نوضحها في الجدول التالي:

---

[1] حسني عبد الرحمن الشيمي، **إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، ص 50.

[1] سمية بن عامر يوران ، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة** ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي ، 2016 ص 21.

[2] عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل غلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص ص 37-38.

[3] Afiouni F, **Human Ressource Management And Knowledge Management Areod Map Toward Improving Organizational Performance**, The Journal Of Amirican Academy Of Business, Cambridge, Vol 11,N 2, 2007, p125.

[4] أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه، **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عمان ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص63 .

جدول رقم 16: خصائص المعارف الضمنية والمعارف الصريحة

خصائص المعارف الضمنية	خصائص المعارف الصريحة
القدرة على التأقلم، والتعامل مع الوضعيات الاستثنائية	قابلة للنشر، الإنتاج، الولوج، والاستخدام في كامل المؤسسة
الخبرة، المعرفة الكيفية، المعرفة السببية	قابلة للتعلم والاكتساب
قابلية التعاون، مشاركة الرؤية ونشر ثقافة	قابلة الإدارة والتنظيم وترجمة رؤيا معينة عن طريق مهمة ما أو مخطط عملي
يتم نقلها عن طريق مرافق ومعلم خبير ولا يتم ذلك إلا وجها لوجه	يتم نقلها عن طريق منتج، خدمة أو بيان تنظيمي

Source: Kiniz Dalkir, **Knoldege Management In Theory And Practice**, Elsevier, 2005, P 08.

المطلب الثالث: ماهية إدارة المعرفة في المؤسسات

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا وهاما، حيث أصبحت المحرك الرئيسي في حياة المؤسسات، ففي خصم التوجه نحو واقع الفكر المعرفي بات من الضروري تنظيم المعارف والمعلومات وهذا لاسترجاعها بسرعة والعمل بها مناجل اتخاذ القرارات وتحسين مستوى الموارد البشرية وبالتالي رفع إمكانيات المؤسسة . و فيما يلي سنتعرف على ماهية إدارة المعرفة.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على

الخبرات، ويتم الوصول إليها من خلال المعلومة، فالمعلومة تقود إلى المعرفة التي قد تكون جديدة مبتكرة، أو تضفي إلى معارفنا السابقة لتوسعها أو تعدل منها.

فتعرف المعرفة التنظيمة بأنها:" كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها. وتتشكل المعرفة التنظيمة من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات الافراد في المؤسسة".[1] فالمعرفة التنظيمية هي:" المعلومات التي تحتويها الأساليب والإجراءات الروتينية التي تقف وراء سلوك ما، وهذا السلوك هو سلوك هادف، أي أنه ذو صلة مباشرة بإجراءات العمل وبالأهداف الرسمية للمؤسسة، وهي تسمى تنظيمية فقط عندما يشترك فيها أعضاء المؤسسة أو على الأقل غالبيتهم".[2]

تعد المعرفة التنظيمية واحدة من أهم الموارد الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على مزاياها التنافسية. فعملية انشاؤها وادارتها جذبت اهتمام مختلف الباحثين والمديرين.[3] وهذا ما نسميه ادارة المعرفة.

---

[1] علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2002، ص 204.

[2] Byond B Elisabeth, Knowledge Shairing The Management Of Transactive Knowledge Systems, Knowledge And Process Management, Vol 13, N1, p 65.

[3] Iebra Aizpurua And All, L**earning For Sharing An Emprical Analyses Of Organizational Learning And Knowledge Shairing,** International Entrepreneur Ship And Management Journal, N7, P510

أما إدارة المعرفة فيعرفها (Wiig) بأنها :"تخطيط ، تنظيم ، مراقبة ، تنسيق ، توليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية" ، أما(Nonak) فيعرف إدارة المعرفة بأنها:" العملية المنهجية المؤسسة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".[1]

وتعرف إدارة المعرفة على أنها:"مزيج مذهل من الاستراتيجيات والأدوات والتقنيات التي لا تعتبر حديثة، كما هي رواية قصص من شخص إلى شخص، والتعلم من الأخطاء السابقة".[2]

ركز آخرون على الجوانب الثقافية والاجتماعية فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها:" الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة".[3]

ويلاحظ مما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة حيث تركز التعريفات السابقة على ان إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول لإدارة من خلال الاستثمار في الموارد المعرفية والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها.

وعلى هذا الأساس يمكن إعطاء تعريف إجرائي لإدراة المعرفة على النحو التالي: إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والنشاطات تقوم بها المؤسسة لمساعدتها على خلق وتخزين وتقاسم وتطبيق المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، وزيادة مستوى الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

---

[1] بعلى حمزة ، **دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2017/11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، ص 86

[2] Kimiz Dalkir **, Knowledg Management In Theory And Practice**, Elsevier Inc , Oxfort, England , 2005, p6.

[3] ليث عبد الله القهيوي، **استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، ،الطبعة الأولى،عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص25.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، كما أصبحت تلك المؤسسات أكثر اعتمادا على المعلومات، والمعرفة بغية تجديد منتوجاتها وخدماتها، والأساليب المتستخدمة للوصول بكفاءة وسرعة إلى العملاء مقارنة بالمنافسين.

أولا: أهمية إدارة المعرفة

وتبرز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة من كونها وسيلة لتخفيض التكاليف ورفع موجودات الداخلية وبالتالي توليد إيرادات جديدة بالمؤسسة. كما أن إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء القائم على الخبرة والمعرفة.[1]

كما تزايدت استخدامات المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ضمن عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، والإنتاجية، والموراد البشرية، كما أصبحت الحاجة واضحة إليها في تصميم المنتجات، والخدمات وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج. ضمن هذا السياق تتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في جوانب رئيسية أهمها:

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها؛

---

[1] علم الدين بانقا و محمد عمر باطويح، **تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفـ**ة، سلسلة دراسات تنموية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 61، 2018، ص25.

– إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛

– يهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد؛

– يساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛

– يوفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الاستراتيجية؛

– يوفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي الى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛

– اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز؛

تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسيره بفاعلية، وهذا ما أدركته العديد من المؤسسات من خلال الدراسات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع تسيير المعرفة، كما أصبحت موردا استراتيجيا للمؤسسات التي طورت منذ مدة أساليب تسيير المعرفة من خلال تحديد التكوين، مكاتب المناهج أو مخابر البحث والتطوير التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الأتي:[1]

1– أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.

---

[1] محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، **مفاهيم وأسس إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيقها(إطار مفاهيمي)**،رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية،أيام 22–25 أفريل 2013، ص 165.

2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول لمشكلات التي تواجه المؤسسة.

3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

5- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

6- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة).

الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة

ومهما اختلاف آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات أو الأنشطة إلا أن حقيقة الممارسات العملية لهذه العمليات لا تتعدى كونها ابتكار المعرفة، الحصول عليها من مصادرها المختلفة ومن ثم ترميزها لخزنها في قاعدة معرفة المؤسسة من أجل مشاركتها ونشرها وتوزيعها.

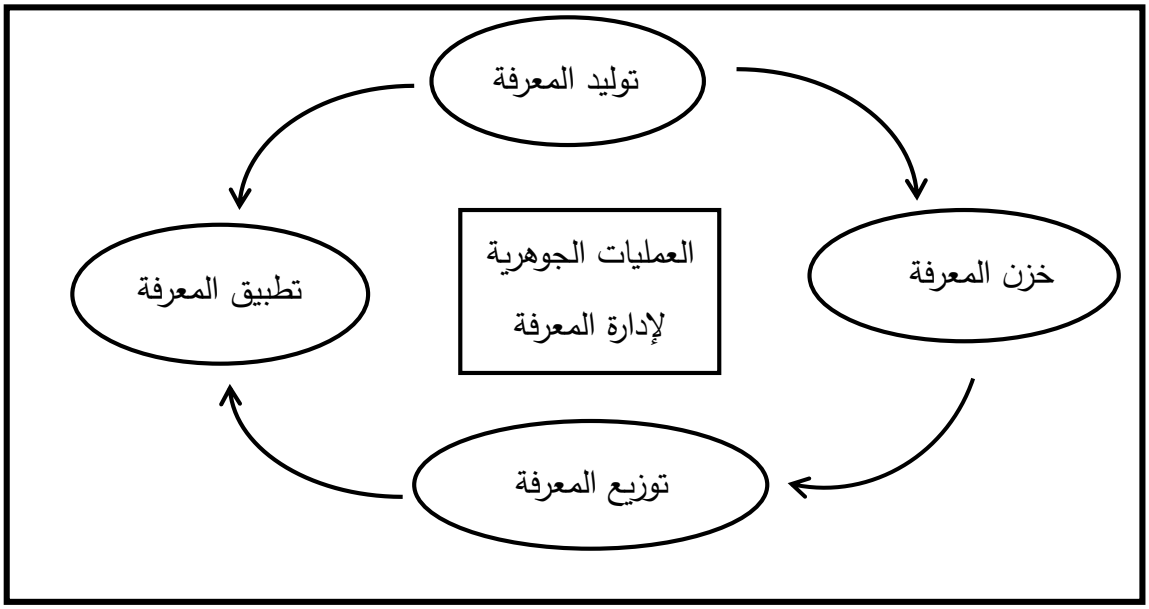
تعتبر عمليات إدارة المعرفة من أهم عناصر في إدارة المعرفة كما ذكرنا سابقا من خلال مجمل التعاريف التي ورد ذكر هذه العمليات فيها، لكن لم يتفق الباحثون حول عدد هذه العمليات ولا على ترتيبها، فمنهم من يقول أنها ست عمليات وغيرهم حددها بأقل أو أكثر والجدول الموالي يبين كيف قسم مختلف الباحثين مراحل إدارة المعرفة.

جدول رقم 17: عمليات إدارة المعرفة كما يرها الباحثين

	المؤلف	العمليات الأساسية			
1	توربان E.Turban	1.انشاء المعرفة 2.الحصول على المعرفة 3.تنقيع المعرفة		4. خزن المعرفة 5. إدارة المعرفة 6. نشر المعرفة	
2	لاودون ولاودون Laudon &Laudon	الحصول على المعرفة وترميزها. إنشاء المعرفة		تقاسم المعرفة 4. توزيع ونشر المعرفة	
3	دفيد سكايرم D. Skyrme	1. الانشاء 2. التحديد 3. الجمع	4. التنظيم 5. التقاسم 6.التعليم	7.التطبيق 8.الاستغلال 9.الجماعة	10.التقييم
4	مارك دوديون	تحديد المعرفة اكتساب المعرفة توليد المعرفة التحقق من صلاحية المعرفة		نشر المعرفة تجسيد المعرفة تحقيق المعرفة استغلال وتصنيف المعرفة	

المصدر: نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص ص 97-98.

وان عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا اتجه الجميع الباحثين على رسم مخطط على شكل دائرة وان معظم آثار إلى أن العمليات الجوهرية موضحة في الشكل الموالي



الشكل رقم 09 : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

قبل التطرق للعمليات السابقة نشير إلى عملية تشخيص المعرفة: [1]

- **تشخيص المعرفة:** هي عملية مهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة كما أن نجاح البرنامج يتوقف على دقة التشخيص، ويقصد به حيازة المعارف والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة وخاصة المعرفة الضمنية الموجودة بالمؤسسة ، لأجل تبادل المعارف وتقاسمها.
- **توليد المعرفة:** إن توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، كما أن المعرفة والابتكار هي عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يضيف مصدر المعرفة جديدة، إن من أهم النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة هي نموذج SELI

[1] بعلى حمزة **دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الابداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 2017/11،ص 86.

ويكون من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرية، وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

- **خزن المعرفة:** هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، الوصول والاسترجاع، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة ، وإنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.
- **توزيع المعرفة:** تشمل كلا من تقاسم، نشر، نقل وتشارك المعرفة، ويشير Coakes إن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.
- **تطبيق المعرفة:** هو إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي وتطبيقاتها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار، كما أن التطبيق يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة، ليست المؤسسات التي تملك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه.

تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها

هي أهم هذه العمليات، والتي غالب ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها بل قد تلجأ المؤسسة إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة وحلول ومشكلات التي تواجهها، وتنطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للمؤسسات التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من مؤسسات لماهية عمليات إدارة المعرفة وما تنطوي عليه من فوائد وبالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس.[1]

المطلب الرابع: الصعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة

بالنظر إلى حداثته فإن تسيير المعرفة ما زالت تواجهه جملة من الصعوبات خاصة على مستوى إدخال مشاريع، ونشر أساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة، وكذا على مستوى الأهداف المرجوة من الاستثمار في هذا المجال، وعموما فإنه يمكننا ذكر جملة صعوبات مرتبطة بتسيير المعرفة منها:[2]

- كون تسيير المعرفة نظاما لا زال في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات؛

- طبيعة المشاكل المرتبطة بتقييم مردودية المشاريع وجدواها؛

---

[1] المغربي وعبد الحميد عبد الفتاح، **نظم المعلومات الإدارية**، مصر، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص 186.

[2] سعد زناد درويش، **اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 14/12 أيار 2003، ص2.

– نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بتسيير المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية؛

– نقص التزام المسيرين بسب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة، أو لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية؛

– خطر الروتين المصاحب لرسملة المعلومة، بحيث أنها قد تستعمل دون أية روح نقدية أو تجديدية، فالمبالغة في الرسملة كما يقول بيلي(Balley) يمكن أن تخنق فرص الإبداع والتغيير؛

– الصعوبة القانونية لتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة، إذ كثيرا ما تكون نتيجة لتظافر جهود جملة عناصر تصعب من إمكانية اقتسامه.

إن ذلك يشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسة في مواجهة البيئة التنافسية، حيث إن التجديد والجودة تقع في مركز التنافسية، وتعكس الوعي بأن المعرفة والكفاءات التي يطول الحصول عليها أو يصعب تحصيلها، هي عامل تميز أساسي، ومتغير رئيسي، ضمن استراتيجية المؤسسة.

المبحث الثاني: نقل المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة

يعد نقل المعرفة جزءا لا يتجزأ من حياة المؤسسة، ومن الأمور التي تحرص المؤسسات على نقلها الخبرات والدروس المستفادة، والقدرة على معرفة الكيفية للعديد من الأمور ويجب أن لا يغيب عن أذهاننا أن جعل المعرفة متوفرة لا تعد نقل للمعرفة بل هي نقل احتواء، كما أن الهدف هو تسهيل التشارك المعرفي و التعاون و الاستفادة من الشبكات الالكترونية.

يتم انجاز نقل المعرفة بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي، الاتصالات والتعلم من خلال العمل، والالتقاء وجها لوجه أو من خلال تضمينها أي المعرفة بالإجراءات والمراقبة وتبادل الوثائق حيث يتم نقل المعرفة من مخازنها المختلفة أي أماكن وجودها بين الأفراد نفسهم.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع نقل المعرفة التنظيمية

رغم أن مفهوم نقل المعرفة بسيط ، فإن تنفيذه في الإطار التنظيمي ليس كذلك، ويعود هذا إلى أن المؤسسات غالبا لا تعرف ما تملكه من معرفة. كما أن لديها غالبا عوامل داخلية تعيق نقل الأشكال المختلفة للمعرفة بين مواقعها المتعددة. ومع تطور هذا المفهوم ساهمت الكثير من الدراسات في فهم النواحي المختلفة لهذه الظاهرة، حيث تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجهات نظر متنوعة وعديدة، فأبسط صيغة لنقل المعرفة هو اعتبار نقل المعرفة كتقاسم ومشاركة المعرفة بين الناس، حيث تتضمن مشاركة المعرفة أخذ وإعطاء معلومات مؤطرة ضمن بيئة المشاركين. وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مفهوم وأنواع نقل المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم نقل المعرفة التنظيمية

ارتبط مصطلح نقل المعرفة بمصطلح مشاركة المعرفة وهناك يعتبرهم نفس الشيء، فمشاركة المعرفة تعرف بأنها: العملية التي يتم من خلالها ايصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين.[1]

[1] Beccera Ferandez Et All , **Knowledge Management Challenges Solutions And Technologies**, Upper Saddle River, Nj Pearson Prentice Hall, 2004, p34

يرى سان (SAN) التشارك المعرفي فعالية اجتماعية تحتم على الأفراد الاتصال ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل خلاق لضمان استمراريتهم في أعمالهم اليومية، وحسب (Daghfous): "هي عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمؤسسة أو الوحدة وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين باستخدام الأدوات والوسائل المخصصة للقيام بهذه الأنشطة كانترنت ووسائل التوزيع الالكترونية والوسائط المتعددة". [1]

ولابد أن نشير أن هناك اختلاف بين المفكرين والباحثين في هذه العملية حيث هناك من يعتبرها من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وتتفرع عنها عملية نقل المعرفة وتوزيعها وهناك من يعتبرها نشاط أو عملية فرعية من العمليات الجوهرية المتمثلة في توزيع المعرفة التي تتضمن كل مصطلحات النقل والنشر والمشاركة، ورغم هذا الاختلاف، لكن يحظى أهمية قصوى لهذه المعضلة سواء كانت جوهرية أو فرعية لأنها أساس تبادل المعارف الضمنية والصريحة وانتقالها بين أفراد المؤسسة.

لا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة داخل المؤسسة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية إنتقال المعرفة داخل المؤسسة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخل المؤسسة، إذ (Coakes) أن عملية نقل المعرفة Knowledge Transfer هي الخطوة

---

[1] جيجق عبد المالك وجيجق زكية، **تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أستاذ التعليم العالي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، العدد 8، جوان 2015، ص 254.

الأولى في عملية التشارك في المعرفة. وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة " المناسبة" إلى الشخص " المناسب" في الوقت " المناسب" وضمن الشكل " المناسب" وبالتكلفة " المناسبة". [1]

ويكمن الفرق بين مشاركة المعرفة وبين نقل المعرفة في أن مشاركة المعرفة تركز على رأس المال المنظمي (الهيكلي أوالداخلي) ونقل معرفة الفرد إلى معرفة مجموعات الأفراد أو إلى معرفة تنظيمية، والتي تصبح أساسا لبنى العمليات والمنتجات والخدمات. ومن المعلوم أن عملية التفاعل الاجتماعي تسهل عملية مشاركة المعرفة الضمنية بين العاملين في المؤسسة.[2]

ويتعبر التشارك المعرفي من أهم وأثر العمليات الحرجة في إدارة المعرفة، وهو المحدد الأساسي للميزة التنافسية. حيث يعرف على أنه: "العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الأخرين".[3]و يمكن تعريف التشارك المعرفي بأنه:" أنشطة نقل أو نشر المعرفة من فرد أو جماعة أو مؤسسة إلى فرد أو جماعة أو مؤسسة أخرى".[4]

---

[1] أسمهان ماجد الطاهرو ابراهيم محمود منصور، **متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث" إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أيام 21-24 افريل، 2008.

[2] عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، الطبعة الأولى،عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص133

[3] خضر مصباح اسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص104.

[4] Lee J N, **The Impact Of Knowledge Shairing, Organizational Copubility And Partner Ship Quality On Is Outsourcing Success**, Information Of Management, 3(15),P 325.

كما تم تعريفها بأنها" :العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح وبالتالي تساعد على اقتسام المعرفة ووضعها بطرق تزيد من تحسين الأداء".[1]

يمكن تعريف نقل المعرفة بأنه :"عملية تتكشف وفقًا لسيناريوهات Juicer يمكن أن يكون هذا تفاعلًا بين الأشخاص، أو نقلًا بين شخص ومجموعة من الأشخاص، أو نشاطًا يحدث بين مجموعتين من الأشخاص". نقل يمكن أن يكون متعمدا، إلى جانب ذلك، يمكن للشخص أن ينقل معرفته إلى فيدوس أخرى من خلال استخدامها في مهامه أو عن طريق الصدفة كما هو الحال في حالة مناقشة على سبيل المثال. ومن ناحية أخرى، يذكر تشين وآخرون أن نقل المعارف عملية يمكن تنظيمها، أي شكلياً ومخططاً، أو غير رسمي وغير مخطط.[2]

وبالتالي يمكن القول أن نقل المعرفة هو:" عملية ربط وليس جمع، حيث تعتمد على اختيار الفرد ورغبته في نقل المعرفة أو استقبالها، أي أن عملية نقل المعرفة عملية ثنائية تتضمن فعلين".[3]

---

[1] R. Berryman, **Knowledge Management in Virtual Organization: A Study Of Best Practices Knowledge transfer Mode**l, **PH.D Thesis,** University of North Texas May 2005, p13.

[2] Touahria Ouassima, **Transfert des Connaissances Dans Un Contexte Interculturel**, Université Du QUÉBEC à MONTRÉAL, Julllet 2011.

[3] S. Yamao& M. Fenwick, Knowledge Transfer Succes In Mneo the rolle Of training and devlopment and knowledge transfer capacity,

وتعرف بأنها:" العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد". وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي:[1]

- يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المؤسسة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخزن المعرفة.من خلال هذا المعنى فان المستقبلين للمعرفة يحصلون علي المعرفة من أماكن تواجدها و يتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.
- يمكن اعتبار مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة, كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.
- المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني ان يكون من يمللك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الاخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند ألافراد أو الجماعات أو ألاقسام أو المؤسسات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة في المعرفة.

مما سبق نستنتج ان مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الابداع في المؤسسات Organization Innovation كما هو مهم جداً لدعم أداء المؤسسات و تطوير معرفة الأفراد

---

[1] اسمهان ماجد الطاهر وابراهيم محمود منصور، **متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية**، المؤتمر العلمي السنوي الثالث: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، 21-24 نيسان 2008، ص7.

الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال إما التبادل Exchange أو من خلال Socialization وفيما يلي توضيح لهذة العمليات الفرعية لمشاركة المعرفة:

Exchange : التبادل في المعرفة يركز على مشاركة المعرفة الصريحة ويستخدم الاتصالات ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.

أما النواحي الاجتماعية (Socialization) كعملية لنقل المعرفة ومشاركتها فهي تسهل المشاركة للمعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى المستشارين.

الفرع الثاني أنواع نقل المعرفة التنظيمية

وقد تنقل المعرفة داخل المؤسسات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:[1]

- **الشكل المقصود:** ويعني أن تنقل المعرفة قصدا داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، وأيضا من خلال المذكرات والتقارير والنشرات المطبوعة أو المنشورة، أو من خلال الوسائل السمعبصرية، أو من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة، أو من خلال الدورات التدريبية، أو حضور الندوات والمؤتمرات، وغير أو من خلالها.
- **الشكل غير مقصود:** ويعني هذا أن تنقل المعرفة بشكل عفوي غير مبرمج داخل المؤسسة، ويكون ذلك من خلال: الشبكات غير الرسمية، واللقاءات الودية بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها، ومجموعات المحادثة، وغيرها.

---

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سبق ذكره**، ص133.

وهناك وسائل أخرى لنقل المعرفة مثل:[1]

- نقل الخبرات من خلال التدريب والتعلم.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة.
- فرق المؤسسة المتنوعة معرفياً التي تعمل على التوزيع الداخلي للمعرفة.
- استخدام الانترنت ومجموعات المحادثة.
- اجتماعات ولقاءات ما بعد العمل، والغرف الصفية الرسمية.

ويمكن تصنيف طرق نقل المعرفة ضمن تقنيتين:

- **تقنية التنسيق الشخصي** :مثل حركة الموظفين، التدريب، التفاعل بين الموردين والمستهلكين.
- **تقنية التنسيق التكنولوجي** :مثل برامج الكترونية مشتركة، نظم خبيرة،...

وجدير بالذكر أن نقل المعرفة والمشاركة بها تتطلب بيئة تنظيمية منفتحة وقيادة فاعلة تعمل على تعزيزهما وتجذيرهما على نحو مستمر، وهياكل تنظيمية شبكية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتدفق المعرفة وانسيابها بحرية إلى جميع الوحدات في المؤسسة، لأن أساليب القيادة التقليدية والهياكل التنظيمية العمودية التقليدية تعد من مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة والمشاركة بها لأنها تحد من تدفق المعرفة وانسيابها بسهولة إلى مقاصدها في المؤسسة.

---

[1] داوود سليمان المحمد، **نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حلة الشركات القطاع العام الصناعي في سورية)**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 64 .

المطلب الثاني: نماذج وأبعاد نقل المعرفة

تعتبر عملية نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة التي تسعى إلى ابتكار وتنظيم وتوزيع واستقبال المعرفة والتأكد من توفرها لكافة أفراد المؤسسة، ولا يمكن اعتبار عملية نقل المعرفة عملية انتشار تلقائية ولكنها عملية تحتاج إلى تخطيط مستمر وتعتمد في نجاحها على خبرة الأشخاص المشاركين فيها ولا يعني انتشار المعرفة الاستنساخ التام للمعرفة في الوحدة المستقبلة لها، وفي مجال المعرفة التنظيمية يتم نقل المعرفة من أحد أجزاء المؤسسة إلى أي جزء من أجزائها، أو إلى أي عميل من عملائها. وفيما يلي سنتطرق إلى نماذج وأشكال نقل المعرفة التنظيمية.

الفرع الأول: نماذج نقل المعرفة

هناك العديد من الدراسات بحث نماذج نقل المعرفة، فهي حاولت شرح كيفية خلق وتشكيل ونقل المعرفة والأشياء التي تؤثر فيها، وفيما يلي شرح لأهم هذه النماذج:

أولا: النموذج الحلزوني The Spiral Model:

وهو نموذج إنشاء المعرفة الذي يسود في المؤسسات الخلاقة للمعرفة ويسمى نموذج **SECI** اختصارا للمصطلحات

(Socialization, Externalization, Combination, Internalization) تطوير وتوسيع هذا النموذج بواسطة الباحثين (Nonaka & Takeuch) وهما يريان أن خلق المعرفة هي عملية مستمرة تتضمن تفاعل مستمر ومتواصل بين المعرفة الضمنية وأبعاد المعرفة الصريحة .ويقوم

هذا النموذج على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة [1].

إن تحولات المعرفة الصريحة والضمنية وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة والتي تتم في ثلاث مستويات أساسية هي مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسة، وتحدث عملية نقل المعرفة بين الفرد مبتكر المعرفة(والمؤسسة) مطبق المعرفة. ويمكن القول بأن عملية نقل المعرفة هنا هي عملية إبداع للمعرفة من خلال تحولات المعرفة الضمنية والصريحة، وهناك أربعة أنماط لتحول المعرفة: [2]

1-التنشئة Socialization(من ضمنية إلى ضمنية):

هي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، وتعتبر التنشئة أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية إنشاء المعرفة وتقاسمها بين الأفراد، وهي الهدف الأساسي للمؤسسات الخلاقة للمعرفة. وتعني إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين، أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المؤسسة، ويتم تبادل المعرفة من خلال أنشطة مشتركة، ومن خلال التواجد سوياً داخل المؤسسة والعمل المشترك ضمن الفرق، لهذا فإن التقارب المادي والتعايش وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر داخل المؤسسة من أساسيات هذه

---

[1] A. Schulze, M. Hoeg, **Organizational Knowledge Creation and Generation of New Product Ideas: A Behavioral Approach**, Research policy, Vol37, 2008, P1743

[2] J. Rhodes, R. Hung, **Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication For Corporate Performance,** Journal of knowledge management, Vol12, No3, 2008, p85.

المرحلة، وتمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولاً إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك.

2- التجسيدExternalization (من ضمنية إلى صريحة): إن عملية التجسيد تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية التي يتم إنشاؤها وهي الأصعب في التحديد والتفسير ولا يتم الوصول إليها من قبل الآخرين إلا عن طريق التعلم في العمل، وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، أي تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة من أهم وأجدر الوسائل وهو يقوم على (Brainstorming) للفهم من قبل الآخرين، ويعد العصف الذهني تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة .وبالتالي فإن التجسيد يتمحور حول التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة الأمر الذي يؤدي إلى تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

3- الترابط Combination (من صريحة إلى صريحة):هي عملية إعادة تشكيل المعرفة الصريحة الموجودة من أجل خلق معرفة صريحة جديدة، وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيداً، ويتم ذلك بإدراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة من خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد ثم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة، ومن أدواتها قواعد البيانات، الشبكة العنكبوتية، الشبكة الداخلية والانترنت.

4- التذويبInternalization (من صريحة إلى ضمنية): يتم هذا التحول من خلال إدخال المعرفة الصريحة بالمعرفة التنظيمية للمنظمة ككل، وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق اكتساب المعرفة الصريحة بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار حيث تضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد وهذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل حسب معتقداته و قدرة استيعابه وفهمه للمعرفة.

مما سبق يمكن أن نستنتج بأن نموذج نقل المعرفة الحلزوني ساعد في فهم كيفية وضوح وترابط عمليات نقل وخلق المعرفة، حيث أن الخلق المتتالي للمعرفة في المؤسسات هي العملية التي تضم خلق المعرفة من قبل الأشخاص وإضافة نتائجها إلى شبكة معرفة المؤسسة .وفي هذا النموذج تكون قاعدة خلق المعرفة هي تفاعل داخلي مستمر بين الأفراد وتحويل مستمر (من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة) والعكس بالعكس، قاموا بنمذجة عملية خلق المعرفة التنظيمية (Nonaka& Takunchi) وبالتالي يمكن القول أن داخل المؤسسة بالطريقة الحلزونية التي يتم فيها توسيع وتفصيل المعرفة باستخدام الطرق الأربعة أعلاه لنقل المعرفة، إذ تصبح المعرفة متبلورة "وفقاً لهذه النمذجة داخل المؤسسة في المستويات الأعلى وتتحرك من الشخص عبر الجماعة إلى المستويات التنظيمية الأدنى بل وحتى داخل هذه المستويات بصورة متبادلة. ومن هنا يمكن القول أن نموذجا نقل المعرفة يكمل كلاً منها الآخر، فمن ناحية يظهر نموذج التواصل الخطوات التي لها علاقة في عملية نقل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية، ومن الناحية الأخرى يبين النموذج الحلزوني كيفية النقل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال التفاعل الداخلي بين الأفراد وكيفية تسهيل نقل المعرفة من الأفراد إلى المستويات التنظيمية.

ثانيا: نموذج التواصلThe Communication Model

يتألف نموذج التواصل من مرسل، مستقبل، رسالة .حيث يعتبر المستقبل هو المستخدم لأنه الشخص الذي يتعلم ويكتسب المعرفة، بينما تعتبر الرسالة الموضوع لأنه يمكن طرحها على شكل معرفة أو معلومة، ثم لاحقاً تم إضافة عنصر الناقل الذي يعتبر الوسيلة المستخدمة في نقل المعرفة وتبسيطها وتسهيلها لزيادة فرص إتمام وظيفتها التواصلية، وبعد ذلك تم تطوير النموذج ليشمل العناصر التالية:[1]

- مرسل المعرفة.
- الرسالة .
- مستقبل المعرفة .
- الوسيط(الناقل).
- التغذية العكسية.
- الإطار التنظيمي.

يساعد نموذج التواصل في تفسير وتحديد أسباب فشل خطط نقل المعرفة التي تعتمد على التواصل غير المباشر، وتتألف العملية من أربعة مراحل هي :المبادرة، التطبيق، التصعيد، الاندماج. وفيما يلي عرض لهذه المراحل: [2]

---

[1] N. Aziati & J. Salim**, Intra Organizational Knowledge Transfer Through Malaysia E-government IT Outsourcing:** A Theoretical Review, World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol 66,2010, p190.

[2] G. Szulanski, The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol82, No1, 2000, P:9-27.

1-المبادرة Initiation: تبدأ هذه المرحلة بتكوين فكرة النقل وتشمل جميع الأحداث التي تقود لاتخاذ قرار نقل المعرفة . في هذه المرحلة يحتاج المشاركون التنظيميون أن يكونوا على دراية بأن هذه المعرفة موجودة ضمن سياق المنظمة،كما أنهم بحاجة أيضاً أن يكونوا على دراية بأنه قد يكون من السهل استعمال هذه المعرفة لتوجيه حاجاتهم،بالإضافة لذلك هناك حاجة لمعرفة ما هي المعرفة التي يحتاجونها وما هي المعرفة التي يستغلونها وإلى أي تنتمي تلك المعرفة، كما يتوجب عليهم أيضاً معرفة أن يكونوا قادرين على معرفة كيفية جمع المعلومات، ومن أين تستعمل لإنجاز هدف تنفيذ عملية نقل المعرفة .ومن المهم تقرير أي المعلومات تكون مفيدة، وكيف يمكن أن تخزن في النظام، وذلك لأن جمع المعلومات غير المفيدة والتي ليست ذات معنى يعتبر إضاعة للوقت كما يجب تجنب المصادر الأخرى .في هذه المرحلة يحتاج المشاركون التنظيميون أن يكونوا قادرين على التعرف على المعرفة التي يراد نقلها .وتلخيصاً يمكن أن نقول إن مرحلة المبادرة لنقل المعرفة تتضمن جميع الحوادث التي تعود إلى قرار النقل وهذا يتضمن التسليم والإقرار بالحاجة إلى المعرفة والبحث لإشباع تلك الحاجة واكتشاف ملائمة المعرفة المنقولة ومطابقتها لتلبي الحاجة.

3- التنفيذ Implementation: تبدأ هذه المرحلة بقرار المباشرة حيث يؤخذ هذا القرار رسمياً بطريقة رسمية مركزية، أو غير رسمية .حتى أنه في بعض الحالات غير جدير بالملاحظة، وبمجرد اتخاذ قرار نقل المعرفة فإنه يتم تحديد الوسائل من أدوات اتصال ووثائق وغيرها يتم تصديرها من قبل فريق وتستقبل من قبل آخر .وفي هذه المرحلة يحدث تعديل وتكييف المعرفة لدى كل من المرسلين والمستقبلين، وتتغير المعرفة في موقع المرسل وتتلاقى مع الحاجة المدركة والمفهومة للمستقبل . وتعتمد سهولة ويسر هذا النقل على الخبرات والتجارب التي اكتسبتها الأطراف في نقل سابق مماثل،

وتشابه المرسل والمستقبل وعلى جودة ونوعية المعرفة ذاتها .ويمكننا تلخيص مرحلة التنفيذ بمباشرة تنفيذ قرار النقل، وتشمل تدفق موارد المعرفة من المرسل إلى المستقبل حيث تنشأ روابط اجتماعية بين المستقبل والمرسل وبما يتلاءم مع رغبات وحاجات المستقبل، وتجنب المشاكل التي تم مواجهتها في نقل سابق.

3-التصعيدRamp-up: تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ المستقبل باستعمال المعرفة المنقولة بمعنى بعد اليوم الأول من الاستعمال، وفي هذه المرحلة تبرهن وتثبت فائدة المعرفة الجديدة في سياق مختلف، حيث يبدأ مستقبل المعرفة بتطبيق المعرفة لحل المشاكل في عمله اليومي .في هذه المرحلة يبدأ المستقبل أيضاً بتثمين وتقييم المعرفة طبقاً لسهولة تنفيذها وتطبيقها وللنجاح الذي ستؤمنه لحل مشكلته.

4-الاندماج Integration: تبدأ مرحله الاندماج بعد أن يحقق المستقبل النتائج المرضية بتطبيق المعرفة المنقولة، وفي هذه المرحلة يقوم المستقبل تدريجياً بتطبيق المعرفة لحل المشاكل التي تبرز خلال عمله، وتصبح المعرفة المنقولة تدريجياً روتيناً وبمرور الزمن يتطور التاريخ المشترك وتزيد المعرفة المنقولة بين المرسلين والمستقبلين، حيث تنساب المعرفة بحرية أكبر وتضيف تطبيقات جديدة للمعرفة الموجودة.

الفرع الثاني: أبعاد نقل المعرفة

تتمثل أبعاد نقل المعرفة في ما يلي:[1]

1- **تبادل المعرفة Knowledge Exchange** :إن عملية تبادل المعرفة تسهل نقل ومشاركة المعرفة الصريحة بين الأفراد، كما أن عملية تبادل المعرفة يحدث عندما يكون الفرد على استعداد للمساعدة، وكذا عندما يكون على استعداد للتعلم من الآخرين بهدف تطوير المهارات جديدة. كما أن تبادل المعرفة بين الأفراد يمكنهم من تعزيز كفاءاتهم وتنمية معارفهم.

2- **فرق العمل Work Teams** :تتطلب عملية التشارك المعرفي تكون فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، والاتصالات الفعالة، وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة.

3- **تدريب العاملين Employees Training:** ويشير تدريب العاملين إلى تلك الخبرات التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات والمهارات، والمعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة.

المطلب الثالث: شروط ومعوقات نقل المعرفة

إن نقل المعرفة يتطلب عدة شروط حتى يتم نقلها بالطريقة الصحيحة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، فهناك العديد من العوامل تساهم إما في نقل المعرفة أو عدم نقلها من خلال

---

[1] عادل بن عمرة وأحمد دربان، **أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة انجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس**، مجلة الريادة الاقتصاديات الأعمال ، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020، ص 45.

معوقات تتعلق بعدة جوانب تنظيمية، بشرية، ثقافية. وفيما يلي سنتطرق إلى شروط ومعوقات نقل المعرفة.

الفرع الأول: شروط نقل المعرفة

تتوقف القيمة الحقيقية للمعرفة في الطريقة التي يتم بها عملية نقلها وتدويرها بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ونشير إلى أن نجاح عملية نقل المعرفة الضمنية خاصة يتوقف على:[1]

- مدى ادراك وفهم الشخص للمعرفة وقدرته على نقلها؛
- تحفيز الشخص للقيام بذلك، حيث أنه من خلال تحفيز التبادلات بين الأفراد يتم مشاركة المعرفة، بل وانتاج معارف أخرى جديدة.

حدد **(باداركو)** توفر أربعة شروط لنقل المعرفة وهي[2]:

1. يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة.
2. يجب آن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة و فحواها وقادرة على نقلها.
3. يجب توفر الحافز لدى الوسيلة للقيام بذلك.
4. يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون نقل المعرفة.

وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة وتوزيعها كالانترنت والانترانت, كما وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد. ومن بين آليات توزيع المعرفة الضمنية:

---

[1] Isabelle Corbett, **La Gestion Des Connaissances Dans Un Groupe Industriel**, Revue Française De Gestion, N 213, p 79.

[2] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،2002 ،ص75.

– **الحوار**:إن الحوار هو الآلية الأساسية في تطوير المعرفة الضمنية و تقاسمها. والحوار يمكن إن نجده بين الأفراد عند شرب الشاي او عند ثلاجة الماء البارد او عند تبادل الآراء ما بين الأقسام المختلفة لهذا فالحوار استباقي تأتي نتائجه بدون أي تصور عنها شأنه شان عصف الأفكار الذي لا يكون المهم فيه المكان أو من يدير الجلسة وإنما المهم الأفكار المتدفقة والمتنوعة، عكس جلسات المناقشة لمشكلة معينة ومشاركين يتم اختيارهم وفق تصور إداري يحدد أهدافها والمواضيع المناقشة مسبقا .

وكمثال مؤسسة (HP) قامت بالسماح لانتقال المستخدمين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المؤسسة وفرق العمل و الاستخدام الوسع للاتصالات تغرض التحاور التبادل للأفكار والخبرات أعطت نتائج ايجابية في تقليل وقت الانتقال والتوصيل.

- **سرد القصص:** منذ القدم استخدمت كوسيلة لنقل المعرفة من جيل الى آخر وهذا ما كان في سرد القصص للأطفال الذين كانوا بقدر ما كان سرد القصص إثراء لخيالهم بالتصورات والأحداث ،فإنهم كانوا يتعلمون الكثير من معارف الحياة و دروسهم العميقة رغم نعومة أظافرهم.

والقصة هي حكاية حقيقية قائمة على أحداث حقيقية يمكن ان تتكرر ويتم تداولها وتقاسمها بين العاملين. وهي تحكى و تنتقل للعاملين الجدد للمحافظة والإبقاء على قيم المؤسسة الأساسية حية[1].

إن المؤسسات الكبرى تزخر بالتجارب والأحداث البارزة التي تدور في هيئة قصص و روايات من اجل فهم سياسات المؤسسة وفهم القيم الأساسية فيها وتذكر نجاحاتها وإخفاقاتها البارزة والدروس المتعلمة منها.

---

[1] نجم عبود جم، **إدارة المعرفة**، عمان، الوراق للنشر و التوزيع،2007 ، ص519.

- **فرق العمل:** انتشر استخدامها في المؤسسات كتنظيمات مرنة و ملائمة للابتكار أو لتقاسم المعرفة الضمنية [1]. وهذه الفرق تتكون من أفراد ذوي اهتمامات مهنية مشتركة تجاذبون نحو بعضهم لمعالجة مشكلات مشتركة ولاعتقادهم أنهم يتكاملون ويستطيعون أن يقدموا فائدة مشتركة لبعضهم البعض. وتعمل المؤسسات على تحفيز وتشجيع هذه الجماعات من خلال إيجاد مواقع لشرب الشاي او القهوة أو منتديات معرفية في الشركة او على الانترنت ليتبادلوا الأفكار والآراء وليشكلوا جماعة ممارسة تخدم في تقاسم معرفة الشركة الضمنية بطريقة فعالة .

وتحدث عملية نقل المعرفة من خلال :[2]

1- التبادل : أي المشاركة في المعرفة الظاهرة عن طريق نقلها بين الأفراد والجماعات والمؤسسات من خلال استخدام الاتصالات.

2- التنشئة: مشاركة و نقل المعرفة الضمنية بما يؤدي إلى خلق معرفة ضمنية أخرى جديدة.

ولنجاح عملية تدريب العاملين لابد من توفر الشروط التالية في أي عملية نقل:[3]

- يجب أن تتوفر وسيلة لنقل المعرفة قد يكون شخصاً وقد يكون شيئا آخر.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها.
- يجب أن يتوفر الحافز لنقل المعرفة.
- يجب أن لا تكون هناك عوائق تحول دون النقل المعرفي.

---

[1] نجم عبود جم ، **نفس المرجع**، ص 519.

[2] ججيق عبد المالك وعبيدات سارة، **تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة**، مجلة المؤسسة ، العدد 03، 2014، ص 97.

[3] داوود سليمان محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 66.

الفرع الثاني : معوقات نقل المعرفة

إن تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات اليوم، إلا أن هناك معوقات تحد من عمليات المشاركة، ويعدد (Goodman &Coakes) أسباب تردد الأفراد من في إشراك الآخرين فيما يمتلكون من معرفة بما يلي:[1]

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطاتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية و التنافسية.

إن التحدي الكبير في عملية نقل المعرفة هو معرفة كيف يمكن أن ننقل المعرفة بسرعة، وبالتالي توظيف أسرع للمعرفة في أقسام من المؤسسة والتي يمكن الاستفادة منها بدرجة كبيرة، وتتوقف عملية السرعة في نقل المعرفة على البنية التحتية الصحيحة للمؤسسة التي تتيح للأفراد الحصول على المعلومات بشكل أسرع الأمر الذي يساهم في اتخاذ القرارات بشكل أسرع .على أية حال فالسرعة لوحدها سوف لن تحل المشكلة ما لم تنقل المعرفة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي فإن المعرفة الكامنة في عقول العاملين وقواعد البيانات تكون ذات قيمة قليلة ما لم توفر للشخص المناسب في الوقت المناسب فلو أن هذه المعرفة نقلت بشكل أسرع ولكنها وصلت

---

[1] عبد السلام نجادات، **واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة**، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، أيام 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص13.

للشخص الخطأ فإنها ستتسبب بالكثير من المشاكل لأي مؤسسة.[1]ويمكن تلخيص صعوبات نقل المعرفة في النقاط التالية:[2]

- هيمنة تبادل المعرفة الصريحة على حساب المعرفة الضمنية التي تحتاج للمهارة والخبرة يتم اكتسابها بالتدريب العلمي والتعلم والملاحظة والحوار والتفاعل وحل المشكلات.
- التدرج الهرمي التسلسلي المبني على السلطة والقوة.
- قلة الوقت المتخصص لنبادل المعارف وتحديد الأفراد المعنيين بذلك.
- الفارق في السن وفي المستوى التعليمي.
- اختلاف الثقافات ووجود خلفيات عرقية ولغوية للتميز ين الأفراد في المؤسسات التي تحتوي أقليات مهاجرة.

الفرع الثالث: فوائد نقل المعرفة

ان تقدم المؤسسة وتطور قدراتها التنافسية مرتبط بمدى قدرتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية.[3] أشار (Mitchell)إلى أن انتقال المعارف

---

[1] S. Sharifuddin, O. Syed, **Knowledge Management in A Public Organization A Study on The Relationship Between Organizational Elements And The Performance Of Knowledge Transfer**, Journal Of Knowledge Management, VOL8,N O2.2004, p99.

[2] Riege A, Three-Dozen **Knouwledge Shairing Barriers Managers Must Consider,** Journal Of Knowledge Management, , Vol 9 ,N3, 2005, p23.

[3] Farhad Alipour Et Al, **Knouwledge Creation And Transfer Role Of Learning Organization,** International Journal Of Business Administration, August 2011, Vol 2 N3, P63

من فرد إلى آخر سيساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية. وحدد قورتين (Gurteen) أهمية نقل المعرفة في ما يلي:[1]

- خلق وتوليد معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية.
- دوران المعرفة جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة ، وبالتالي عدم فقدانها في حالة خروج بعض الكفاءات.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة في نقل المعرفة

تتأثر عملية نقل المعرفة في المؤسسة بممارسات إدارة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة السائدة فيها، وذلك من خلال العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. ومع ظهور إدارة المعرفة تغيرت ممارسات إدارة الموارد البشرية وأصبحت أكثر حداثة ومتطورة، وذلك لأن إدارة المعرفة تؤثر على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة، الأولى، تستطيع إدارة المعرفة من تفضيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من مصادر خارجية. ثانيا، تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالاضافة إلى تدعيمها لرضا العاملين، من خلال مساعدتهم على بناء قدرات معرفية تساعدة في أداء مهامهم. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى دور إدارة الموارد البشرية وثقافة المؤسسة نقل المعرفة,

[1] Norizzati Azudin Et Al :**Knouwledge Sharing Among Workes A Studey On Their Contribution Through** In Formal Communication In Cyber Jaya Malaysian, Knowledge Management And E-Learning Aniterationl Journal Vol 1 N 2 P43.

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية

ان الميادين المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة عديدة منها:" إنشاء وحدات العمل، الفرق، التعاون المتعدد الوظائف وكذا تدفق الاتصالات داخل المؤسسة، فإنتاج المعرفة يستوجب توظيف الأفراد ومساعدتهم على التعلم والتطور كأفراد مهنيين، وتشجيعهم على المشاركة في الشبكات المهنية وجماعات الممارسة التي تمتد خارج الحدود التنظيمية، وكذلك توفير بيئة داعمة من خلال إدارة محددة للأفراد وفرق العمل بغرض حل المشاكل التنظيمية، وكذلك توفير تغذية لتدفقات المعلومات وتحديد سلم المكافآت وغيرها من نظم التحفيز، كما يشمل الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية نقل المعرفة بمختلف أشكال التعلم، أما تطبيق المعرفة فيمر عبر استغلال الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة، تقسم المهام والمسؤوليات، أنظمة الأجور وتقييم الأداء".[1]

الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

إن وظيفة الموارد البشرية تأثرت بإدارة المعرفة، فظهرت لنا اختلافات بين الممارسات التقليدية للموارد البشرية والممارسات في عهد إدارة المعرفة، والجدول الموالي يوضح هذه الفروقات.

جدول 18: الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

الرقم	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
1	تهتم بالبناء المادي للإنسان	تهتم بعقل الإنسان والمعرفة
2	تركز على الأداء الآلي للمهام	تركز على الأداء الفكري والذهني
3	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة
4	لا تطبق مفهوم التمكين	تطبيق مبدأ وتقنيات التمكين

[1] Ivan Svetlik Et Eleni Sturou-Costea, **Connction Humman Resources Management And Knomledge Management,** International Journal Of Man Power , Vol 28, N3, 2007, P 201.

5	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته.
6	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية	تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
7	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية	تهتم بتنمية لقدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد
8	تركز على قدرات الفرد	تعمل عمل تنمية العمل الجماعي
9	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شئونه	تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج

المصدر: طارق علي جماز، **إدارة المعرفة الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك**، كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا، 2013، ص 09.

فمن الملاحظ أنه مع تطور وظيفة الموارد البشرية، أصبح المختصون في إدارة المعرفة يولون أهمية متزايدة لنشاطاتها بعد أن اقتصرت أولوياتهم على مدى استعمال التكنولوجيا في نقل المعلومات، وهي النماذج التي فشل الكثير منها بسبب غياب التحفيز لدى الأفراد في مشاركة معارفهم ونقلها للأخرين.[1]

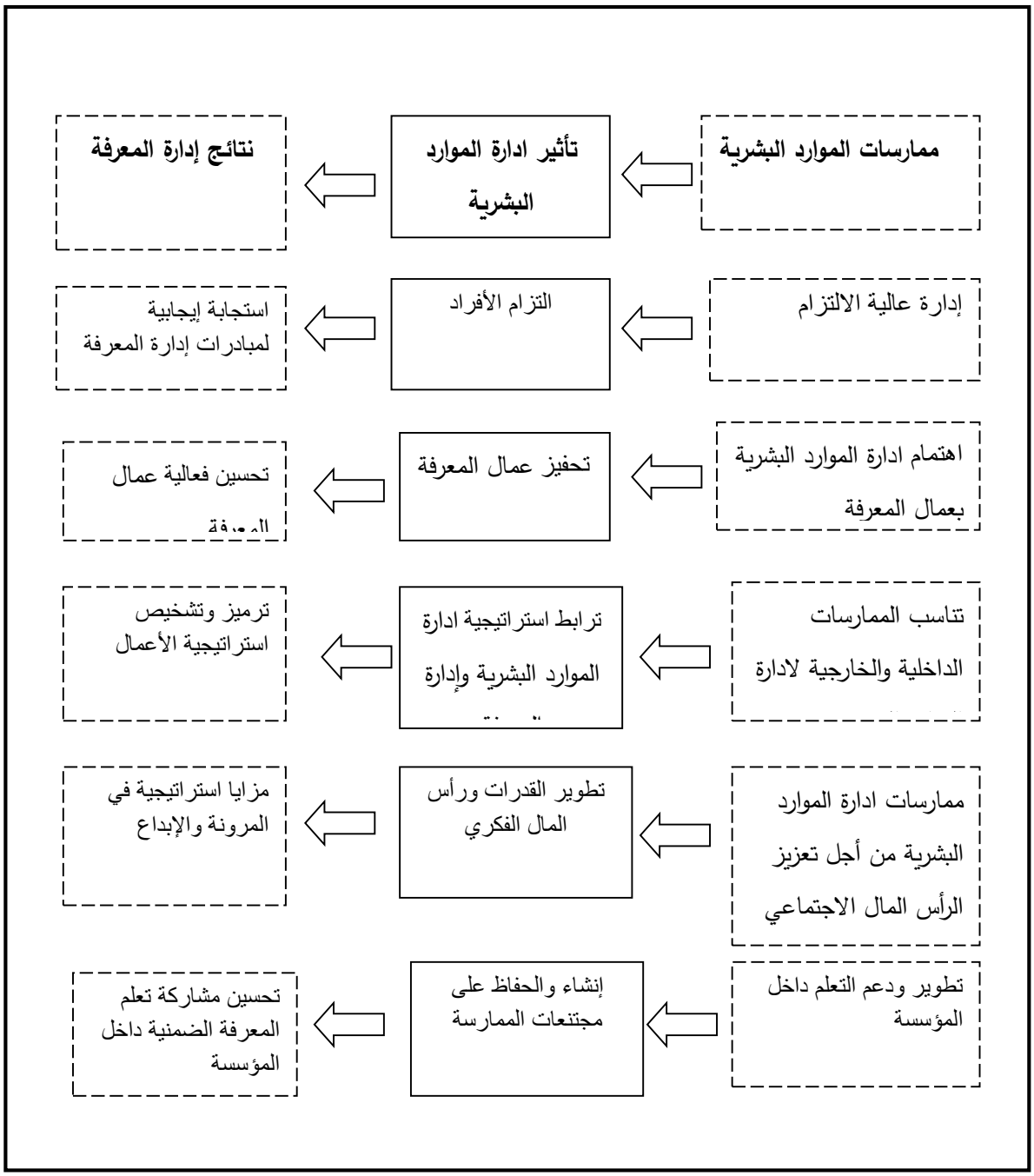
تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة أهمها:[1]

[1] Isbelle BOURDON & Nathalie TESSIER, **Le Management Des RH Facteur clé des politique de gestion de connaissance ?**Journées D'etudes CLR Management Des Technologies Organistionnelles, 2008, P4

[1] أحمد محمد شايب وعنان محمد أبو حمور، **مفاهيم إدارية معاصرة**، الطبعة الأولى ، عمان، الأكاديميون للنشر و التوزيع، 2016 ،ص 172.

- تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم وتخصصاتهم بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيقات
- تحقق إدارة المعرفة الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة من خلال جعلهم أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات وقبلها، فكافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي رغم أنهم سيتعاملون بحذر مع المفاجآت إلا أنهم لن يفاجئوا بالتغيرات الحاصلة.
- تؤثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تمكنهم من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم أمام العاملين بالمؤسسات الأخرى كما تساعد العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم مما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.
- تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار من خلال التعاون مع بعضهم البعض و قد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني، وبالتالي مساندة عملية الابتكار.
- إدارة المعرفة من شأنها زيادة القيمة المضافة للعاملين فالعامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي أكبر، حيث أن المؤسسات التي تسعى إلى الارتقاء و التطور، هي المؤسسات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

- تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأداء الموارد البشرية و بمستوى الخبرة و المعرفة لديها و العمل على تحسينه.



الشكل رقم10 : العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة

والجدول الموالي يلخص الفرق بين تسيير الموارد البشرية التقليدية والمفهوم الحديث:

جدول رقم 19: تسيير الموارد البشرية التقليدية والمفهوم الحديث

مجالات تركيز تسيير الموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية المفهوم التقليدية	تسيير الموارد البشرية المفهوم الحديث
الاستراتيجية	تطوير استراتيجية الموارد البشرية لتلاءم مع استراتيجية المؤسسة.	يساهم تسيير الموارد البشرية في تطوير استراتيجية الأعمال كخبير على القدرات المعرفة الاستراتيجية (اكتساب وخلق واستخدام المعرفة مرتبطة استراتيجية المؤسسة).
التوظيف والاختيار	تقديم وصف لمتطلبات العمل ومواصفات شاغر الوظيفة. الاختيار من بين مجموعة مترشحين.	تحديد واستقطاب والحفاظ على المواهب: البحث عن المواهب عالية المهارة؛ التركيز على القوة العاملة ذات المرونة والذكاء؛ الشراكة مع مزودي معرفة خارجيين. تحديد أشكال بديلة للمكفآت.
التدريب والتطوير	تطوير القدرات الفردية والمهارات: تخطيط وتنسيق برامج تدريبات توفير ومتابعة برامج تطوير وظيفة. التركيز على اكتساب المهارة الفردية.	تطوير القدرات الفردية والتنظيمية: تعزيز العلاقات بين التعلم، المعرفة والممارسة. تسريع دور التعليم التنظيمي تحديد ومشاركة أفضل الممارسات تسهيل الوصول إلى شبكات المعرفة

		بناء معرفة تنظيمية من خلال تسهيل نقل المعرفة
تخطيط قوة العمل	التركيز على عدد الأفراد: تحديد الاحتياجات الحالية وعلى المدى القصير من الموارد تكوين المهارات لتغطية الاحتياجات من خلال برامج التطوير والتدريب	التركيز على المحتوى المعرفي: المعرفة المتوقعة المطلوبة في مجالات المعرفة الاستراتيجية في الأجل المتوسط والطويل. تسريع تطوير ونشر المعارف بين الموظفين (الأفراد وفرق العمل)
إدارة الأداء	مراقبة وتعديل أداء الأفراد: التقليل وإزالة السلوكيات غير المرغوبة وتثبيت المرغوبة. لتعزيز الأداء الفردي: دعم وتعزيز ثقافة المؤسسة متابعة الالتزام بالسياسات والاجراءات	انتاجية العمل المعرفي: إدارة النتائج من حلال دورات التغذية العكسية الطويلة (بدلا من إدارة المدخلات والعمليات) الاحتفاظ بعمال المعرفة المهنية والمعرفة الأساسية في مجال المعرفة الاستراتيجية تعزيز الحوافز الجوهرية لعمال المعرفة تعزيز أداء فرق العمل

Source:Whicker L M & Andrews K M, **Human Resource Management In The Knowledge Economy Realizing The Potential**, Asia Pacific Journal Of Human Resources, 2004, 42, p162.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن اهتمامات تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، تركز على المهاراتن المعارف، عمال المعرفة، الحوافز ، فرق العملن توفير المعرفة الاستراتيجية، ثقافة المؤسسة، مما استدعى ظهور مالعديد من التوجهات الحديثة ، التي تساهم في إعادة تجديد المفاهيم التقليدية لتسيير الموارد البشرية ومنها تسيير المعارف وتسيير المهارات, هذه الأخيرة شاهمت بشكل كبير في تغيير الكثير من المفاهيم خاصة ما ارتبط بعملية التوظيف والتطوير وتقييم الأداء.

الفرع الثاني : إدارة الموارد البشرية ونقل المعرفة

اعتبر هاري سكاربرغ(Harry Scarborough)أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومشاركة المعرفة تتمثل في المحاور التالية: [1]

- أساليب الاختيار
- إستراتيجية التعويضات
- نظم المسار الوظيفي.

من خلال هذه العوامل تؤشر إدارة الموارد البشرية على تدفق المعرفة التي تسعى إدارة المعرفة لتعظيمها، وعلى وجه الخصوص تؤثر على نوع المعرفة المكتسبة والمطورة من قبل الموظفين واستعدادهم لتبادلها.

[1] Harry Scarbrough, **Knowledge Management HRM and the Inovation Process**, International Journal of Manpower, Vol 24, N 5, 2003, p 502-503 http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.915.8272&rep=rep1&type=pdf

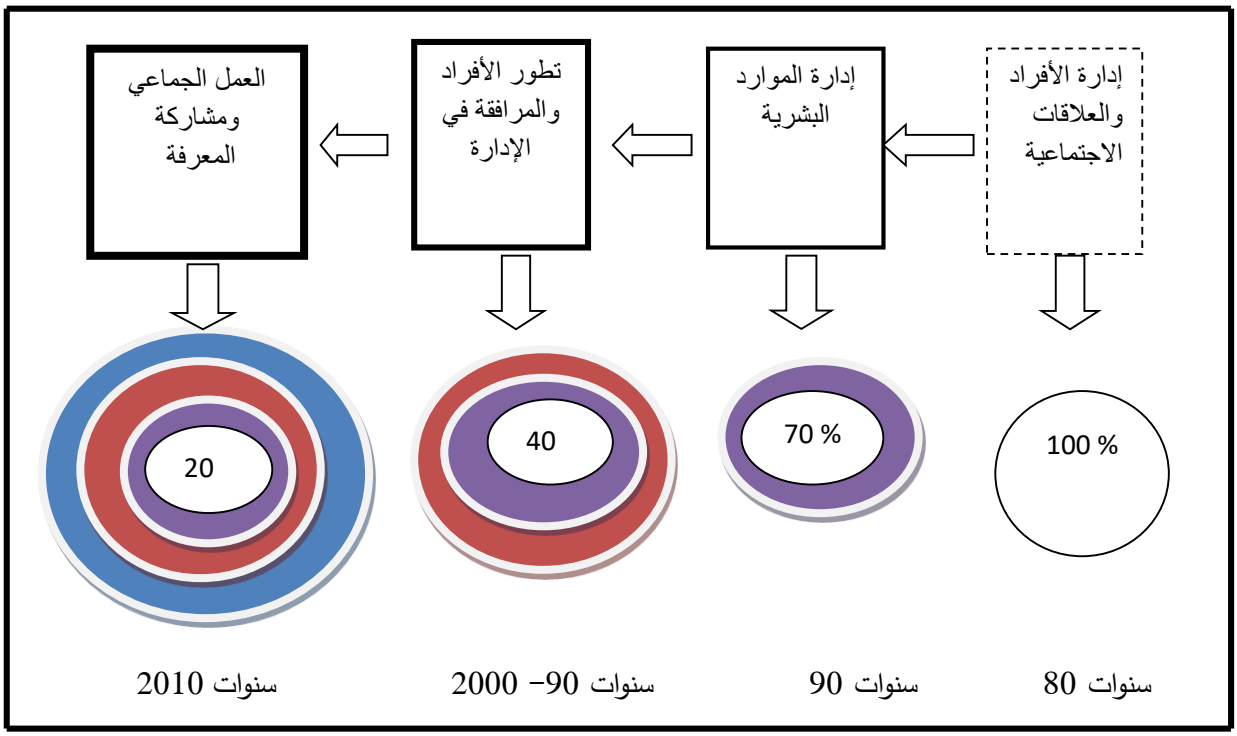
أولا: ينظر إلى أساليب الاختيار على أنها ذو تأثير على تطور فرق المشروع التي تعتبر محور عملية الابتكار، فاختيار الأفراد ذوي المهارات والمواقف المناسبة تعتبر عوامل حاسمة في تحديد قدرة فريق المشروع على دمج المعارف من مصادر مختلفة، لهذا فإن الطرق التقليدية للاختيار تحتاج إلى مراجعة في ظل عدم التمكن من التنبؤ بتدفقات المعرفة الحاسمة في المشاريع الإبداعية، في مثل هذه الظروف يكون من الصعب تحديد المعرفة والخبرة اللازمة مسبقا، لذا قد يتم اللجوء إلى معرفة استعدادات واهتمامات المترشح.

ثانيا: إستراتيجية التعويضات الرامية إلى تعزيز مشاركة المعرفة وهي عنصر أساسي في عملية الابتكار، يمكن للتعويضات في هذا المجال أن تكون ملموسة (العلاوات أو المكافأت) وغير ملموسة (الاعتراف). لكن العائق في هذا النهج هو أن مكافأه البعض يمكن أن تخلق عدم الرضا عند الآخرين، كما قد يؤدي إلى التركيز على مكافأة السلوك بدلا من الفعالية، من جهة أخرى يبذل الأفراد المزيد من الجهد في تسليط الضوء على مساهمتهم الشخصية في التعاون بفعالية مع الموظفين الآخرين، وهذا ما يفسر سبب عدم مكافأة معظم المؤسسات لمشاركة المعرفة بشكل صريح.

ثالثا: نظم المسار الوظيفي وهي مهمة في تنظيم تدفق العاملين مع مرور الوقت وكيفية تفاعلهم مع اكتساب ومشاركة المعرفة، على سبيل المثال، قد تكافأ هذا النظم اكتساب المعرفة الفردية للأفراد الموجودون في السلم التدريجي الأعلى، ولكن تهدف في نفس الوقت إلى تعزيز تبادل المعرفة بين مجتمعات الممارسة على نطاق واسع، وبالتالي، قد يكون للمكافأة على المدى الطويل دور في تحقيق الانضباط الداخلي خاصة عن طريق تشجيع الأفراد على تولي مناصب أعلى.

فإدارة الموارد البشرية تشارك إدارة المعرفة في استخدام البنية التحتية للمعرفة في المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات، وترافق عمليات إدارة المعرفة الحصول على المعرفة، مشاركتها، توزيعها وكذلك قياس وتعظيم الأصول المعرفية.

والشكل الموالي يوضح تطور وظيفة الموارد البشرية نحو مشاركة المعرفة .



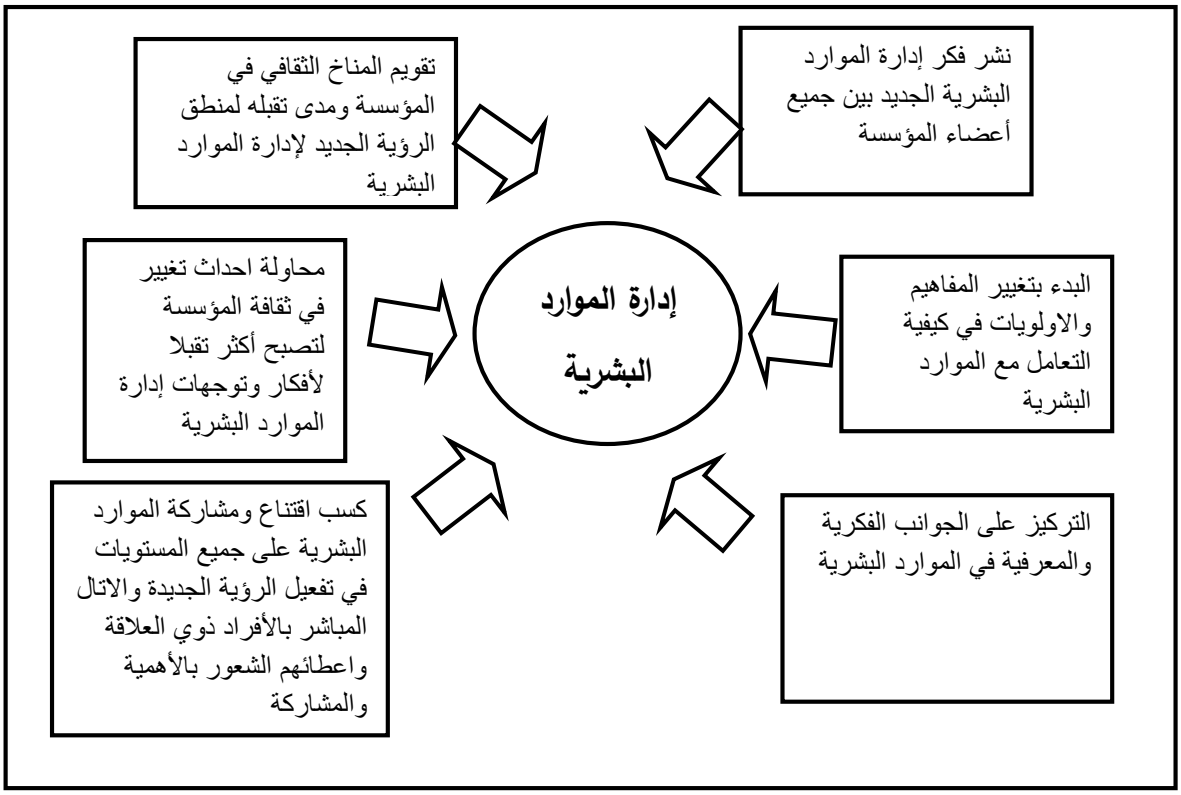
شكل رقم 11: تطور وظيفة الموارد البشرية نحو مشاركة المعرفة

يمكن اختصار توجهات هذه الوظيفة فيما يلي:[1]

[1] بلقوم فريد، **إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 2001 لولاية وهران**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص 3.

إلى غاية فترة سنوات الثمانينات كانت وظيفة الموارد البشرية منحصرة في المهام الروتينية الإدارية مثل: الأجور، إعداد عقود العمل وغيرها. في فترة التسعينيات، مع ظهور وتطور النشاطات الأخرى، مثل المعايير الجديدة للتوظيف، مناهج التدريب، وتطوير الكفاءات، التقييم المستمر، التحفيز.. التي استولت على70% من حجم المهام والباقي 30% خصص للمهام التقليدية المذكورة في المرحلة السابقة.في نهاية التسعينيات وبداية الألفية الجديدة، أصبحت 40 % من مهام إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تطوير الكفاءات عن طريق برامج التدريب المتعلقة بالأساليب الحديثة للإدارة. في الفترة الحالية، أخذ موضوع المشاركة في المعرفة وتنمية التعاون الحيز الأكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من أجل تحسين الجوانب التالية:

- وضعية الأفراد اتجاه وظائفهم والمهام الموكلة إليهم.
- تعبئة المعارف الضمنية من أجل حل المشاكل العملية، والتوجه في العمل مع الأخرين.
- تعبئة القرارات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون. والشكل الموالي يوضح استراتيجات إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية



الشكل رقم 12: استراتيجات إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تأثرت كثيرا بإدارة المعرفة، مما جعلها تبحث عن طرق ووسائل للتأقلم مع هذه التغيرات من أجل الاستفادة القصوى منها، وذلك بإدخال فلسفة جديدة على وظائفها.

المطلب الثاني: أهمية ثقافة المؤسسة في بناء المعرفة وإدارتها

ارتبط مصطلح ثقافة المؤسسة في أدبيات إدارة المعرفة بشكل كبير ومستمر، حيث نجد العديد من المصطلحات "كثقافة المعرفة knowledge Culture " و"ثقافة تشارك المعرفة knowledge-Sharing Culture "، المصطلحات التي رمت إلى طبيعة القيم السائدة وثقافة الأفراد والجماعات التي تساعد أو تحد من عمليات إنشاء المعرفة، تشاركها. وحفظها.

إن أهمية الثقافة في مجال إدارة المعرفة هي أهمية كبيرة، إذ ينظر إلى الثقافة بشكل خاص كمصدر للكثير من العمليات مثل مشاركة المعرفة والتطور، وكذلك فإن العلاقة المؤثرة للثقافة في إدارة المعرفة جذبت اهتمام الباحثين فهي تؤثر على تقاسم المعرفة ومشاركتها، فثقافة المؤسسة هي التي تصنع الافتراضات الأساسية عن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المؤسسة، وتحدد العلاقة بين مستويات المعرفة وتشكل أساسا لخلق وتبني معرفة جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة. وفيما يلي سنحاول التعرف على علاقة ثقافة المؤسسة ببناء ونقل المعرفة داخل المؤسسة.

الفرع الأول: علاقة الثقافة ببناء المعارف

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة مؤسسة تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة، وتؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وفي دراسة أجريت على أكثر من 50 شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هنالك اعتقاد سائد بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هي ثقافة مؤسسة.

في دراسة جون وبرمافنيش(Jans and Prasamphanich) اعتبر ثقافة المؤسسة أهم عامل يؤثر في عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث شملت الدراسة 431 مؤسسة أوروبية وأمريكية والتي بينت أيضا أن ثقافة المؤسسة أبرز عامل يعرقل التشارك في المعرفة.[1]

---

[1] Allameh Mohsen And All, **The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management (A Case Study Isfahan University)** ,Procedia Computer Science 3, 2011, P 225.

ويسود الاعتقاد بين المفكرين والباحثين في مجال التنظيم والإدارة بأن ثقافة المؤسسة لها تأثير كبير على فاعلية المؤسسة ومستوى أدائها إذ يشير أحد الكتاب إلى أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدر ميزة تنافسية(Narayana Nath)، كما أن الدراسة التي أجراها (Watermaan Peiters) على أكثر من 40 شركة أمريكية كبيرة بينت أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المؤسسة.

ثقافة المؤسسة تعتبر أحد العوامل الرئيسية المساندة والضرورية لإدارة المعرفة في المؤسسة، وذلك ما أكدته الدراسات السابقة ، ودراسة أجريت على شركة Mcdonough and Dayer الأمريكيتين في عام 2001 بأن هناك أربعة تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في هاتين المؤسستين هي ليست المشكلات الفنية وإنما هي:[1]

- ليس للعاملين في المؤسسة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- أن ثقافة المؤسسة الحالية لا تشجع على مشاركة المعرفة.
- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

---

[1] عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 303.

وتأسيساً على ما سبق، فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم و إدارة المعرفة، وأن تكون ثقافة مؤسسة مشجعة لروح الفريق في العمل. [1]

الفرع الثاني : خصائص الثقافة المؤسسة الداعمة لإدارة المعرفة

تشتمل الثقافة المؤسسة الداعمة لإدارة المعرفة على جملة من الخصائص وهي: [2]

- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة؛
- دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وذلك في جميع المستويات؛
- وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة؛
- تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.

كما يرى الباحثان (Wilson – Rosenfeld) أن إدارة المعرفة بنجاح يتطلب ثقافة مؤسسة تتميز بما يلي:

- تشجع العمال على الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛
- تقدر الانجاز وتعترف به؛
- تقدر مشاركة وتقاسم المعرفة؛

---

[1] فارس حسن اسماعيل، **علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة – كلية التجارة، 2015، ص 176.

[2] Becerra Fermandez and Others, **knowledge management challenges:Solutions and technologies**, New Jersey, USA, 2004.

ثقافة التشارك في المعرفة تبنى على قاعدة الثقة، ضرورة الإعلام، شمول، وإلهام أعضاء المؤسسة المشاركين في التغيير نحو هذا التوجه، ثقافة مؤسسة هي المفتاح الرئيسي الذي يضمن تدفق وسريان المعارف المهمة داخل المؤسسة. قوة ثقافة مؤسسة والسلوكيات المتبقية منها تعتبر أكبر أهمية من تكنولوجيا الاتصال المسؤولة بتقاسم المعرفة.[1]

لذا فإنه من الضروري إيجاد ثقافة مؤسسة تقدر بناء وتقاسم المعرفة واستخدامها، وقصد تحقيق هذا الهدف يجب اتخاذ جملة من الإجراءات وأهمها:

- مكافأة الأفراد من خلال أنظمة الحوافر المادية والمعنوية وذلك حسب مساهماتهم المعرفية؛
- تقييم اتخاذ القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك؛
- توظيف العمال على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة؛
- إتاحة الوقت والفرص للمدراء والعمال لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها؛
- تعليم وتدريب جميع العمال على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.

الفرع الثالث: أهمية ثقافة المؤسسة في بناء المعرفة التنظيمية وإدارتها

تعد ثقافة التعلم من أولى الركائز الأساسية لبناء مؤسسة متعلمة لذا بدأت كثيرا من المؤسسات اليوم على تغيير ثقافاتها لتصبح أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، ولتصبح أكثر انفتاحا وإبداعا وابتكارا أو تعاونا نحرص على دفع العاملين نحو التفاعل ومشاركة المعرفة بينهم، إذ يجب

[1] Kimiz Dalkir, **op-cit**, p185.

على ثقافة المؤسسة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة، والتشارك فيها، واستخدامها.[1]

تكتسي ثقافة المؤسسة أهمية بالغة في التأثير على فعالية المؤسسة ومستوى أدائها حيث يشير الباحثان نراينان و نات (Narayanan and Nath)إلى أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، كما بينت الدراسة التي قام بها كل من بيتر ووترمان (Peters and Waterman) على أكثر من 40 شركة أمريكية متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المؤسسة، وتتلخص وظائف ثقافة المؤسسة في أربعة عناصر رئيسية هي كما يلي: [2]

- **تمنح لأفراد المؤسسة هوية تنظيمية:**إن مشاركة العمال نفس القيم والمعايير والمدركات تمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- **تعزيز الالتزام الجماعي:**حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب الشخص الذي يتقبل تلك الثقافة.

- **تعزيز استقرار النظام:**إن الثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- **تكوين السلوك:** ويتم ذلك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

---

[1] عمر أحمد همشري، **مرجع سابق**، ص 411.

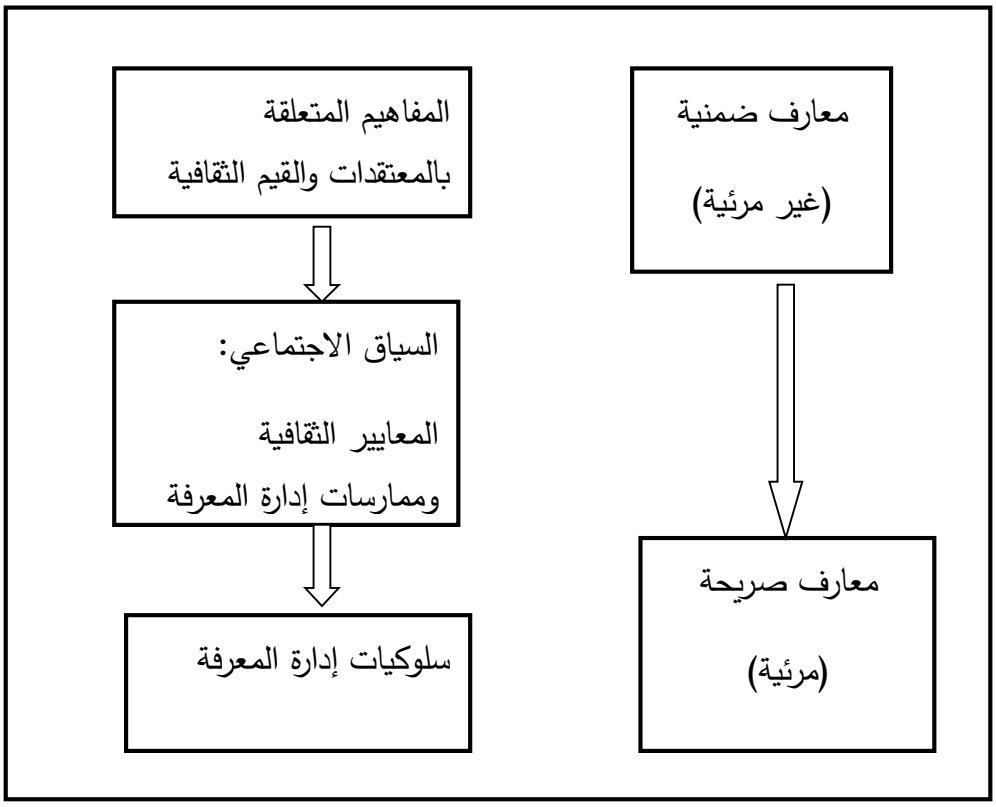
[2] Kreitner Robert and Kinicki Angelo, **Organizational Behavior**, 2nd ed, IRWIN, Homewood, USA, 1994.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وان تكون ثقافة المؤسسة مشجعة لروح الفريق في العمل ، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.[1]

وفيما يتعلق بالعلاقة بين ثقافة المؤسسة والمعرفة التنظيمية فإن ثقافة المؤسسة تساهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة ولاسيما في بناء المعرفة ويؤكد الكاتب هونيكت (Honeycutt) على أن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة مؤسسة تدعم جهود وأنشطة العمال في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد وتشجع الأفراد على استثمار بعض الوقت في التعلم. والشكل الموالي يوضح تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات إدارة المعارف.

---

[1] السعيد مبروك ابراهيم، **الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات**، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 181.



شكل رقم 13: تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات إدارة المعارف

يوضح الشكل أعلاه أهمية ثقافة المؤسسة بمختلف عناصرها في تشفير المعارف الضمنية العميقة ونشرها داخل التنظيم في شكل معارف صريحة جلية ومرئية يمكن تشاركها واستخدامها. حيث أن العناصر الثقافية بمختلف أشكالها هي ما يعد طريق ممارسات عمليات إدارة المعرفة، فثقافة المؤسسة تشكل بهذا الطرح القنوات الناقلة للمعرفة والسلوكيات التي من خلالها يمكن تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، فهي الأرضية التي تمارس فيها عمليات بناء المعرفة ونشرها داخل التنظيم.

الفرع الرابع: المعوقات الثقافية لبناء المعرفة وطرق حلها

إن ثقافة المؤسسة تؤثر في بناء ونقل المعرفة داخل المؤسسة، فيمكن أن تكون عنصر داعما ومشجعا لها، ومن جهة أخرى يمكن أن تكون السبب المعيق في عمليات المعرفة، وفيما يلي نبين ماهي المعوقات الثقافية التي تأثر على إدارة المعرفة وكيفية معالجتها:

أولا: المعوقات الثقافية لبناء ونقل المعرفة

إن ثقافة المؤسسة لها دور كبير وفعال في بناء المعارف ونقلها، ولكن يمكن أن تشكل عائق لها وذلك إذا كانت ثقافة ضعيفة. ومن أهم المعوقات الثقافية لبناء المعرفة ما يلي:[1]

- غياب الثقة أو وجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة؛
- عدم وجود الوقت لتبادل الموارد وعدم وجود أماكن تنعقد فيها الاجتماعات؛
- يتم منح الصلاحيات والمسؤوليات على أساس امتلاك المعرفة وليس على أساس تقاسمها؛
- تفاوت مكانة الأفراد يعيق تقاسم المعرفة عبر مختلف الوحدات والأنشطة؛
- المعايير والممارسات التي لا تشجع المبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المؤسسة ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تشجع تقاسم المعرفة؛
- الممارسات الثقافية التي تشجع العمل الفردي على حساب التآزر بين الوحدات المختلفة؛

---

[1] ربحي كريمة و عبد الكريم سهام، عبد الكريم سهام، **أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية**، مقدمة من أجل المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية – جامعة البليدة – ماي 2008.

– الثقافة التي تكافئ الإبداع الفردي تنتج أنماطا من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تهتم بالبحث عن الخبرة الموجودة في المؤسسة واستخدامها بشكل أمثل؛

– الثقافة التي تقدر اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة تفاعل مساندة لاستعمال المعرفة؛

– المعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة الأمور الهامة في المؤسسة.

بينما هدفت دراسة لاي ولي (Lai and Lee) إلى التعرف على أثر ثقافة المؤسسة على تطبيقات نشاطات نقل المعرفة من خلال إجراء مسح لـ (154) شركة تايوانية من أجل التحقق من فهم الثقافة التنظيمية من قبل هذه الشركات وتحديد كل العوائق والعوامل المساعدة على تطبيق المعرفة، وقد بينت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى الثقافة الداعمة تتمتع بقدرة عالية على نقل المعرفة مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية أو ثقافة المهمة.

وفي دراسة أجراها لادد ومارك (Ladd and Mark) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإمكانية المؤسسة في عملية نقل المعرفة الموجودة لديها بكفاءة وفاعلية لعينة تألفت من (1116) فرداً في (23) مؤسسة من القوات الجوية الأميركية، وقد أظهرت الدراسة أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تتصف بالانفتاحية والتغيير أو تتصف بالتركيز على المهمة تكون مساعدة لنقل المعرفة، في حين وجد أن المؤسسة التي تميل إلى ثقافة المنافسة أو المواجهة والتحدي تكون أكثر صعوبة للقيام بعملية نقل وتحويل المعرفة.

ثانيا: اجراءات الحد من المشاكل الثقافية لنقل المعرفة

على الإدارة القيام بعدة تصرفات حتى تتعرف على كيفية تشكل الافتراضات بشأن نقل ومشاركة المعرفة:[1]

- أن تتعرف الإدارة على كيفية وضع ثقافة تدعم أو تتجاهل عمليات مشاركة المعرفة المرتبطة بنشاط أو عملية معينة.
- تحديد السلوكيات التي تعبر عن مجموعة معينة من أنشطة بناء المعرفة التي تعتبر حرجة للمؤسسة.
- توضيح الأعراف والممارسات السائدة التي يمكن أن تكون معوقا للسلوكيات الجديدة المطلوبة، وتحديد امكانيات تغييرها لتدعيم السلوكيات المطلوبة.
- إن ثقافة المؤسسة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: فالثقافة تحتوي على الأعراف والقواعد بشأن الكيفية التي يجب أن تتوزع بها المعرفة بين المؤسسة والأفراد، فالثقافة هي التي تحدد أي المعرفة تنتمي إلى المؤسسة وأيها تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدة التنظيمية، فعندما يطلب من العاملين أن يضعوا ما يعرفونه في نظام مؤسسي فانهم يفقدون ملكيتهم للمعرفة كانو يتحكمون فيها بمفردهم من قبل، وعادة ما تدعم الأعراف التنظيمية هذه الملكية الفردية

---

[1] علي عبد الهادي مسلم، **إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحديات وآثارها على النواتج التنظيمية**، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 2009، ص 17.

وتشجع الأفراد على رفض مشاركة ما لديهم من معرفة مع الأخرين ولذلك لابد من وجود ثقافة في المؤسسة تشجع على مشاركة المعرفة واستخدامها على مستوى الفرد.

- إن ثقافة المؤسسة تؤثر على أسلوب تدفق المعرفة ضمن المؤسسة عن طريق الاتصالات الشاقولية، الأفقية، الجانبية للأفراد بالاضافة لذلك تؤثر الثقافة وبشكل قوي على مواقف الموظفين وعلى سلوكهم ودوافعهم ورغباتهم للمشاركة في المعرفة وبعد نظرهم حيث يعتقد الشخص أن تقاسم المعلومات هو معيار اجتماعي وبالتالي يكون لديه الرغبة في التشارك.

إن ثقافة المؤسسة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جيدة حيث تتحقق الفائدة النهائية من المعرفة عندما تؤثر في صنع القرار ويتم ترجمتها إلى تصرفات فعلية، والمعرفة الجديدة إما أن يتم الحصول عليها من مصادر خارجية أو أن يتم الحصول عليها داخليا لذلك يجب أن تكون هناك ثقافة مشجعة على استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية.

وبالتالي يمكن القول بأن فعالية نقل المعرفة تتأثر درجة تأثير ثقافة المؤسسة في سلوك ومواقف الأفراد، حيث بأن تطور الثقة مثلا يحز العاملين على التفاعل ضمن المؤسسة، من ناحية أخرى تخلق ثقافة المؤسسة محيط للتفاعل الاجتماعي والاتصالات الغير الرسمية بين الأفراد في المؤسسة وهكذا فإنها تؤثر على عملية نقل المعرفة.

خلاصة الفصل

تعتبر الموارد البشرية بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب عليها العمل من أجل جذبها وبناءها المتميز والمبدع وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشارها بطريقة ملائمة من خلال وضع دورات تدريبية وتكوينية وكذا حوافز لها من أجل الاحتفاظ بها لأنه بات الركيزة الأساسية لبقاء تنافسية المؤسسة في مجال الأعمال في ظل عصر المعلومات.

كما يشهد العالم عصرا جديدا، عصر المعلومات واقتصاد المعرفة، أين أصبحت فيه قيمة المؤسسة وثروتها تتمثل في مواردها البشرية ومهاراتها المعرفية، وأفضل مخزون تعني المؤسسة بالاحتفاظ به و العمل على إدارته بشكل أفضل للاستفادة منه في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى توليد معارف جديدة لابد من توفير المؤسسات جميع السبل للنجاح من اختيار أفراد المعرفة بعناية فائقة و توفير البيئة المناسبة لهم تسمح بتوليد المعارف والعمل على مشاركتها ونقلها بين أفراد المؤسسة حتى تستطيع تحقيق النجاح .

وفي الفصل الموالي سنتعرف نقل المعرفة والخبرات الإدارية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر.

الفصل الرابع:

نقل الخبرات الإدارية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر

تمهيد الفصل:

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر أحد المصادر الأساسية للتمويل ، إذ بتدفقه الهادف إلى البحث عن الأرباح يستطيع زيادة إنتاجية رأس المال وعلاج مشاكل ضعف الصادرات والبطالة، ونقص التكنولوجيا، والخبرات والمعارف، فهو يلعب دورا أسياسيا ومهما في عملية التنمية الاقتصادية باعتباره أداة للتكامل الاقتصادي على مستوى الإنتاج في الاقتصاد العالمي.

وتزايد الاهتمام بالاستثمار الأجنبي المباشر خلال عقد التسعينات حيث زادت تدفقاته نسبيا إلى الدول النامية بعد ما تغيرت نظرة هذه الأخيرة إليه من أسلوب استغلال للموارد والامكانيات ونهب الثروة إلى قوة اقتصادية دافعة بهدف إلى زيادة انتاجية رأس المال وعلاج مشكل نقص التكنولوجيا والخبرات.

وتعتبر عملية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر من اهم اهتمامات الدولة بالنظر إلى الدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية برفع الإنتاج وزيادة ايرادات الدولة في القطاع الجبائي، وامتصاصها للبطالة إذا تمكنت الدولة من توجيه هذه الاستثمارات إلى القطاعات الحيوية، حسب متطلبات السوق المحلية. وتعتبر الشركات الأجنبية من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر الأكثر انتشارا في العالم, وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى كيفية كنقل الخبرات والمعارف من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر.

المبحث الثاني: الشركات المتعددة الجنسيات كشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر.

المبحث الثالث: نقل الخبرات الإدارية في الشركات المتعددة الجنسيات.

المبحث الأول: ماهية الاستثمار الأجنبي المباشر

لقد عرفت السنوات الأخيرة تزايد اهتمام الدول بقضايا اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر، لما يحمل معه من مزايا للاقتصاديات المضيفة مقابل تقلص دور مصادر التمويل التقليدية، فهو يعتبر من أهم أشكال تدفقات رؤوس الأموال الدولية طويلة الأجل، وهو يشكل قناة رئيسية للعلاقات الاقتصادية الدولية في الوقت الراهن، وتعتبر الشركات المتعددة الجنسيات بمثابة القاطرة التي تجر وراءها الاستثمار الأجنبي المباشر نحو أقاليم العالم المختلفة وتمثل هذه الأخيرة إحدى السمات الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، كما تلعب هذه الشركات العملاقة ذات الإمكانيات التمويلية الضخمة دور القائد في الثورة العلمية والتكنولوجية الحديثة ، وبالتالي فهي تعمق الاتجاه نحو العالمية أو عولمة الاقتصاد. وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم، خصائص الاستثمار الأجنبي المباشر والجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاستثمار الأجنبي المباشر

يشكل الاستثمار الأجنبي المباشر أحد مصادر التمويل الخارجي الذي تلجأ إليه الدول نتيجة نقص مصادر التمويل المحلي، وعدم كفاية الإدخارات المحققة لتمويل الاستثمارات المطلوبة، ويلقى هذا النوع من التمويل اهتماما وتفضيلا من طرف الدول المضيفة التي تجد فيه المنافع والمكاسب المرتبطة بعملية التنمية الاقتصادية. وفيما يلي سنتعرف على مفهوم الاستثمار والاستثمار الأجنبي المباشر وخصائصه,

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار

يعد الاستثمار من المفاهيم الشاملة، إذ أن أي عملية توظيف للأموال والموارد يمكن أن يطلق عليه استثمار, وفيما يلي سنتعرف على مختلف تعاريف حول الاستثمار.

يمكن تعريف الاستثمار لغة واصطلاحا كما يلي:

الاستثمار لغة: مشتق من كلمة استثمر يستثمر معناها ينمي أي يزيد و النماء غالبا ما يكون في الأموال سواء كان في صورتها النقدية أو المالية أو التجارية أو في صورة أخرى سواء كان في شكل عقارات أو منقولات.

الاستثمار اصطلاحا: نجد هناك عدة تعاريف قدمها اقتصاديون ومفكرون نذكر منها: الاستثمار يقوم على التضحية بإشباع رغبة استهلاك حاضرة، وذلك أملا في الحصول على إشباع رغبة في المستقبل.[1] تعرف عملية الاستثمار على أنها:" عملية إيجاد السلع الإنتاجية ويعتبرها بمثابة مجموع نفقات شراء، و إرسال السلع التجهيزية المخصصة إما للرفع من قدرات الإنتاج في السلع أو الخدمات أو التقليل من التكاليف ، ولتحسين ظروف العمل و المعيشة".[2]

كما يعرف الاستثمار على أنه: "هو كل تضحية بالموارد في الوقت الحاضر لغرض الحصول مستقبلا على نتائج أو إيرادات بأقساط جامدة عبر الوقت ولكن بمبلغ إجمالي أ يعرف الاستثمار على أكبر من النفقات الأولية". [3]

---

[1] محمد مطر ، **إدارة الاستثمارات**، الطبعة الثانية، عمان، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، 1999، ص 7.

[2] Gautier François , **Analyse Macro Economique**, édition Economica, Paris 1998 ,p85.

[3] Boughba Abd Allah, **Analyse Et Evaluation De Projet**, Edition Berti, Paris, 1998, P 08.

يقصد بالاستثمار:" توظيف الموارد ومنها النقد بهدف تحقيق عوائد مستقبلية، فهو علاقة بين الموجود والزمن المستقبلي لتحقيق منفعة معينة وتحمل مخاطر كثيرة ومتعددة تنعكس بالخسائر، فالفرد أو الشركة أو الحكومة كلها تمارس الاستثمار سواء بشراء موجودات مادية أو مالية".[1]

كما يقصد بالاستثمار:" التضحية بالاستهلاك في الوقت الحالي أملا في الحصول على عوائد أكبر في المستقبل، ولذلك كلما زاد عدم اطمئنان المستثمر بشأن العوائد التي سيحصل عليها في المستقبل زادت قيمة المكافآت التي يطالب بها مقابل استثماراته".[2]

يعرف الاستثمار على أنه:" التضحية بمنفعة حالية، يمكن تحقيقها من إشباع إستهلاكي حالي، من أجل الحصول على منفعة مستقبلية أكبر، يمكن الحصول عليها من استهلاك مستقبلي، فالاستثمار يعني التخلي عن استخدام أموال حالية ، لإشباع استهلاك حالي، ولفترة زمنية معينة، من أجل الحصول على مزيد من التدفقات النقدية في المستقبل، تكون بمثابة تعويض عن الفرصة الضائعة للأموال المستثمرة، وكذلك تعويض عن الانخفاض المتوقع في القوة الشرائية للأموال المستثمرة بسبب التضخم مع إمكانية الحصول على عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة". [3]

---

[1] سنديه مروان سلطان الجبالي و ليث محمد سعيد محمد الجعفر، **دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار دراسة تطبيقية على عينة الشركات في سوق العراق للأوراق المالية**، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 2015، ص 20.

[2] ماجد أحمد عطا الله، **إدارة الاستثمار**، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 12.

[3] سعيد توفيق عبيد، **الاستثمار في الأوراق المالية**، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1998، ص 23.

يعد الاستثمار من المفاهيم الشاملة، إذ أن أي عملية توظيف للأموال والموارد يمكن أن يطلق عليها استثمار. وتشير التعاريف السابقة إلى قائمة عناصر أساسية ترافق عملية الاستثمار هي:[1]

1- وجود قيم مالية حالية ثم التضحية بها؛

2- توقع تحقيق عوائد في المستقبل؛

3- وجود فترة زمنية هي فترة الاستثمار تقع ما بين لحظة البدء بالتضحية إلى حين الحصول على العوائد المستقبلية؛

4- ثمة مخاطر تصاحب الاستثمار نظرا لعدم تأكد تحقيق العوائد في المستقبل؛

ومما سبق يمكن تعريف الاستثمار على انه استثمار الأموال في أصول سوف يتم الاحتفاظ بها لفترة زمنية ، على أمل أن يحقق من وراء الأصول عائد في المستقبل. وفي الفرع الموالي سنتعرف على مفهوم وخصائص الاستثمار الأجنبي المباشر.

الفرع الثاني: مفهوم وخصائص الاستثمار الأجنبي المباشر

لقد ظل الاستثمار الأجنبي المباشر منذ فترة طويلة موضوع عدة دراسات أجرتها مؤسسات دولية وهيئات متخصصة، أعطت تعريفات مختلفة لهذه الظاهرة، يعد الاستثمار الأجنبي المباشر ظاهرة حديثة بمصطلحاتها قديمة بمفهومها كونها تعود إلى منتصف القرن التاسع عشر حيث تناولها معظم الاقتصاديين الأوائل باسم حركة رأس المال ومما يؤكد ذلك هو ما قامت به الشركات الأمريكية

---

[1] مروان شموط و كنجو عبود كنجو، **أسس الاستثمار**، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص 07.

من استثمارات في المملكة المتحدة فقد كانت البداية الفعلية لتدفق تلك الاستثمارات نحو بريطانيا سنة 1852 من قبل شركة (Colt) وتبعتها في سنة 1867 شركة (Singer).[1] وفيما يلي سنحاول التعرف على أهم التعاريف التي تناولت الاستثمار الأجنبي المباشر .

أولا: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر

لقد وردت العديد من التعاريف للاستثمار الأجنبي المباشر من طرف الاقتصاديين والمنظمات والهيآت الدولية، نورد أهمها فيما يلي :

يقصد بالاستثمار الأجنبي المباشر:" السماح للمستثمرين من خارج الدولة تملك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة، أي تأسيس شركات أو الدخول شركاء فيه لتحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية المختلفة" .[2] إن أهم ما ورد في هذا التعريف أن الاستثمار الأجنبي المباشر يتجسد بامتلاك المستثمر الأجنبي للمشروعات المقامة ملكية كاملة، أو مشتركة (نسبة معينة)، يسعى من وراء ذلك تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية.

عرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه :" نوعا من الاستثمارات الدولية وهو يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر وتنطوي

---

[1] سرمد كوكب الجميل، **التمويل الدولي مدخل في الهياكل والعمليات والأدوات**، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، 2002 ، ص269.

[2] عميروش محند شلغوم، **دور المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية**، طبعة الأولى،بيروت، مكتبة حسين العصرية، 2012، ص 16.

هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر الأجنبي والمؤسسة بالإضافة إلى تمتع المستثمر الأجنبي بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة". [1]

وحسب صندوق النقد الدولي: "يتمثل الاستثمار الأجنبي المباشر في كل تدفق مالي إلى مؤسسة أجنبية، أو كل حيازة جديدة من حصص الملكية داخل مؤسسة أجنبية شرط أن يحصل غير المقيمين على حصة هامة في هذه المؤسسة والتي تختلف أهميتها من بلد لآخر، وتكتفي حيازة نسبة 10 % من رأس مال المؤسسة في بعض الدول لكي يكون الاستثمار مباشرا".[2]

أما هيئة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD فقد عرفت الاستثمار الأجنبي المباشر بكونه ذلك الاستثمار الذي ينطوي على علاقة طويلة الأمد ، حيث يعكس منفعة و سيطرة دائمتين للمستثمر الأجنبي في فرع أجنبي قاتم في دولة مضيفة غير التي تنتمي إلى جنسيتها.[3]

فيما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه عبارة عن ذلك الاستثمار الذي يعطي إمكانية تحقيق التأثير الحقيقي على تسيير المؤسسات وذلك باستخدام الوسائل التالية:[4]

- إنشاء أو توسع مؤسسة أو فرع
- المساهمة في مؤسسة كانت قائمة من قبل أو في مؤسسة جديدة

---

[1] عبد المجيد قدي، **مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2003، ص 251

[2] Lindert Peter, Thomas A .Pugel, **Economie International** , édition Economica, Paris , 10 eme édition , 1996 , p 822.

[3] UNCTAD , **Foreign Direct Investissement and the Challenge of Development**, New York and Geneva, 1999, p7.

[4] OCDE, **Définition De Référence Détaillée Des Investissements Internationaux**, Paris, 1983, p 14

- إقراض طويل الأجل (خمس سنوات أو أكثر).

بعد عرض التعاريف الخاصة بالمنظمات الدولية، سنعرض الآن تعاريف مختلف منظري الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث يعرفه (J. Muccheilli) الاستثمار الأجنبي المباشر يعرف بأنه:" امتلاك نسبة معينة من رأسمال مؤسسة أجنبية الشيء الذي يسمح لها ببعض المراقبة على قرارات المؤسسة، الحق في تسيير المؤسسة الأجنبية" .[1]

وحسب يفن كروزت(Yves Crozet) يُعرَّف الاستثمار المباشر الأجنبي بأنه:" أي معاملة تنتج عن ذلك في إنشاء شركة في الخارج أو الاستحواذ عليها من مصلحة الشركات الأجنبية".[2]

ويقصد بالاستثمار الأجنبي المباشر قيام جهة ما مقيمة في دولة معينة باستثمار بعض مواردها في مشروع اقتصادي بدولة أخرى وسيطرتها على أنشطة المشروع الجديد بحيث تقوم بإدارة مختلفة الأنشطة وتوجيه المشروع في الاتجاه الذي ترغبه المؤسسة المالكة في الدولة الأم مع مراعاة ظروف البيئة المحلية. هذا للتفرقة عن النوع الأخر من الاستثمار الأجنبي ويعرف بالاستثمار غير المباشر حيث يقوم المستثمر الأجنبي بوضع أمواله في مشروع معين بغرض الحصول على عائد مادي فقط دون التدخل في الإدارة ، كشراء أسهم وسندات مشروع معين فقط وباختصار:[3]

استثمار مباشر: تدخل وسيطرة في الإدارة.

استثمار غير مباشر: لا تدخل في الإدارة.

---

[1] Mucchielli Jean Louis, Thierry Mayer, **Economie Internationale** , Edition Dollez, Paris ,2005, P 249

[2] Yves Crozet ,**Les Grandes Questions De L'économie International**, Edition Nathan,2001 P118.

[3] اشرف امام سيف الدين، **إدارة العمليات الدولية**، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2009، ص 199.

وبناء على التعاريف السابقة يمكنن تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه عبارة عن سيطرة وتملك طرف أجنبي لحصة هامة في رأس مال أحد المشاريع المقامة في بلد مضيف، بحيث تمكنه حصته على اتخاذ القرارات وهذا التملك يكون جزئي أو كلي.

ثانيا : خصائص الاستثمار الأجنبي المباشر

يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بالعديد من الخصائص أهمها:

1- الاستثمار الأجنبي المباشر بطبيعته استثمار منتج، فهو بالضرورة استغلال أمثل لما يستعمله من موارد، حيث لا يقدم المستثمر الأجنبي على استثمار أمواله وخبراته في الدول المتلقية إلا بعد دراسات معمقة عن الجدوى الاقتصادية للمشروع وكافة بدائله المتاحة.[1]

2- الاستثمار الأجنبي المباشر يمارس عادة من قبل الشركات المتعددة الجنسيات بسبب ضخامة احتياجاتها المالية

3- يتصف الاستثمار الأجنبي المباشر عن كل القروض التجارية والمساعدات الإنمائية الرسمية التي أصبحت شديدة المشروطية، في أن تحويل الأرباح المترتبة عليه يرتبط بمدى النجاح الذي تحققه المشروعات المحولة عن طريق هذا الاستثمار، بينما لا يوجد أي ارتباط بين خدمة الديون ومدى نجاح المشروعات التي تستخدم فيه.[2]

---

[1] حامد عبد المجيد دراز، **السياسة المالية**، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003، ص 214.

[2] حسن المهران، الاستثمار **الأجنبي المباشر و إمكانات تطويره في ضوء التطورات المحلية والإقليمية والدولية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط** ، معهد التخطيط القومي، المجلد رقم 8 ، العدد الأول، 2000، ص 7 .

4- يتصف الاستثمار الأجنبي المباشر بالتغير حيث يتميز بتحركاته جريا وراء الربح والفائدة وبذلك فهو ينتقل إلى الأماكن التي توفر له أعلى الأرباح، أين توجد التسهيلات والإعفاءات واليد العاملة الرخيصة.

5- يحقق الاستثمار الأجنبي المباشر للمؤسسة، روابط دائمة مع مؤسسة في الخارج عكس الاستثمار المحفظي الذي يخص عمليات شراء الأوراق المالية من أجل الحصول على ربح مالي سريع، ويمارس المستثمر باستثماراته التأثير على إدارة المشروع المقام بالبلد المضيف.[1]

كذلك اعتمد صندوق النقد الدولي في تمييزه بين الاستثمار المباشر وغير المباشر قاعدة السلطة في اتخاذ القرارات الفعلية، و تتراوح نسبة عتبة السلطة بين 10 % و 100 % ، فإذا كانت النسبة أقل من 10% فهذا تسجل محاسبيا على أنها استثمار في المحفظة (استثمار أجنبي غير مباشر)، وعليه لا يمكن للمستثمر في المحفظة تسيير شؤون الشركة عكس الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تكون له إمكانية ضمان الرقابة والسلطة في اتخاذ القرارات وكذا تسيير الإدارة.[2]

6- إن الاستثمار الأجنبي لا يقتصر فقط على رأس المال النقدي أو المادي. وإنما يشمل كذلك الخبرة الفنية والعلمية. إذن هذين العنصرين هما عصا التنمية الاقتصادية في العصر الحديث ومع ذلك فليس هناك ما يمنع من أن يقتصر مثلا على توريد المعرفة الفنية والتكنولوجية للدولة عن طريق ما يسمى باتفاقيات نقل التكنولوجيا. وذلك إذا ما كانت تلك الدولة تملك رؤوس الأموال اللازمة

---

[1] محمد مسعود خليفة الثعيلب، خالد علي أحمد كاجيجي، **الاستثمار الأجنبي في ليبيا عوامل الجذب والطرد**، مؤتمر التمويل والاستثمار، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة 2006، ص 4

[2] Chesnais François , **La Mondialisation Du Capital**, édition Syros, Collection Alternatives Economique, Paris, 1994, p 43.

للنمو الاقتصادي ، ولكنها لا تملك الخبرات الفنية القادرة على استخدام وتشغيل الآلات والمعدات الحديثة الضرورية لعملية التنمية.[1]

المطلب الثاني:أهمية، محددات وأشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

للاستثمار الأجنبي المباشر أهمية كبيرة بالنسبة للطرفين (البلد المضيف والطرف الأجنبي)، هذه الاهمية هي التي جعلت الدول تبحث وتجذب هذا النوع من الاستثمارات بمختلف أشكالها. فهو له عدة أشكال مختلفة تتمثل الاستثمار المشترك، الشركات المتعددة الجنسيات...الخ، وان اختيار شكل معين يرتكز على الايديولوجية السياسية والنظام الاقتصادي والاجتماعي للبلد المضيف وعلى وضعية البلد وهدفه من وراء تلك الاستثمارات، وفي هذا المطلب سنتعرف على أهمية وأشكال الاستثمار الأجنبي المباشر.

الفرع الأول: أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر مصدرا مهما من مصادر التمويل في الدول المضيفة من خلال دفع عجلة التنمية الاقتصادية، و يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بالمقارنة بوسائل التمويل الخارجي أمثال المنح و الإعانات والقروض بكثير من المزايا، فقد أثبتت الشواهد التطبيقية تميزه بالاستقرار في الأزمات المالية(أزمة المكسيك ودول شرق آسيا)، وتمويل غير مكلف فهو لا يولد أقساط أو فوائد كما في حالة القروض، كذلك يترتب على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر انتقال

---

[1] دريد محمود السمائري، **الاستثمار الأجنبي المعوقات والضمانات القانونية**، الطبعة الأولى، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2006، ص 59.

للقدرات التكنولوجية والخبرات الإدارية و التسويقية والتي تكون الدول النامية في أمس الحاجة إليها لتحقيق تنميتها الاقتصادية. [1]

إن تزايد أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر خلال العقود الأخير من راجع إلى ما يلي:[2]

1- إن إصلاحات الاقتصادية التي تمت في العديد من الدول النامية، والتي ترمي إلى إحلال آليات السوق والمنافسة محل الاقتصاد الموجه، وتتجسد في شكل تحرير التجارة والاستثمار وأسعار الصرف، وتسارع برامج الخصخصة وزيادة مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والحد من دور الدولة من خلال نقل ملكية المشروعات المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص، هي إصلاحات تعتبر من العوامل الأساسية لجذب الاستثمارات الأجنبية، حيث تلجأ الشركات الدولية إلى استخدامها كأداة سريعة لدخول أسواق الدول المضيفة.

2- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية والسياسية الكبرى مثل التكتل الأوروبي، والنافتا، والآسيان وغيرها، وهي تكتلات لها سياسات تجارية واستثمارية موحدة تجاه الدول الأخرى مما قد يؤدي إلى فرض قيود على تدفق الاستثمار إلى الدول غير الأعضاء في هذه التكتلات أو أخرى مماثلة.

وكنتيجة لما سبق فقد قامت الدول النامية بتبني سياسات جديدة ترمي إلى خلق مناخ استثماري ملائم، قانونيا، اقتصاديا، سياسيا واجتماعيا، باعتبار هذه العوامل على درجة كبيرة من التداخل، يسمح تآلفا الجيد بجلب الاستثمار الأجنبي .وتتم عملية توفير هذا المناخ الاستثماري من خلال

---

[1] طالبي محمد، **أثر الحوافز الضريبية و سبل تفعيلها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد السادس السداسي الأول، 2009، ص 315.

[2] زغدار أحمد، **الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة**، مجلة الباحث،عدد03 ، 2004،ص 159-160.

إصدار قوانين تخص معدلات الصرف، مزايا الموقع، تكلفة العمالة، حوافز الاستثمار، حرية تحويل للأرباح، الإعفاء من الضرائب ...التي تسمح بجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل وجود منافسة دولية في هذا المجال، وهذا بعد أن أصبح الاعتقاد سائدا بأن التدفقات المالية، المرتبطة بالاستثمار الأجنبي المباشر، هي المحرك الضروري)للتعجيل بسير النمو الاقتصادي.

الفرع الثاني: محددات الاستثمار الأجنبي المباشر

محددات الاستثمار هي كل الظروف السائدة في البيئة الاقتصادية التي من شأنها أن تؤثر في اتخاذ القرار الاستثماري، والملاحظ أن هذه الظروف متنوعة ومتأثرة ببعضها البعض لذا قد يصعب ترتيبها أو إعطاء إحداها أهمية أكبر من غيرها، وهي في مجملها مع بعضها البعض تحدد إن كانت البيئة الاقتصادية طاردة أم جاذبة للاستثمار الأجنبي المباشر، وتنقسم محددات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى محددات خارجية ومحددات داخلية.

وكما هو معلوم فإن هناك كثيرا من الآراء والنظريات التي تناولن محددات الاستثمار الأجنبي المباشر بالدراسة والتحليل، ومن تلك النظريات، نظرية عدم كمال السوق التي تفترض غياب المنافسة الكاملة في الدول النامية وانخفاض المعروض من السلع في تلك الدول، مع عدم قدرة شركاتها الوطنية على منافسة الشركات الأجنبية وانطلاقا ومن نظرية عدم كمال السوق قدم كل من الباحثان كندلربرغ و هومر (Hymer) و(Kindleberger) نظرية المنشأة الصناعية ومفادها الاستثمار الأجنبي المباشر في الخارج يجب أن يحقق أرباحا اكبر من تلك التي يحققها في الداخل مع امتلاكه مزايا احتكارية أو شبه احتكارية في مواجهة الشركات المحلية في الدول المضيفة أما فيرنوم (Vernom)

فقد أكد في نظرية دورة المجتمع على أهمية التفوق التكنولوجي كمحدد من محددات الاستثمار الأجنبي المباشر، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية المزايا المكانية التي تتمتع بها الدولة المضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر.[1]

كذلك قدم كل مكن (Buckly,Rugmam, Dunning) تفسير الدوافع ومحددات الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال الشركات متعددة الجنسيات بالاستخدام الداخلي للمزايا الاحتكارية، أي تحفظ الشركة بالخبرة النفسية والاختراعات والابتكارات التي تحقق لها التميز المطلق، بدلا من تصديره أو بيعه للشركات الأخرى في الجدول المضيفة ومن هنا يساعد الاستخدام الداخلي لهده المزايا بالشركات متعددة الجنسيات على تخطي القيود التي تفرضها الدول على الأسواق ،بالإضافة إلى ضمان عدم دخول منافسين جدد.

بينما ركزت نظرية الموقع اهتمامها على اختيار الدولة المضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر من جانب الشركات متعددة الجنسيات أي تركز على المحددات المكانية التي تؤثر على قرار الاستثمار الأجنبي المباشر، وفقا لهده النظرية ، يوجد العديد من المحددات المكانية التي تؤثر على قرار الشركات متعددة الجنسيات في الاستثمار في أحدى الدول المضيفة وفي المفاضلة بين الاستثمار والإجراءات الحمائية والعوامل المرتبطة بالتكاليف ، بالإضافة لإلى العوامل التسويقية والحوافز والامتيازات التي تقدمها الدول المضيفة .

---

[1] فريد النجار ، **نظريات التمويل و نماذج الاستثمار** ،الإسكندرية، وكالة أهرام التوزيع ، القاهرة و البورصات و هندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعات ، 1999، ص 395.

الفرع الثالث :أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

تأخذ الاستثمارات الأجنبية المباشرة أشكالا متعددة، تتباين من حيث النوع، الخصائص، والأهمية النسبية لكل شكل منها، الأمر الذي يتيح مسارات واختيارات وتفضيلات مختلفة أمام كل من المستثمر الأجنبي المباشر إلى العديد من العوامل منها ما هو متعلق بالمستثمر الأجنبي ذاته، كقدراته المالية، مجال نشاطه، حجم شركته ، ومدى اتساع الأسواق العالمية التي تخدمها، وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال توظيف أمواله خارج حدود وطنه الأم. ومن هذه العوامل ما يتعلق بالدولة المضيفة، كدرجة المنافسة في أسواقها، أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية، ومدى استقرار أوضاعها السياسية، إضافة إلى الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها من وراء استقبال الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

عند تتبع تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة في عالم اليوم نجد أنها لم تعد مقيدة من الناحية الجغرافية . فالاستثمارات الأجنبية المباشرة تتدفق مع وجود الفرص الجذابة والمناخ المشجع على تدفقها خاصة ما يتعلق بالاستقرار السياسي، وتكون في الجزء الأكبر منها أموالا خاصة. فبينما كان تدفق الأموال عبر الحدود، في فترة سابقة، يتم في المقام الأول من حكومة إلى حكومة أو من وكالة تسليف متعددة الأطراف إلى حكومة، فإن الأمر لم يعد كذلك اليوم، إذ أن معظم الأموال المتحركة الآن عبر الحدود هي أموال خاصة، وكل ما يهم هو مدى جاذبية فرص الاستثمار، ذلك أن الأموال ستذهب حيث توجد الفرص الجيدة. ويتخذ الاستثمار الأجنبي المباشر عدة صور من أبرزها:

أولا: الغرض والدافع

ومن خلال دراسة دوافع ومبررات انتقالFDI يمكن تقسيم الاستثمار إلى ثلاثة أقسام:[1]

1- **الاستثمارات الباحثة عن الميزات النسبية:** وهو الأكثر شيوع في الدول النامية ،حيث تسعى هذه المؤسسات إلى الاستفادة من هذه للمزايا خاصة في المواد الأولية مما يسمح بزيادة الصادرات منها.

2- **الاستثمار الباحث عن الأسواق :** تعمل الشركات الكبرى إلى استهداف حجم السكان الكبير وخاصة في الدول النامية التي تبنت إستراتيجية أحلال الواردات التي وذلك للحيلولة من النزعة الحمائية التي طبقتها من اجل حماية الصناعات الأجنبية من المنافسة الأجنبية وتفادي تكلفة النقل المرتفعة ،مما يجعل الاستثمار الأجنبي أكثر جدوى من التصدير إليها ويستفيد من الإجراءات الحمائية ،أن جلب هذا الاستثمار ينبغي توفر مجموعة أخرى مثل العمالة الماهرة والقوة الشرائية ،لقد تناقص هذا النوع من هذا الاستثمار الأجنبي نتيجة تطبيق برامج تحرير التجارة العالمية.

3- **الاستثمار الباحث عن الكفاءة :** يهدف المستثمر إلي البحث عن المناطق التي تنخفض فيها تكاليف الإنتاج ،خاصة تكلفة العمل ،فقد أدى ارتفاع الأجور في الدول الصناعية إلى نقل أو تحريك أجزاء من عملية الإنتاج لصناعة معينة من البلد الأم إلى البلد المضيف وخاصة إذا كانت هذه العمالة مدربة.

---

[1] بن مسعود عطا الله، **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر دراسة قياسية باستخدام التكامل المتزامن،** مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية 24(1)، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2010، ص ص 162-163.

4- **الاستثمار الباحث عن أصول إستراتيجية:** يبحث المستثمر قي هذا النوع من الاستثمار إلى عمليات الاندماج أو تملك التي تتم عبر الحدود في مختلف الأنشطة الاقتصادية وذلك من اجل تعزيز مكانته العالمية.

ثانيا: الاستثمار المرتبط بالملكية

1- الاستثمار المشترك:الاستثمارات المشتركة وهي تلك الاستثمارات التي تتوزع فيها ملكية المشروع وإدارته بين المستثمر الأجنبي والمستثمر الوطني العام أو الخاص.[1]

ويدعى أيضا بالاستثمار الثنائي، وهو الاستثمار المنجز في البلد المضيف له والذي تتوزع ملكيته بين طرف أو عدة أطراف أجنبية من جهة وطرف أو عدة أطراف محلية من جهة ثانية.[2]

هو شكل من أشكال التعاون، يتجسد في شكل مشروعات مشتركة، يقوم ما بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي .أما فيما يتعلق بالطرف الوطني فقد يكون فردًا أو شركة خاصة أو حكومة الدولة المضيفة ذاتها أو خليطا ما بين الاثنين، في حين قد يكون الطرف الأجنبي مستثمرًا خاصًا أو حكومة دولة أجنبية أو منظمة دولية، إلا أنه غالبًا ما يكون مستثمرا خاصا.

وتفضل الشركات الخاصة الأجنبية أن يكون الشركاء المحليون أفرادًا أو شركات خاصة وذلك لاعتقادهم بأن المستثمر المحلي الخاص يكون أكثر استعدادا من موظفي الحكومة على توفير الخبرات والخدمات المحلية اللازمة، التي يتطلبها المشروع لعملياته الإنتاجية، ولكن في بعض

---

[1] أميرة حسب الله، **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في بيئة الاقتصاد العربي**، القاهرة، الدار الجامعية، 2005، ص 19.

[2] عبد الكريم بعداش، **الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996-2005**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2008، ص 53.

الحالات تتطلب ضرورة أن يكون المستثمر المحلي حكومة الدولة المضيفة ذاتها خاصة في مجال استغلال الثروات الطبيعية. لقد نشأ هذا النوع من الاستثمارات الثنائية كرد فعل للترعة الوطنية والاستقلالية التي سادت البلدان النامية بعد حصولها على الاستقلال، والميزة الأساسية التي يحققها هذا النوع من الاستثمارات للدولة المضيفة، أن رأس المال الأجنبي لا ينفرد وحده بقرارات الإدارة والتشغيل والأرباح. وعن طريق المشاركة يمكن تقليل المخاطر السياسية التي قد يتعرض لها المستثمر الأجنبي من تأميم ومصادرة، بالإضافة إلى تخفيف الأعباء المالية التي يتحملها الاقتصاد المضيف نتيجة مشاركة المستثمر الوطني في المشروع الأجنبي المشترك[1].

وقد استطاعت الدول النامية أن تحقق نوعا من التوازن بين جذب رؤوس الأموال الأجنبية وما يصاحبها من خبرات وبين الحفاظ على سيطرة العناصر الوطنية على اقتصادها القومي وذلك عن طريق النص في قوانينها الداخلية على ضرورة اشتراك القطاع العام او الخاص الوطني في رأسمال المشروع الأجنبي.[2]

ومن خلال التعاريف يمكن القول بأن الاستثمار المشترك ينطوي على الخصائص التالية:[3]

- الاتفاق بين مستثمران (وطني وأجنبي) يكون طويل الأجل، من أجل ممارسة عملية انتاجية وهذا داخل البلد المضيف.

---

[1] زغدار أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ،ص 160.

[2] شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، **الاستثمار الأجنبي ما بين الضمان الدولي ووسائل الحماية القانونية للاستثمارات الأجنبية الخاصة وأثره على النمو الاقتصادي في الدول النامية، الإسكندرية**، دار الفكر الجامعي، 2020، ص37.

[3] مصطفى باكر، **تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر**، برنامج أعده المعهد العربي للتخطيط الكويت، 24-28 يناير 2004، ص ص 18-19.

- المستثمر الوطني قد يكون شخصية تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص.
- إن قيام المستثمر الأجنبي شراء جزء من شركة وطنية موجودة تؤدي إلى تحويل هذه الشركة من شركة وطنية إلى شركة استثمار أجنبي.

سنتطرق الآن إلى مزايا الاستمارات الأجنبية المباشرة المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:[1]

- تعظيم العوائد المتوقعة لهذه الدول من وراء الاستثمارات الأجنبية.
- زيادة حجم التدفقات –النقد– رأس المال الأجنبي إلى الدول المضيفة.
- يساهم كبر حجم المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع المحلي من السلع والخدمات المختلفة مع احتمال تحقيق فائض للتصدير، أو التقليل من الوردات مما يترتب عليه تحسين ميزان المدفوعات للبلد المضيف.
- المساهمة البناءة في التحديث التكنولوجي بالمقارنة بالأشكال الأخرى سواء مباشرة أو غير المباشر، من خلال وجود جهاز يقوم باختيار التكنولوجيا التي تتناسب والسوق المحلي بغرض تحقيق الناتج الأمثل والربح الأفضل .
- خلق فرص للعمل سواء في مراحل التأسيس أو في مراحل التشغيل.

كما ينعكس تواجد المستثمرين الأجانب بالإيجاب على المستوى التنافسي لمؤسسات الدولة المضيفة، وذلك نظرا للمستوى الفني والمعرفي الذي قد يتمتع به هذا المستثمر الأجنبي، كما قد يسمح هذا التواجد الأجنبي بتحسين المستوى الإداري والتسييري لبعض الإطارات في الدولة المضيفة.

---

[1] عبد العزيز محمد عبد الله، **الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي**، الأردن، دار النفائس، 2005، ص ص 43-44.

أما من ناحية العيوب فإن الدول المضيفة وخاصة الدول النامية منها تخشى من أخطار التبعية الاقتصادية وما يترتب عليها من آثار سياسية سلبية على المستوى المحلي والدولي في حالة ظهور أي تعارض مع مصالح المؤسسات المعنية.[1]

2- مشروعات تملكها شركات أجنبية بالكامل في الاقتصاد المضيف:

يتيح هذا الشكل من الاستثمارات للطرف الأجنبي السيطرة الكاملة على الاستثمار، ولهذا لا تحبذه الكثير من الدول المستثمر فيها، خشية أن يؤدي إلى التبعية الاقتصادية للمستثمر الأجنبي.[2]

وهو من أبرز وأهم أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، ويعتبر أكثرها تفضيلا لدى الشركات المتعددة الجنسيات، التي تمتد إلى عدة دول من خلال فروعها المتخصصة في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من أنواع النشاط الانتاجي والخدمي، وهو عبارة عن قيام هذه الأخيرة بإنشاء فروع للإنتاج والتسويق، ونجد في الجانب المقابل أن الدول النامية تتردد كثيرا إزاء هذا النوع من الاستثمار، ويعود الخوف من التبعية الاقتصادية وما ينتج عنها من أثار سلبية على المستوى المحلي والعالمي، والحذر من السيطرة واحتكار هذه الشركات على أسواق الدول المضيفة، إلا أن تهافت الدول النامية وخاصة دول جنوب شرق آسيا عليه لما يوفر من مزايا:[3]

- كبر حجم التدفقات من رأس المال الأجنبي إلى الدول المتلقية.

---

[1] عبد السلام أبو قحف ، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003 ، ص 489.

[2] يوسف مسعداوي، **تسيير مخاطر الاستثمار الأجنبي المباشر مع إشارة لحالات بعض الدول العربية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2008، ص 153.

[3] بن مسعود عطا الله، **مرجع سابق**، ص 165.

- ضخامة حجم المشاريع في هذه المشروعات ، مما يساهم في التقليل من فاتورة الواردات وزيادة صادرات وامتصاص جزء من البطالة.

أما العيوب فتتمثل في التخوف من التبعية وما يترتب عليها من آثار سياسية سلبية على المستوى المحلي.

3- الاستثمارات الأجنبية المباشرة متعددة الجنسيات (شركات متعددة الجنسيات)*

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات أهم رموز الاقتصاد العالمي، وقد اكتسبت ذلك من حجمها الكبير الذي يسمح لها بإنتاج وتسويق كميات معتبر من سلع وخدمات عبر أسواق متعددة تنتمي إلى جنسيات ومناطق جغرافية مختلفة . كما تتميز هذه الشركات بتفوقها التكنولوجي وانتمائها اقتصاديات السوق المتقدمة صناعيا.

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات أهم طرف في الاستثمار الأجنبي المباشر . وقد ازداد دورها هذا مع تعاظم الثورة التكنولوجية المعاصرة، ذلك أن تطور مجال المعلومات قد سهلت حركة كل من الاستثمار والصناعة إلى حد كبير، بحيث صار بإمكان أية شركة كبيرة أن تمارس وتراقب عدة نشاطات في أجزاء عديدة من العالم دون أن يتعين إنشاء نظام أعمال كامل في كل دولة تتواجد بها وهكذا تراجعت العقبات التي تعترض سبيل المشاركة والتحالف الإستراتيجي عبر الحدود، ولم يعد يلزم نقل الخبراء من مكان لآخر ولا استعمال العديد من العمال في البلد المضيف، بل صارت الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد خبرات ومهارة مسيرين موجودين في الشركة الأم، الذين يقومون بتوجيه عمل الفروع عن بعد.

---

* سنتطرق اليها بالتفصيل في المبحث الثاني

4- المناطق الحرة وتطور الاستثمار الأجنبي المباشر:

هي نوع خاص من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتكون على شكل مشاريع مشتركة أو مملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي أو مشاريع مملوكة للمحليين. وكخطوة أخرى نحو مزيد من تحرير السياسات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر، قامت بإعداد OCDE دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اتفاقية الاستثمار متعددة الأطراف بهدف التوصل إلى اتفاقية دولية تتيح ظروفًا ومناخًا أفضل لإيجاد بيئة مناسبة للمستثمرين في الدول المضيفة. تقوم هذه الاتفاقية على تحقيق مستويات عالية لتحرير الاستثمار، تحقيق مستويات عالية لحماية المستثمرين وتوفير آلية لتسوية وفض المنازعات. وتعد هذه الاتفاقية بمثابة أداة مهمة تدعم وتعزز اتفاقية التجارة والاستثمار التي تمت في جولة أوروغواي.

وتعرف المناطق الحرة على انها عبارة عن مساحة جغرافية من إقليم الدولة المضيفة، تخضع لسيادتها الكاملة. ويتم تحديدها على المنافذ البرية أو البحرية للدولة أو بجوارها، أو في أقاليم أخرى من الدولة، وتعزل عن بقية أجزاءها، أي يجري تنظيم الأنشطة الاستثمارية فيها بقواعد قانونية واقتصادية خاصة.[1]

وبشكل عام تشابه الأهداف المرجوة من إنشاء المناطق الحرة، والتي من أهمها:[2]

- جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والاستفادة من المزايا التي تتنافس الدول في تقديم التسهيلات المختلفة للشركات المستثمرة في هذه المناطق.
- تستخدم هذه المناطق كأداة تساعد في دمج الاقتصاد العالمي، وبالتالي مواكبة مختلف التطورات.
- توفير فرص عمل تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في توظيف الأيدي العاملة الوطنية وتكسبها المهارات الفنية التي يمكن نقلها إلى قطاعات خارج المناطق الحرة.

---

[1] عميروش محند شلغوم، **دور المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية**، الطبعة الأولى، بيروت، مكتبة حسين العصرية ، 2012، ص 26.

[2] نفس المرجع، ص 27.

المطلب الثالث: آثار الاستثمار الأجنبي المباشر على البلدان المتقدمة والنامية

تعتبر الاستثمارات الأجنبية أهم مورد لنقل التكنولوجيا وطرق والمعارف التنظيمية ومناهج التسويقية وهذا عن طريق إنشاء الشركات الفرعية في البلد المضيف واحتكاكها مع المؤسسات المحلية واكتساب معلومات تقنية. وفيما يلي سنقوم بتوضيح الآثار الايجابية والسلبية على الدول المستثمرة والدول المضيفة.

الفرع الأول: أثار على البلدان المتقدمة

وفيما يلي سنتطرق إلى أو الأثار الايجابية والسلبية الاستثمار الأجنبي المباشر:

أولا: الآثار الايجابية من وجهة نظر الشركات المستثمرة

يمكن توضيح الآثار فيما يلي :[1]

- اعتبار الاستثمار الأجنبي أهم مصدرا لتحول المواد الخامة إلى شركة الأم.
- إمكانية الاستفادة من القروض المحلية في توسيع النشاط.
- انخفاض تكلفة عوامل الإنتاج المتوقعة يعظم من حجم الأرباح العائدة من المشروع الاستثماري.
- يعتبر الاستثمار الأجنبي من الوسائل التغلب على القيود الجمركية المفروضة بالدول المضيفة.

ثانيا: الآثار السلبية من وجهة نظر الشركات المستثمرة

هناك مجموعة من الآثار السلبية تتمثل فيما يلي :[2]

- قيمة المشروع وحجمه و احتياجه إلى رأسمال كبير.
- قد يسعى الطرف الوطني بعد فترة زمنية إلى إقصاء الطرف الأجنبي من المشروع مما يؤدي إلى ارتفاع درجة الخطر غير التجاري وهذا يتنافى مع أهداف المستثمر الأجنبي في البقاء والنمو و الاستقرار في السوق.

---

[1] أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، ص369.

[2] عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص370.

- تأثير انخفاض قدرات المستثمر الوطني المالية والفنية سلبا على فعالية مشروع الاستثمار في تحقيق الأهداف الطويلة و القصيرة الأجل .

الفرع الثاني: أثار على البلدان النامية

لم يتفق الباحثون في هذا الموضوع على وجود أثر أو نوع الأثر الذي يخلفه هذا الاستثمار على الدول المضيفة، فانقسموا إلى مؤيدين ومعارضين. فالمؤيدون يرون أن الاستثمار الأجنبي المباشر له أثر مباشر في دفع عجلة التنمية للدول المضيفة، والمعارضون يرون أن الاستثمار الأجنبي المباشر له أثر سلبي حيث أن تكلفة المنافع تفوق بكثير هذه المنافع.

يرى Harry Johonson Kindle & Friden أن الاستثمار الأجنبي المباشر يساهم في زيادة قدرة الدولة على حد وتعبئة مواردها الوطنية وزيادة فرص العمل المتاحة وزيادة تراكم الرأس مالي وزيادة حصيلة الضريبة ويؤدي غلى نقل التكنولوجيا المتطورة وزيادة كفاءة العناصر الإدارية والتسويقية، وأن الاعتماد عليه يؤدي غلى ارتفاع انتاجية عناصر الإنتاج وزيادة القيمة المضافة وزيادة الإيرادات العامة والصادرات بالدول المضيفة.[1]

وفيما يلي تلخيص للأهم الأثار الايجابية والسلبية للاستثمار الأجنبي المباشر:

أولا: أثر الإيجابية للاستثمارات الأجنبية المباشرة على اقتصاديات الدول المضيفة

هناك عدة نقاط تمثل أهم الآثار المترتبة عن تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر على اقتصاديات الدول المضيفة، أهم هذه النقاط ما يلي:

1. **التدفقات الاستثمارية:** أصبح الاستثمار الأجنبي المباشر مصدرا هاما من مصادر التمويل الخارجي خاصة بالنسبة للبلدان النامية، على العكس من التدفقات الأخرى لرؤوس الأموال الخاصة

---

[1] يقور أحمد، **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في ترقية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)**، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص26.

الخارجية، لأنه نابع أساسا من احتمال حصول المستثمرين على الأرباح من خلال أنشطة يزاولونها على المدى الطويل. وإن جذب هذه الاستثمارات للدول النامية لا يكون إلا عن طريق توافر عدة عوامل داخل هذه الدول، إضافة إلى نوعية هذه الاستثمارات [1].

2. **ميزان المدفوعات:** يبرز أثر الاستثمارات الأجنبية المباشرة بشكل واضح وصريح على ميزان المدفوعات للدول المضيفة، فتؤثر إيجابا عندما تستخدم هذه الاستثمارات مدخلات محلية بشكل مكثف، وتؤثر سلبا عندما تستخدم رؤوس الأموال المحلية (الخاصة بالدول المضيفة) في استيراد مدخلات العملية الإنتاجية من الخارج.

3. **نقل التكنولوجيا:** يعد الاستثمار الأجنبي المباشر من أهم الوسائل لنقل أحدث المنجزات التكنولوجية للدول المضيفة، وهذا لكون الشركات المتعددة الجنسيات مواكبة ومالكة لأحدث التكنولوجيات والمهارات التنظيمية والإدارية المصاحبة لها.

4. **سوق العمل:** يمكن للاستثمار الأجنبي المباشر الحد من ظاهرة البطالة من خلال التوظيف المباشر في المنشآت الأجنبية، خلق فرص عمل وتطوير اليد العاملة من خلال اهتمامه بها وذلك عن طريق برامج التطوير والتدريب اللذان يؤديان إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، كما يمكن أن يكون له أثر سلبي في زيادة البطالة خاصة في حالة الاندماج والاستحواذ.

5. **النمو الاقتصادي:** تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على اقتصاد الدول المضيفة مسألة غير متفق عليها من حيث قدرته على تحقيق معدلات نمو مرتفعة في النمو الاقتصادي. حيث إذا كان

---

[1] Padma MallamPally et Karl P.Sauvant, **L'investissement Direct Etranger Dans Les Pays En Developpement,** Finances and Developpement, Volume 36, Numero 01, Mars 1999, p 35.

تأثير هذه الاستثمارات على ميزان المدفوعات أكبر من تأثيرها على الاستثمار الوطني المحلي فإن تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر سوف يكون موجبا والعكس.

6. **الأثر على ميزان المدفوعات:** يعتبر ميزان المدفوعات من أهم المؤشرات الاقتصادية التي تساعد راسمي السياسة الاقتصادية في توجيه وإدارة الاقتصاد القومي، ويعرف على أنه المستند المحاسبي الذي يظهر الوضعية الناتجة عن العمليات الحاصلة على امتداد العام بين الأعوان الاقتصاديين المقيمين في المجال الوطني وبين سائر الأعوان الأخرين في العالم الخارجي.[1]

يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين وضعية ميزان المدفوعات في الدول النامية المضيفة من خلال تحسين وضع ميزان رأس المال من ناحية وتحسين وضع الميزات التجاري من ناحية أخرى، إذ قد تتحسن حالة ميزان رأس المال من خلال زيادة تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية داخل الدول المضيفة، أما الميزان التجاري فقد تتحسن حالته من خلال تخفيض الواردات من جهة وزيادة الصادرات من جهة أخرى.[2]

ثانيا: الآثار السلبية من وجهة نظر البلد المضيف

تنتج هذه الآثار من التركيبة أو توجه الاستثمار الأجنبي من حيث النشاط و كذلك المنافسة البيئة كما يمكن تصنيف الآثار على النحو الأتي :[3]

---

[1] وسام ملاك، **الظواهر النقدية على المستوى الدولي**، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2001، ص 15.

[2] بن سمية دلال، **تحليل أثر السياسات الاقتصادية على تنمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل الاصلاحات الاقتصادية(دراسة حالة الجزائر)**، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص41.

[3] أبو قحف عبد السلام، **مرجع سابق**، ص368.

- إن مساهمة مشروعات الاستثمار في تحقيق الأهداف الدول النامية الخاصة بتوفير رأسمال أجنبي و لتحسين ميزان مدفوعاتها اقل بكثير بالمقارنة مع المشروعات المملوكة ملكية مطلقة من طرف المستثمر الأجنبي .
- الهيمنة الاقتصادية و السياسية للشركات الأجنبية و التدخل في الشؤون الداخلية للبلد المضيف.
- نظرا للاحتمال انخفاض القدرة المالية للمستثمر الوطني . فقد يؤدي إلى صغر حجم المشروع وبالتالي تقليل من إسهاماتها في تحقيق أهداف الدولة خاصة في ما يخص زيادة فرض التوظيف والتحديث التكنولوجي وإشباع حاجات السوق المحلية من المنتجات وانخفاض معدل العملات الأجنبية

.المبحث الثاني: الشركات المتعددة الجنسيات كشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

حظيت الشركات المتعددّة الجنسية أو الشركات الدولية النشاط باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين الاقتصاديين الذين قدموا دراسات حول أنشطتها وقدرتها الاقتصادية والسياسية وأساليب عملها وتغلغلها في اقتصاديات البلدان المضيفة وكذا الآثار الناجمة عن هذا التغلغل. فهي تعتبر شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر. وباعتبار أن هذه الشركات عابرة للقارات وتتوطن في العديد من البلدان وتعمل في مختلف القطاعات وتقوم بتسيير ممتلكاتها في الخارج إطار سيرورة عمل دولية دقيقة ومضبوطة تمكنها من تحقيق الأهداف التي قامت من أًجلها، فهل تعتمد كل شركة متعددة الجنسية مهما تنوعت منتجاتها اختلفت نشاطاتها أسواقها والظروف المحيطة بها على إستراتيجية واحدة. وفيما يلي سنحاول التعرف تاريخ ظهورها ومفهومها وأهم الخصائص التي تميزها.

المطلب الأول: نظرة تاريخية للشركات متعددة الجنسيات و مراحل ظهورها

تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات من الظواهر البارزة في الاقتصاد العالمي، وتتمثل الأسباب التي أدت إلى نشوؤها في تطور النشاطات الاقتصادية وحجم المشروعات التي تؤديها فهي تتكون من عدة فروع تتوزع في أنحاء المعمورة و الشركة الواحدة تنتج منتجات متنوعة تبدأ من أقل شيء يحتاجه الإنسان إلى أكبر شيء تحتاجه الدول ،تتسم هده الشركات بعدم تمركز الإنتاج في مكان واحد، وبالتالي فهي تسوق إنتاجها في جميع أنحاء العالم، فتجدها تستخرج مادة الخام من بلد معين و تحوله إلى مادة وسيطة في بلد أخر ثم تنتجه على شكل مادة نهائية في بلد ثالث، ولهذه الشركات رؤوس أموال ضخمة تعتمد عليها لتقوم بهده العمليات، وتستطيع هده الشركات تحريك رؤوس أموالها في أنحاء العالم بحرية بفضل قوانين حرية التجارة العالمية، وفي هدا كله نجد أنه من الصعب الفصل بين هده الشركات، والعولمة، والتكنولوجية واقتصاد المعرفة، نتيجة الارتباط و التكامل الوثيق بين هده الجوانب كافة وارتباطا بطبيعة ملكية ونشاط هده الشركات.

الفرع الأول: نظرة تاريخية للشركات متعددة الجنسيات

يرجع ظهور مصطلح الشركات المتعددة الجنسيات إلى الاقتصادي ليلينقال دفيد D. ELILIENTHAL في عام 1960، عندما قدم بحثه معهد كاترنجي للتكنولوجيا تحت عنوان الشركة المساهمة المتعددة الجنسيات ، وفيها بعد روبير فرنو (ROBERT Veronois)في 1973. إن مصطلح الشركات المتعددة الجنسيات مصطلح مبهم يفترض أن الشركة المتعددة الجنسية لها عدة جنسيات وهذا خطأ فرغم توسعها وامتدادها العالمي فإن الشركة الأم تحتفظ عموما بجنسية البلد

الأصلي ونادرا ما تكون مزيجا من الجنسيات . وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مصطلحات تستوجب التمييز بينها:[1]

الشركة الأجنبية : هي شركة تمارس نشاطا استثماريا (الإنتاج، التسويق، الخدمات) خارج البلد الأصلي، و ذلك بغض النظر عن عدد البلدان المضيفة القائمة فيها.

الشركة الدولية : عرفها ليفنجستون LIVINGSTONE بأنها تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة (عدم خضوعها لرقابة أو قيود مفروضة من طرف الحكومة الأم) تمارس نشاطها بالاختيار في بلد أجنبي أو أكثر، وهذا ما يضفي عليها صفة الدولية.

الشركة العابرة للقومية : تفضل هيئة الأمم المتحدة استخدام هذا المصطلح قصد التخفيف من الآثار النفسية السياسية لدى البلدان النامية من جراء استخدام مصطلح الشركات المتعددة الجنسية.

الفرع الثاني: مراحل ظهور الشركات المتعددة الجنسيات

نشأة الشركات المتعددة الجنسيات جاء نتيجة التطور آلة الإنتاج والتصنيع وازدياد حجم الإنتاج الأمر الذي أدى إلى الاحتياج إلى سوق لتصريف تلك المنتجات. وعليه ظهر انتشار المؤسسات الاقتصادية التي يمتد نشاطها إلى عدد من الدول، والتي تسيطر على قطاعات من الإنتاج والخدمات.[2]

---

[1] الجوزي جميلة ودحماني سامية، **دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015.

[2] سيف محمد المعمري، **نشأة الشركات المتعددة الجنسيات**، مجلة عمان المنشر، عمان، العدد 43، ص33.

يرجع تاريخ ظهور الشركات المتعددة الجنسيات بالتحديد إلى نهاية القرن التاسع عشر، فمن ذلك التاريخ بدأت بعض الشركات الأمريكية والأوروبية تقيم وحدات إنتاجية خارج مواطنها الأصلية، ولكي نتمكن من معرفة تاريخ الشركات المتعددة الجنسية لا بد من التطرق ، المراحل التي مرت بها كما يلي:[1]

أولا: المرحلة الأولى ما بين1840 – 1914: وتميزت هذه المرحلة بانتشار الشركات المتعددة الجنسية في المستعمرات التابعة لدولها الأصلية، والاستثمار فيها بأقصى جهد بغية استغلال الموارد المتاحة، المادية والبشرية، ومثال ذلك الشركات البترولية STANDAR OIL و RISTISH PETROLEUM ...الخ، ثم ظهرت شركات في مختلف الميادين كالشركات المتخصصة في المانوفاكتورية والتي ظهرت سنة 1860 ، ونذكر على سبيل المثال، المصنع الذي أنشأه المخترع السويدي NOBEL ALFRED سنة 1866 في ألمانيا، والخاص بالديناميت.

وكذلك المنتج الأمريكي المتخصص في صنع آلات الحياكةSINGER الذي أقام مصنع في GLOSGOW بحيث أنتج ووزع بنفس الشكل والعلامة في العالم، وعليه فقد أعتبر أول شركة متعددة الجنسية .خلال السنوات ما بين 1880و 1890 سجل تمركز صناعي مكثف في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث تجمعت أكثر من 5000 شركة حول 300 احتكار سيطرة على الصناعة، بالرغم من وجود عدد كبير من الشركات الصغيرة .كما تفاجأ البريطانيون في سنة 1901 عندما اكتشفوا

---

[1] شريفة جعدي وآخرون، أثر استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائري خلال الفترة (2006–2012) ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية – عدد / 01 ديسمبر 2014 .

أن المصنع WESTING HOUSE يخضع للرقابة الأمريكية، وهو لشركة FORD لصناعة السيارات، التي تصنع ربع سياراتها في بريطانيا في سنة1914 .

ثانيا: المرحلة ما بين1914 – 1945: عرفت هذه المرحلة ركودا اقتصاديا ويرجع هذا إلى التخوف من الحرب، بحيث عملت كل الدول الكبرى على عدم السماح لشركاتها بالتنقل إلى الخارج، بحيث بلغت الوطنية ذروتها وقامت الحكومات بتبني إجراءات تمييزية مع الأجانب، مثلا ألمانيا كانت تفرض على الشركات بأن تكون ألمانية% 100 ، كما عرفت الولايات المتحدة الأمريكية نفس الإجراءات.

كما شكلت النقود عائقا أخر في مجال الاستثمارات الأجنبية بعد الحرب، وذلك بسبب المخاطر التي ظهرت وتجلى ذلك في انتشار التضخم بشكل كبير وتبعه بعد ذلك انكماش اقتصادي في سنة 1929 ، وهذا أدى إلى انهيار اقتصادي عالمي أثر بشكل كبير على المبادلات الدولية.

ثالثا: المرحلة ما بين1945 –1970: عرفت هذه المرحلة توسع كبير في مجال الاستثمارات الدولية المباشرة، ففي سنة 1957 تفوقت الشركات الأمريكية على نظيرتها الأوروبية، بحيث بلغت قيمة الاستثمارات الأمريكية في أوروبا حوالي 4.151 مليون دولار، بينما بلغت الاستثمارات الأوروبية في أمريكا حوالي 3.753 مليون دولار، وفي سنة 1962 بلغت الاستثمارات الأمريكية في أوروبا 21.554 مليون دولار، وحجم الاستثمارات الأوروبية في أمريكا في نفس السنة 8.510 مليون دولار.

ويظهر جليا من خلال هذه الأرقام التفوق الواضح للشركات الأمريكية على الأوروبية وفي الحقيقة يرجع هذا أساسا إلى الامتيازات التي حققتها أمريكا بعد الحرب، ففي الوقت الذي كانت فيه الشركات الأوروبية تواجه مشاكل مالية نظرا للمشاكل الاقتصادية التي تتخبط فيها دولها، كانت

الشركات الأمريكية تتمتع بحرية كبيرة في مجال الاستثمار في الخارج .كما عملت الحكومة الأمريكية على تقديم كل التسهيلات لشركات الاستثمار في الخارج بل وأكثر من ذلك، فقد عملت إلى إبرام اتفاقيات مع الدول على منح التسهيلات وضمان استثماراتها بالخارج وترحيل الأرباح إلى البلد الأم.

رابعا: المرحلة ما بعد1970 :وفي هذه المرحلة نسجل ظهور كلا من الشركات الأوروبية واليابانية بشكل كبير وذلك نتيجة للسياسات الاقتصادية التي انتهجتها حكوماتها، والدعم المقدم لشركاتها المتعددة الجنسيات، حتى تستطيع مواجهة الشركات الأمريكية التي كانت تسيطر قبل هذه المرحلة بشكل كبير على الاستثمارات المباشرة في الخارج.

كما ينبغي الإشارة إلى ظهور بعض الشركات المتعددة الجنسيات من الدول النامية مثل: البرازيل، الصين، الهند، الأرجنتين، جمهورية كوريا، تايوان، هونغ كنغ، ماليزيا.

خامسا: المرحلة ما بعد الثمانينات:في بداية الثمانيات دخل العالم مرحلة جديدة عرفت باسم العولمة، والتي امتازت بتعميق تدويل النشاط الاقتصادي، وتوحيد وتجانس الاقتصاد العالمي، فازدادت التبعية الاقتصادية للبلدان التي ظهرت، وازدادت التبادلات عبر الحدود للسلع، الخدمات، رؤوس الأموال.

فبين 1986 و 1996 ارتفع حجم المبادلات الدولية للسلع والخدمات بنسبة سنوية متوسطة تقدر ب6.2 % الذي يتنامى في نفس الفترة بمعدل 3.2% وقد كانت لهذا ، (PIB)بوتيرة أعلى

بمرتين من نمو المنتوج العالمي الظاهرة انعكاسات كبيرة على الشركات بما فيها المتعددة الجنسيات وهذا من خلال[1]:

- عولمة الطلب : حيث تطورت الحاجات والسلوكيات المختلفة للمستهلكين نحو نموذج موحد، وهذه الظاهرة تتعدى منتوجات الاستهلاك الواسع، فنجد الشركات تطلب نفس المواد الأولية، نفس المعدات. . .الخ.

- عولمة العرض :التي تدفع الشركات إلى تبني إستراتيجيات دولية متجانسة مثل : تنظيم توزيع دولي داخلي للعمل بتمركز البحث والتصميم للبلدان المتقدمة، الإنتاج حيث اليد العالمة المنخفضة التكلفة، التوجه نحو عرض نفس المنتجات بنفس الطريقة في العالم بأسره، كما لو أن العالم يشكل سوق واحدة .

- عولمة المنافسة :وهي نتيجة منطقية للعنصرين السابقين، وذلك نظرا لتلاقي الشركات في نفس الأسواق وبنفس المنتوجات العالمية، الشيء الذي يحتم على الشركة التي تريد الحصول على ميزة تنافسية أن تكون قادرة على التفاعل والتأقلم مع حركات منافسيها على الساحة العالمية بأكملها.

إذن إن أهم ما يميز هذه المرحلة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات هو التحلل (Banalisation) النسبي لهذه الظاهرة ، إذ نجد أن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدأت تأخذ طابع تعدد الجنسيات.

---

[1]Nazir Saced, An Economic Analysis Of Foreign Direct Investment And Its Impact On Trade And Grouth In Pakistan, PHD In Economic, Islamia University Bahawalpur, Pakistan, 2001, P 187.

إن عملية تعدد الجنسيات والتي دخلت مع العولمة في أيامنا هذه اتسعت أكثر لتصبح مبدأ عاما أو فكرا يجب السيد أكيو موريتا" : يجب التفكير عالميا والتنفيذ محليا"، إن هذا SONY التحلي به، إذ يجب كما قال مؤسس شركة التغيير وليد عوامل عدة نذكر منها:

- انخفاض تكاليف النقل والاتصال .
- ارتفاع القدرات الإنتاجية .
- انخفاض الوقت اللازم للنقل.
- انتشار الإيديولوجية الليبرالية وظهور مناطق التبادل الحر .

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الشركات المتعددة الجنسيات

تمثل الشركات المتعددة الجنسيات جانبا هاما من الاقتصاد العالمي فمنذ ظهورها في اواخر القرن التاسع عشر شكلت نقطة تحول هامة في النشاط الاقتصادي الدولي الذي كان سائدا، فالشركات المتعددة الجنسيات تعتبر أداة قوية لتكوين العولمة، فبواسطتها تتم عملية عولمة رؤوس الأموال والإنتاج والتسويق وأغلب العمليات التجارية. وفيما يلي سنتعرف إلى مفهومها وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات

في البداية يتعين الاشاره إلى أن "الشركة مفهوم قانوني وليس مفهوما اقتصاديا"... ولا يوجد في الأدب الاقتصادي مفهوم دقيق، يعبر عن هذا النوع من المؤسسات[1]، الشركة هي : شخص قانوني، والأصل أن لكل شخص قانوني جنسية واحدة هي جنسية الدولة التي يرتبط بها على اختلاف في المعايير المطبقة لتحديد هذا الارتباط."

---

[1] صالح ياسر ،**العلاقات الاقتصادية الدولية** ، بغداد، دار الرواد المزدهرة للطباعة و التوزيع، 2006، ص317

لقد برز مصطلح الشركات متعددة الجنسيات أول مرَّة في مجلة" بزنس ويك" الأمريكية سنة1963، وذلك في ملحق خاص تحت عنوان(الشركات متعددة الجنسيات)، وقد برزت محاولات متعددة لوضع تعريف لها؛ حيث عرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة الشركة المتعددة الجنسيات بأنها: تلك المؤسسة التي تمتلك وسائل الإنتاج، وتسيطر عليها وتباشر نشاطها سواء في مجال الإنتاج أو المبيعات أو الخدمات في دولتين أو أكثر.[1]

حيث نجد مصطلحات مختلفة مثل الشركة المتعددة أو المتعدية الجنسيات أو القوميات (Multinational Corporation) أو الشركة العابرة الأوطان (Transnational Corporation) أو الشركة الشمولية أو الكونية (Global Corporation) أو الشركة الدولية (International Corporation)، أو الشركة ما فوق القومية (Super-National Corporation)، "وان تعدد هذه المفاهيم، تعكس تعقد هذه الظاهرة وفي الوقت نفسه تعير هذه المفاهيم عن مواقف إيديولوجيه وفكرية محدده"، وهذه المفاهيم "تطمس الدور الحقيقي الذي تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاد الدولي، باعتبارها تمثل وتعبر عن المرحلة الجديدة من التركز العالمي لرأس المال والأنتاج". كما وارتبط النظر الى "هذه الشركات المتعددة الجنسيه تاريخيا بالأساس الأيديولوجي للدوله، فقد تأثرت بمفاهيم الحقبه الأستعماريه، التي كانت هذه الشركات، ذاتها تمهد لتحويل المشروع الأقتصادي الأستثماري الى مشروع سياسي استعماري لبلد ما..."[2].

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد ،العولمة الاقتصادية (منظماتها- شركاتها- تداعياتها)، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 157.

[2] محمد علي عباس ،إدارة الأعمال الدولية الإطار العام ، عمان، دار مكتبة الحامد، 2003، ص135.

عرفت على أنها:" كيان يقوم بإنتاج وتسويق السلع والخدمات وذلك بمساعدة مؤسسات تقع في عدة دول".[1] وعرفت أيضا على أنها:" كل شركة تنتج من بلدها الأصلي وعندها أنشطة مستقرة وتحت رقابتها في أكثر من بلدين مختلفيين". [2] كما ارتبط مفهوم الشركات متعدية الجنسية بالاستثمار الأجنبي بشكل عام والاستثمار الأجنبي المباشر بشكل خاص".[3]

ولقد اختلف المختصون في تعريف الشركات المتعددة الجنسيات، فقد سميت بالشركات الدولية، وبالعابرة للجنسيات، وبالمتعددة الجنسية، وتم اختيار تسمية المتعددة الجنسيات لكونها الأكثر استعمالا وانتشارا .

وهذا الاختلاف يرجع بالأساس إلى المعايير والخصائص التي على ضوئها تسمى شركة ما بشركة متعددة الجنسية، فهناك من يعتمد على عدد البلدان المستقبلة، وهناك من يعتمد على رقم الأعمال والإستراتيجية المتبعة، وجنسية أصحاب رأس المال...الخ. [4]

ويعرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCATAD بأنها:" كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات وله في دولتين أو أكثر شركات وليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة وتخطط لكل قراراتها تخطيطا شاملا".[5]

---

[1] BELANGER Michel, **Institutions Economique Internationales**, Edition Economica, Paris, 1997, p17.

[2] Gherteman Michel, **Les Multinationales**, PUF, Paris, 1992, p04.

[3] سرمد كوكب الجميل ، **التمويل الدولي** ، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2002، ص109.

[4] شريفة جعدي وآخرون، **أثر استثمار الشركات المتعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي الجزائري خلال الفترة (2006-2012)** ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية – عدد / 01 ديسمبر 2014 .

[5] أسماء رشاد نايف الصالح، **المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقة الشركات المتعددة الجنسيات)**، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، ص 19.

وتعرفها غرفة التجارة الدولية بأنها:" هي الشركات التي تعمل في نطاق عالمي وتساهم بشكل أساسي في تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين الدول ". ويعرفها بعض الخبراء بأنها: "الشركة التي تنشر عملياتها في أكثر من دولة في ظل تخطيط فاعل وتدار مركزيا واستراتيجيا من المركز الرئيسي من قبل الشركة الأم في الدولة الأم". في حين عرفها البعض بأنها:" مجموعة الشركات التي تتمتع بجنسيات دول مختلفة ترتبط فيما بينها عن طريق المساهمة في رأس المال بقصد تحقيق هدف اقتصادي معين في دولة أو دولتين أو أكثر في ظل إستراتيجية مشتركة". [1]

وعرف ريمون فرنون الشركة المتعددة الجنسيات بأنها:" منظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والت تملك تسهيلات أو فروع إنتاجية في ست دول أجنبية أو أكثر".[2]

فحسب التعريف السابق تكون الشركات متعددة الجنسيات:

-هي مجموعة من المؤسسات، غالبا ما تكون كبيرة الحجم تنطلق من قاعدة وطنية أي أن الوطن الأصلي لهذه الشركات يوجد بالضرورة، حيث تقع الشركة الأم في بلد صناعي متقدم، كما تكون الشركة الأم رائدة في قطاعها في حالات كثيرة، ويسبقه تصدير قوي . وبالتالي فإن كل شركة متعددة الجنسية ذات الحجم الكبير تكون نابعة من قطاعات ذات تركيز صناعي قوي، والمتمثلة في الصناعة الغذائية والتأمينات، والصناعة والمناجم والسينما والبنوك...الخ.

---

[1] ابراهيم الأخرس، **دور الشركات عابرة القارات في الصين**،القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر و التوزيع، 2012، ص 21.

[2] خالد راغب الخطيب، **التدقيق على الاستثمار في الشركات المتعددة الجنسيات في ضوء معايير الدولية**، الطبعة الأولى، دار البادية للنشر والتوزيع،2009 ، ص135

أما الاقتصادي فرنون فيعرفها بأنها:" شركة أم تسيطر على تجمع كبير من المؤسسات والفروع في قوميات عديدة، إلا أن تجمعها تجعلها كما لو أن لها مدخلا لمصب مشترك من الموارد المالية والبشرية والذي يبدو حساسا لعناصر إستراتيجية مشتركة، فهي تلك المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروعها إنتاجية ست دول أجنبية أو أكثر ." يبين هذا التعريف أن هذه الشركات تتمتع بقدر معين من الانتشار الجغرافي وتتبع إستراتيجية موحدة. [1]

بحيث تم تعريف الشركات المتعددة الجنسيات بأنها:" كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات، وله في دولتين أو أكثر شركات وليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة، وتخطط لكل قراراتها تخطيطا شاملا".[2]

وعليه، فالشركات المتعددة الجنسية هي كشركة لها مركز رئيس في بلد ويمارس نشاطه في بلد أو بلدان أخرى بواسطة فروع تنخرط في الاستثمار في الأصول إنتاجية أو مبيعات أو تشغيل الفروع وهي ليست مجرد استثمار لرؤوس أموال مهما كان حجمها وإنما هي بناء اقتصادي واجتماعي ذو آثار شاملة، ويرى البعض ضرورة توفر بعض المعايير عند و صف الشركات المتعددة الجنسية: [3]

- عدد الدول التي امتد إليها نشاط الشركة والذي قد يصل إلى ست (06) دول.

---

[1] الجوزي جميلة ودحماني سامية، **دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015.

[2] بول هيرست وغراهام طومسون، **ما العولمة الاقتصاد العالمي وإمكانيات التحكم**، ترجمة فالح عبد الجبار، سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت،2001.

[3] الجوزي جميلة ودحماني سامية، **مرجع سابق**.

- عدد الجنسيات التي تشارك في ملكية الشركة.
- نسبة الدخل المتولد من العمليات في الدول الأخرى المضيفة لها التي قد تتراوح مابين 20 و30 بالمائة.
- درجة التغلغل أو اختراق الأسواق الأجنبية إلى الحد الذي يؤثر في ملكية الشركة.

ومن خلال عرض مختلف التعاريف للشركة المتعددة الجنسيات ،يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي: فهي تلك الشركة التي تمتد فروعها إلى عدة دول وتحقق نسبة هامة من إنتاجها الكبير السلعي والخدمي خارج دولها الأصلية، وذلك من خلال استراتيجيه عالمية موحدة، وتتسم باستخدامها لأحدث المنجزات التكنولوجية، وتدار بصورة مركزية في موطنها الأصلي .

الفرع الثاني:خصائص الشركات المتعددة الجنسيات

أشار بعض الفقهاء إلى أن خصائص الشركات المتعددة الجنسيات تتمثل في الانتشار والضخامة، ومركزية اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها بإستراتيجية عالمية منسقة، والقدرة على نقل التكنولوجية وتوجيه الاستثمار نحو الدول النامية الأمر الذي سوف نبحثه وفق الآتي:

أولا: الضخامة وتعدد الأنشطة: [1]

1- **الضخامة: أول** خاصية تتمتع بها شركات متعددة الجنسيات، وهي ضخامة الحجم ولا يقاس الحجم بمقدار رأس المال لأنه لا يمثل إلا جزءا بسيطا من إجمالي التمويل المتاح للشركة،

[1] لمزري مفيدة وسالمي وردة، **الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية**، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد1، 2019، ص 122,

وليس برقم العمالة أيضا، إن أهم مقياس يتبع هو رقم المبيعات (رقم الأعمال) ويعتمد البعض على مقياس رقم الإيرادات الإجمالية، وكذلك يستخدم مقياس القيمة السوقية للشركة كلها.

2- **تعدد الأنشطة وتنوعها**:تتميز هذه الشركات بتعدد وتنوع نشاطاتها بهدف تعويض الخسارة المحتملة في نشاط معين بأرباح تتحقق من أنشطة أخرى، فشركة تايم وارنر تنشط مثلا في عدد كبير من شركات النشر والملاهي والإعلام واستوديوهات هوليود والشبكة الإخبارية CNN.

كما أن الشركات المتعددة الجنسيات لا تنتج بنفسها إلى حدود الشركة القابضة، ولكنها تتميز عنها باهتمامها البالغ بأعمال البحث والتطوير وقضايا التحويل والتصريف، إن الشركات المتعددة الجنسيات قد فككت الإنتاج الصناعي، وفرضت التخصص في إنتاج مكونات السلع ثم إنشاء وحدات التجميع.

ثانيا: اتساع الرقعة الجغرافية لنشاطاتها

ومن سمات التي تميز الشركات المتعددة الجنسيات كبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي خارج البلد الأم وذلك نظرا لما تمثله من مهارات تسويقية هائلة وفروع تابعة تجو معظم أرجاء العالم.[1]

تتجسد أهمية هذه السمة لدى الشركات المتعددة الجنسيات في كونها تسهم في صياغة ورسم الاستراتيجيات على صعيد العالم، وفي تحديد الكميات والنوعيات التي تنتج عالميا، وفي ذات الوقت تهدف إلى تحقيق إستراتيجية تأمين الإمدادات ومن ثم المحافظة على تقييم المستثمرين للشركة الذي قد يتأثر موقفهم نحوها نتيجة توقف بعض من نشطتها في ميدان الاستكشاف أو الإنتاج أو النقل في

---

[1] غفران سوزي وعدلي ناشد، **ظاهرة التهريب الضريبي الدولي وأثاره على اقتصاديات الدول النامية**،مصر، دار المطبوعات الجامعية، 1999، ص 67.

منطقة ما بسبب أو لآخر جميع ذلك يدفع بها إلى السعي للانتشار في عشرات الدول بحثا عن ميزة نسبية في أي دولة، وأحيانا دون إعطاء الأفضلية لدولة المقر القانوني. [1]

ثالثا: المزايا الاحتكارية

إن اكتساب الصفة الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسية يرجع إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه، بحيث يأخذ شكل احتكار القلة وعليه يخضع السوق لسيطرة عدد قليل من المشروعات الكبيرة. ومن أهم العوامل التي أضفت صبغة الميزة الاحتكارية للشركات ما تتمتع به هذه الأخيرة من التفوق التكنولوجي والمهارات الفنية والإدارية وغيرها، ويصف الجدول الموالي مختلف المزايا الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسية.

جدول رقم 20:المزايا الاحتكارية للشركات المتعددة الجنسية

المزايا	مضمونها
المزايا التمويلية	• توافر موارد مالية كبيرة لدى الشركات المتعددة الجنسية، وتمكنها من الاقتراض بأفضل الشروط من الأسواق المالية العالمية نظرا لوجود عنصر الثقة في سلامة وقوة مركزها المالي
المزايا الإدارية والتنظيمية	• وجود هيكل تنظيمي على أعلى مستوى من الكفاءة، يسمح بتدفق المعلومات وسرعة الاتصالات، ويؤدي بالتالي إلى اتخاذ القرار السليم. • تحرص الشركات على وجود وحدات متخصصة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث الإدارية.

[1] أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقة الشركات المتعددة الجنسيات)، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، ص 20.

المزايا التقنية والتكنولوجية	• تحصل الشركات على هذه المزايا من خلال التطور التكنولوجي المستمر للاستجابة لمتطلبات السوق والحد من دخول منافسين جدد • تحرص هذه الشركات على التجديد والابتكار وتحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادتها وتحقيق مستوى عالي من االجودة، فهي تخصص غلافات مالية ضخمة في إطار البحوث–تطوير
المزايا التسويقية	• تهتم بأبحاث السوق والتركيز على أساليب الترويج والدعاية والإعلان لمنتجاتها لضمان طلب متزايد ومستمر عليها. • تعتمد الشركات على المزيج التسويقي (المنتج–السعر–التوزيع والإعلان) كما تحرص على وجود وحدات متخصصة في مجالات التدريب والاستشارات والبحوث التسويقية.

المصدر: الجوزي جميلة ودحماني سامية، **دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015.، ص 89.

رابعا: التفوق والتطور التكنولوجي للشركات المتعددة الجنسيات

تعد الشركات المتعددة الجنسيات مصدرا أساسيا لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية، وذلك من خلال تدريب وتوفير العمالة المتخصصة، الأمر الذي يسهم في تضييق الفجوة التكنولوجية والتنظيمية بين الدول المتقدمة والدول النامية[1].ولعل أهم ما يميز الشركات متعددة الجنسيات هو التفوق والتطور التكنولوجي، إذ تعد هذه الأخيرة مصدرا أساسيا لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية وذلك من خلال التدريب وتوفير العمالة المتخصصة الأمر الذي يسهم في تضييق الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والنامية . و يتوقف مضمون عملية نقل التكنولوجيا التي تتم عن طريق الاستثمار

[1] عمر صقر، **العولمة وقضايا معاصرة**،القاهرة، الدار الجامعية، 2003 ، ص 29.

الأجنبي المباشر من شركة متعددة الجنسيات إلى فروعها في الدول المضيفة يتوقف على عدة عوامل أبرزها:[1]

- خصائص النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي يقع ضمنه الاستثمار.
- الشروط القائمة في الاقتصاد المضيف من حيث التشريعات والقوانين التي تحكم التنافس وحماية الملكية الفكرية والبيئة والتوظيف وتوفير المهارات البشرية.
- استراتيجيات الشركة الأم التي تحكم مسار التطوير التكنولوجي الذي تلتزم به.

إن قوة الشركات المتعددة الجنسيات تكمن في إحكام طرق هيمنتها على العلم والتكنولوجيا ضامنة عن طريقها وضعا احتكاريا تستغله إلى أبعد الحدود في تحقيق الأرباح، ومن الناحية الظاهرية فإن العلاقة بين الشركات المتعددة الجنسيات والدول النامية تكمن ضمن إطار نموذج السوق الممثل للاحتكار الثنائيBilateral Monopoly ، ويتم تقرير التوازن في هذا السوق بالاعتماد على القوة التساومية للطرفين، لكن هذا النموذج لا يمكن تطبيقه في الظرف القائم، بسبب عدم التوازن الكبير القائم لصالح الشركات المتعددة الجنسيات ,فاحتكارها المهيمن هو الذي يمكنها عمليا من استغلال نقل التكنولوجيا على صور حز Packages منبع قوتها المالية [2].

وبذلك فإن امتلاك التقدم التكنولوجي على كافة المنافسين، ما هو إلا وسيلة لفرض سيطرتها عليهم حيث تلجأ هذه الشركات إلى الاتفاقيات الخاصة بمنح واستخدام البراءات والتي غالبا ما

---

[1] علوان رمزي وبولويز عبد الوافي، **تدويل أعمال الشركات المتعددة الجنسيات ودوره في التحول الصناعي والتكنولوجي بالاقتصاد الصين**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3 العدد2، 2019، ص117.

[2] نوازد عبد الرحمان الهيتي، **الثورة العلمية والتكنولوجية ومستقبل الاقتصاد العربي**، مطابع اديتار كالياري، ايطاليا، 2000، ص 53.

تتضمن ضغوطا اقتصادية وتجارية على المؤسسات والشركات الوطنية، بما يعيق حرية التصرف واستخدام وتطوير التكنولوجيا المستوردة.[1]

خامسا: إقامة التحالفات في الشركات متعددة الجنسيات

تحاول هذه الشركات المحافظة على علاقات التكامل فيما بينها بهدف تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة، وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية، واستفادة كل واحدة منها بالمزايا التي تملكها الأخرى، كالمزايا التكنولوجية والمعرفة الفنية، وأساليب التسويق والمهارات الإدارية[2] .

إن التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المتشابهة تتم في الصناعات المتماثلة بدرجة أكبر، وفي بعض الأحيان يأخذ هذا التحالف شكل الاندماج، وهذا يظهر بوضوح في مجال البحوث والتطوير.

المطلب الثالث:آثار الشركات المتعددة الجنسيات وعلاقتها بالاستثمار الأجنبي المباشر

إن ظهور وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات وانتشارها في العالم أثر على الدول المضيفة، وهذه الأثار منها إيجابية ومنها سلبية .وهو ما سنحاول التطرق اليه في الفرع الموالي. وسنتناول العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر و الشركات المتعددة الجنسيات، فهناك من يعتبرها شكل من أشكاله، وهي التي تساهم في انتشاره.

---

[1] محمد محي مسعد، **ظاهرة العولمة بين الأوهام والحقائق**، الإسكندرية، مصر مكتبة الإشعاع، 1999 ، ص61.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي،القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1998، ص 152

الفرع الأول:آثار الشركات المتعددة الجنسيات

تتمثل الآثار الايجابية والسلبية للشركات المتعددة الجنسيات:

أولا: الآثار الايجابية للشركات المتعددة الجنسيات

تحدث الشركات المتعددة الجنسيات العديد من الآثار الاقتصادية على البلدان المضيفة بعضها إيجابي والبعض الآخر سلبي تتمثل أساسا فيما يلي: [1]

- الشركات المتعددة الجنسيات لها دور فعال في تحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية، وهذا من خلال خلق فرص عمل وتحسين الدخل الوطني، وزيادة حجم المنافسة.
- تمتلك الشركات المتعددة الجنسيات رؤوس أموال ضخمة ، حيث تستطيع بمواردها المالية سد الفجوة بين احتياجات الدول النامية ورؤوس الأموال اللازمة لتمويل المشاريع التنموية.
- تستطيع الشركات متعددة الجنسيات تعبئة المدخرات بتقديمها فرصا كثيرة للاستثمار الأجنبي، من خلال جذب المدخرات المحلية في الأنشطة المكملة ومن ثم ارتفاع عوائد الملكية.

ثانيا: الآثار السلبية للشركات المتعددة الجنسيات

تحدث الشركات المتعددة الجنسيات العديد من الآثار الاقتصادية على البلدان المضيفة بعضها إيجابي والبعض الآخر سلبي تتمثل أساسا فيما يلي: [2]

---

[1] علوان رمزي وبولويز عبد الوافي،**مرجع سبق ذكره**، ص118.

[2] علوان رمزي وبولويز عبد الوافي، **تدويل أعمال الشركات المتعددة الجنسيات ودوره في التحول الصناعي والتكنولوجي بالاقتصاد الصين**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3 العدد2، 2019، ص118.

- الشركات المتعددة الجنسيات لها دور فعال في تحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية، وهذا من خلال خلق فرص عمل وتحسين الدخل الوطني، وزيادة حجم المنافسة.
- تمتلك الشركات المتعددة الجنسيات رؤوس أموال ضخمة ، حيث تستطيع بمواردها المالية سد الفجوة بين احتياجات الدول النامية ورؤوس الأموال اللازمة لتمويل المشاريع التنموية.
- تستطيع الشركات متعددة الجنسيات تعبئة المدخرات بتقديمها فرصا كثيرة للاستثمار الأجنبي، من خلال جذب المدخرات المحلية في الأنشطة المكملة ومن ثم ارتفاع عوائد الملكية.

تسعى الشركات المتعددة الجنسيات إلى زيادة أرباحها باستغلال الموارد الطبيعية والأيدي العاملة الرخيصة، ولا يعنيها مدى أهميّة المشاريع التي تنفذها بالنسبة للاقتصاد الوطني ولا بالنسبة لآثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية .فقد تركز هذه الشركات على استنفاد مورد طبيعي غير متجدد(النفط..)حين تكون مصلحة الدولة الوطنية عدم استنفاد هذا المورد. وقد تهتم بصناعات تحويلية، في حين تحتاج الدولة إلى صناعات ثقيلة أساسية .فهي لا تستجيب تماماً للمتطلبات الوطنية لأنها بكل بساطة شركة أجنبية. [1]

---

[1] دريد محمود علي،**النظام القانوني للشركات المتعددة الجنسية** ، الطبعة الأولى ، الطبعة الأولى دار الأمال للطباعة والنشر والتوزيع ، ،2008، ص256.

الفرع الثاني: الشركات المتعددة الجنسيات وعلاقتها بالاستثمار الأجنبي المباشر

بعد التعرف لمختلف التعاريف الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر والشركات المتعددة الجنسيات، نجد بعض الغموض فيما يخص العلاقة بينهما، فهما لا يعبران عن شيء واحد فالثانية (الشركات المتعددة الجنسيات) هي وحدة جزئية من الاستثمار الأجنبي المباشر.[1]

الاستثمار الأجنبي المباشر يعبر عن تطبيق مراقبة نشاط إنتاجي معين من طرف مؤسسة مقيمة في بلد ما على مؤسسة مقيمة في بلد آخر فالعلاقة هنا هي علاقة ملكية، من جهة أخرى إذا ما عرفنا المؤسسة المتعددة الجنسيات بأنها تلك المؤسسة التي لها استثمارات إنتاجية في بلدين على الأقل، في هذه الحالة لا يمكن التفريق بين الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات المتعددة الجنسيات. أما إذا أخذنا تعريفا آخر للشركات المتعددة الجنسيات نجد أن الاستثمار الأجنبي المباشر يصبح أكثر تعبيرا عن طبيعته.

وبالنسبة للعلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر و الشركات المتعددة الجنسيات فقد أوضحها كثير من الاقتصاديين من بينهم (جون دينج)و (رولفة) و(فرنون) حيث يشير على سبيل المثال أن الشركات المتعددة الجنسيات هي أصلا أداة التي تستخدم لتحقيق الاستثمارات المباشرة، التي جعلت منها القوة الرئيسية في الاقتصاد العالمي، وهي أيضا تستمر في تحديد مستقبل هذا الاقتصاد. ترتبط الاستثمارات الأجنبية المباشرة والشركات المتعددة الجنسيات بظاهرة تدويل الإنتاج، وما تحمله من نقل للعملية الإنتاجية إلى بلدان عديدة مع التحكم برأس المال. وتعتبر الشركات المتعددة الجنسيات

---

[1] Lindert et Kindberg, **Economie Internationale**, 14 eme édition, édition Economica, Paris, 1998, p09.

أداة من أدوات العولمة، والتي تساهم في تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة، كما تعتبر مصدرا لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجيا.[1]

إن الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تقوده الشركات المتعددة الجنسيات يمثل أداة رئيسية نحو التوسع في التكتلات الاقتصادية الدولية وتكريس العولمة، وانتشار الاستثمار الأجنبي المباشر أكبر دليل على عولمة الاقتصاد الدولي نظرا لقيام الكثير من الشركات بإنشاء وتوسيع العمليات الانتاجية خارج حدود الدولة الأم.

كما يتضح أن الشركات المتعددة الجنسيات هي من أهم محركات الاستثمار الأجنبي المباشر، لذلك فكل واحد منهما يؤثر على الأخر بشكل فعال وايجابي، كما أن قوة ونشاط الشركات المتعددة الجنسيات تساهم بشكل كبير في زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر.[2]

المطلب الرابع : واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

يعتبر جذب الاستثمار الأجنبي المباشر للشركات المتعددة الجنسيات من أهم اهتمامات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، بالنظر إلى الدور الذي يلعبه في التنمية الاقتصادية وكذا تحقيق الرفاهية الاجتماعية برفع الإنتاج وامتصاص البطالة من خلال زيادة فرص العمل والزيادة من إيرادات السلطة المعنية في القطاع الجبائي.

---

[1] ناصري نفيسة، **دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تمويل التنمية الاقتصادية في البلدان النامية: حالة الجزائر**، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص 137.

[2] عمر صقر عمر، **العولمة وقضايا معاصرة**، مصر، جامعة حلوان، 2003، ص 5.

وتعتبر الجزائر إحدى هذه الدول التي أبدت رغبتها في الاندماج في الاقتصاد العالمي خاصة بعد تعثر مسيرة التنمية المطبقة في ظل النظام الاشتراكي والأزمة النفطية سنة 1986، وبلوغ حجم الديون مستويات أثقلت كاهل الاقتصاد الجزائري، مما ألزم السلطات الجزائرية في مطلع التسعينات من القرن الماضي إلى تبني إصلاحات اقتصادية ومالية شاملة، وهذا بتطبيق برنامج الإصلاح الهيكل والمتمثل في إصلاح النظام المالي والجبائي والمنظومة القانونية وهذا بهدف تهيئة المناخ الملائم لجلب واستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر منها الشركات المتعددة الجنسيات .

الفرع الأول: تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

أدى انهيار أسعار المحروقات سنة 1986 إلى الكشف عن نقائص وسلبيات النظام الاقتصادي السائد في الجزائر، فكان من الطبيعي أن تبذل الدول جهودا معتبرة لتغيير هذا الوضع وإرساء نظام قانوني فعال يعمل على دعم اقتصاد حر، كما سارعت الجزائر إلى تهيئة مناخها الاستثماري لما له من تأثير كبير على جلب الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يعتبر أفضل مصدر للتمويل الخارجي، وكونه يرفع من كفاءة المشاريع المحلية.

1- المشاريع المحلية والأجنبية في الجزائر:

والجدول الموالي يوضح بيانات التصريح بالاستثمار المحلي والأجنبي وعدد مناصب الشغل التي توفرها هذه المشاريع في الجزائر للفترة 2017-2022.

جدول رقم 21: بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2002- 2017

نوع الاستثمار	عدد المشاريع	النسبة%	القيمة بالمليون دينار جزائري	النسبة%	مناصب الشغل	النسبة%
الاستثمار المحلي	62334	98.85	11780833	82.38	1098011	89.15
الاستثمار الأجنبي	901	1.42	2519831	17.62	133583	10.85
المجموع	63235	100	14300664	100	1231594	100

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

WWW.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-invessement?id=395 consutté 17 /12/2018

حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر ضئيلة جدا، إذ تمثل 1.42% من إجمالي المشاريع الاستثمارية المصرح بها، أما بالنسبة إلى تغطية الطلب بالتوظيف الفعلي من طرف هذه الاستثمارات فقد بلغت 133583 منصب شغل أي ما يعادل 10.85% من إجمالي مناصب الشغل المتوفرة من طرف المشاريع الاستثمارية المصرح بها، وهذا ما يعبر عن ضعف مساهمة الاستثمارات الأجنبية في التخفيض من حدة البطالة في الجزائر.

2- تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر حسب نوع القطاع

تعمل الجزائر منذ صدور القانون 90-10 على جلب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في العديد من القطاعات من أجل تكييف اقتصادياتها مع التحديات العالمية الجديدة،

وهذا التوجه كان له انعكاسات واضحة على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر، والجدول التالي يوضح تدفقات حسب القطاعات.

جدول رقم22 : المشاريع الاستثمارية الأجنبية المسرحة حسب القطاع للفترة2002-2017

قطاع النشاط	عدد المشاريع	النسبة%	القيمة بالمليون دينار جزائري	النسبة%	مناصب الشغل	النسبة%
الزراعة	13	1 .44	5768	0.23	641	0.48
البناء	142	15.76	82593	3.28	23928	17.91
الصناعة	558	61.93	2050277	81.37	81413	60.95
الصحة	6	0.67	13572	0.54	2196	1.64
النقل	26	2.89	18966	0.75	2407	1.80
السياحة	19	2.11	128234	5.09	7656	5.73
الخدمات	136	15.09	130980	5.20	13842	10.36
الاتصالات	1	0.11	89441	3.55	1500	1 .12
المجموع	901	100	2519831	100	133583	100

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

WWW.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-invessement?id=395 consutté 17 /12/2018

من الخلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر قطاع فيه الاستثمارات هو قطاع الصناعة ب 558 مشروع، ثم تليه قطاع البناء ب 142 وذلك راجع لبرامج السكن التي قامت بها الدولة ، ويأتي

في المرتبة الثالثة قطاع الخدمات ب 136 مشروع. ثم تأتي القطاعات الأخرى بأعداد متقاربة وصغيرة لحجم المشاريع فهي قطاعات حديثة التطور.

3- الاستثمارات الأجنبية حسب الدول

والجدول الموالي يبين الدول وعدد المشاريع المستثمر فيها وقيمتها وكذا مناصب الشغل التي توفرها كل مشروع حسب البلدان.

الجدول رقم 23: المشاريع التي تشرك الأجانب حسب الدول (المناطق)

المناطق	عدد المشاريع	القيمة بالمليون دينار جزائري	مناصب الشغل
أوروبا	472	1148208	74415
الاتحاد الأوروبي	332	666499	44646
آسيا	114	169732	11761
أمريكا	18	68813	3737
الدول العربية	262	1057257	34462
افريقيا	6	39686	609
استراليا	1	2974	264
متعددة الجنسيات	29	33160	4335
المجموع	901	2519831	133583

المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار متوفر على الموقع

WWW.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-invessement?id=395 consutté 17 /12/2018

استنادا إلى بيانات الجدول أعلاه، يتضح أن أوروبا هي أهم مستثمر أجنبي في الجزائر والتي يبلغ عدد مشاريعها 472 مشروع محققة74415 منصب شغل، يرجع ذلك إلى اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وظروف الاستقطاب المتوفرة في الجزائر لاسيما الاستقرار السياسي والمؤسساتي وتعزيز الهياكل القاعدية إلى جانب المساعدات العمومية المعتبرة التي تمنحها الحكومة مثل التمويل والإعفاء الجبائي والجمركي، وتمثيلها الاتحاد الأوروبي ب 332 مشروع محققا 44646 منصب شغل، وتتأتي الدول العربية في المرتبة الثالثة ب 262 مشروع محققة 34462منصب شغل.

الفرع الثاني: تقييم الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

يعكس حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة إلى الجزائر صورة المناخ الاستثماري السائد فيها. لا يزال مناخ الاستثمار في الجزائر غير مؤهل بصورة جيدة لإستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل عن الأسباب الحقيقية التي تؤثر في ذلك ، والتي يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:[1]

- استمرارية ارتباط الاقتصاد الجزائري بأسعار برميل البترول، وبالتالي حساسية مفرطة لكل التقلبات والصدمات التي يمكن أن تجرها تقلبات أسعار البترول على مستوى الأسواق العالمية.
- عدم فعالية النظام المالي والبنكي في الجزائر، حيث أنه ما يزال يعاني من ثقل الإجراءات البنكية والمصرفية زيادة على ضعف أداء البورصة.

---

[1] داودي مجمد وبن زيان محمد، محددات مناخ الاستثمار الجنبي في الجزائر (دراسة تحليلية وقياسية)، Le Chaier Du MECA, N 7, Decembre 2011, P 298 .

- ضعف موقع الجزائر في مؤشرات الحكم الراشد، الأمر الذي أدى إلى عدم اتضاح ظروف العمل وارتفاع مستويات الفساد وضعف سيادة القانون واستفحال ظاهرة الاقتصاد الموازي(غير الرسمي).
- ثقل الجهاز الإداري وضعف استجابته لرغبات المستثمرين نتيجة انتشار البيروقراطية والروتين والتعقيدات على مستوى أغلب المصالح والأجهزة التي تعامل معها المستثمر سواء المحلي أو الأجنبي.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن استثمار الشركات المتعددة الجنسيات يعتبر مصدر متجدد لتمويل برامج وخطط التنمية وبالتالي الابتعاد عن القروض والحد من زيادة حجم المديونية وكذلك المساهمة في رفع دور القطاع الخاص في الناتج القومي. كما أن الجزائر عملت على إجراء إصلاحات جوهرية في القوانين والأنظمة المحفزة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ويتضح ذلك من خلال مجموع الشركات المشتركة والخاصة الموجودة في الجزائر ، أي أنها استطاعت استقطاب عدد لا بأس به من مختلف الدول ، وذلك بفضل تحسن وضعها السياسي والاقتصادي والأمني وتخلصها من المديونية. وخلصنا إلى أن الاستثمارات الأجنبية في الجزائر معظمها في مجال الطاقة.

المبحث الثالث: نقل الخبرات الإدارية في الشركات المتعددة الجنسيات

تعتبر عملية نقل المعرفة والخبرات الإدارية مهمة أساسية من مهام إدارة المؤسسة، حيث أن تطوير الموارد البشرية فيها يعتمد على نقل المعرفة من الكفاءات ذات الخبرة وذات المعرفة العميقة إلى الأطراف الأخرين الذين لا يملكونها، ويتم هذا النقل من خلال تحويل المعرفة الخاصة والضمنية لهذه الكفاءات إلى معرفة ظاهرية يمكن ملاحظة تماثلاتها في الموارد البشرية التي استقبلتها فتتمكن من الاستفادة منها واستخدامها.

ويتمثل نقل المعرفة والخبرات الإدارية باستخدام الخبرات الأجنبية لأغراض تدريبية للموارد البشرية تقنيا وإداريا، وشراء التقنيات وبراءات الإختراع التي تسمح بالتوسع الصناعي، وتشجيع الشركات التكنولوجيا العالمية عبر منحها التسهيلات اللازمة لحثها على افتتاح فروع لها.

ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم وأنواع الخبرة وكيفية نقل الخبرات من خلال الشركات المتعددة الجنسيات.

المطلب الأول : مفهوم وأنواع الخبرات الإدارية

تعتبر المعرفة أساس العمل الإداري والتسييري، فهي تكتسب عبر الزمن ومختلف التجارب التي يمر بها الفرد في المؤسسة، والمؤسسة بحاجة إلى توظيف مختلف المعارف والخبرات التي يملكلها الأفراد بها، فهي تبحث عن جميع الطرق التي تسمح لها الاستفادة منها.

تعتبر الخبرات معارف بشكل عام، ولكن لكل فرد خبرات(معارف) في مجال معين، وفيما يلي سنتعرف على مفهوم وأنواع الخبرات الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم الخبرات الإدارية

لغة: الخبرة بكسر الخاء وهي العلم بالشيء ويقال خبير شيء إذا علمه وعرف حقيقته، والخبير بالشيء هو العالم به بصيغة مبالغة مثل: عليم، قدير، كما ورد في قوله تعالى:"فسأل به خبيرا"، الفرقان الأية 59.[1]

أما في القاموس العربي فقد جاءت كلمة خبير من الفعل خبر، وهو يعني علمه عن تجربة وخبرة الشيء هي العلم به عن تجربة، فالخبرة هنا تأتي عن طريق التجربة والاختبار للتأكد من صدق المعارف.[2]

الخبرات في المعنى اللاتيني تعني التجريب، وهي تعود إلى الفعل الذي فعلناه في الماضي أو حدث في الماضي في قضايا محددة في العمل أو الحياة الشخصية، وعندما تتعمق معرفة الفرد بالتجريب يصبح خبيرا، فالشخص الخبير هو شخص يعرف ما يعمل وهو أول شخص يدفع الآخرين لذلك العمل من خلال تحسين قدراتهم على ربط الأسباب بمسبباتها وبنتائجها.[3] وعليه يمكن القول بأن الخبرة تتشكل من خلال تجميع وتراكم المعارف والمهارات من خلال الواقع والتجربة وإخضاعها بصفة متكررة للتطوير.

كما تعرف الخبرة على أنها:" الإحاطة والإلمام الواسع بالمعارف يحملها أشخاص لإضاءة نقاط غامضة أمام القضايا المطروحة نتيجة التعليم التلقائي بكل مستوياته من الابتدائي إلى العالي

---

[1] عبد العزيز محمد حمد ساتي، **المبادئ العامة الخبرة في النزاعات القانونية**، الإمارات العربية المتحدة، صندوق أبو ظبي للتنمية، 2010، ص ص 1-2

[2] معجم الوسيط لمجمع اللغة العربية، بيروت ، لبنان، دار الأمواج، 1991، ص 210.

[3] عبد الستار العلي، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009، ص329

إذ يعتبر أول مراحل اكتساب الفرد لخبراته الحياتية المهنية للتكيف مع المحيط العام. كما يعرفها بولي فارس بولي بأنها: مهمة تقنية تستند إلى أشخاص ذوي اختصاص في مهن معينة".[1] نلاحظ إن هذا التعريف أشار إلى عنصر الاختصاص باعتبار أن المعارف المتخصصة المبنية على التجربة والاختصاص والتدريب الطويل هي بالتأكيد خبرات صادقة وموضوعية.

فمن خلال ما سبق يمكن القول بان الخبرة تعبر عن تراكم المعارف والمعلومات في مجال وتخصص معين ويكون ذلك من خلال التدريب والممارسات اليومية للأعمال.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الخبرة هي عبارة عن تراكم للمعارف والسلوك الفعال ووضعها موضع التنفيذ، أو تطبيقها في الميدان في إطار ممارسة مهنة معينة، أو حرفة أو غيرها من شؤون الحياة. وعليه يمكن القول بأن الخبرة تتشكل من خلال تجميع وتراكم المعارف والمهارات من خلال الواقع والتجربة وإخضاعها بصفة متكررة للتطوير، وبالتالي عندما نقول نقل الخبرات نعني بذلك نقل المعرفة.

الفرع الثاني: أنواع الخبرات

في الواقع هناك العديد من التصنيفات للخبرة وذلك باختلاف التخصصات والمجالات، وهنا سنحاول التطرق إلى التقسيمات من زاوية دراستنا هذه وهي كما يلي: [2]

---

[1] نعيمة حسن زروقي، **الدور الجديد لمهنة المعلومات وإدارتها**، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجموعة 10 سبتمبر 2004، 2005 ص 114.

[2] سمية دماغ، **الخبرة التنظيمية الأجنبية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمجمعي COOJAL و TRAMWAY قسنطينة وشركة SEACO** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،2013 ، ص ص 81-84.

أولا: معيار الأهمية: ونجد فيه:

1. **الخبرة البسيطة:** وهي مجموع المهارات والمعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التجربة الطويلة والاحتكاك الدائم مع الموضوع، وتكون بشكل تلقائي بمعنى غير مقصود وهي لا تختلف على الخبرات العادية، التي يكتسبها الفرد في المعايشة اليومية دون نية مسبقة لاكتسابها كالخبرة في العمل في الحياة، والخبرة في التعامل مع القوانين والتشريعات، حيث أن كثيرا من الباحثين يؤكدون على أنها تطابق العادة إلى حد كبير .

2. **الخبرة الواسعة:** هي مجموع المعارف التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتمرس والاحتكاك الدائم في مجالات عديدة وفي فترات زمنية معتبرة، مما يمكنهم من اكتساب رصيد متنوع من الخبرات في شؤون الحياة وفي مجالات متعددة.

3. **الخبرة الإيجابية:** هي الخبرات التي تحفز الفرد على التفاعل مع المخزون المعرفي للتكيف مع المواقف المختلفة، إن هذه الخبرات خاصة عند توفرها في المستويات العليا من الإدارة فإنها تساعد على خلق جو تفاعلي مع العمال للاستفادة من هذه المعارف كما تساعد في هذا المجال على ترقية المستوى الإداري للموظفين حيث يسود فيه روح التعاون والبحث لإتخاذ القرارات الملائمة.

4. **الخبرة السلبية:** في الحقيقة إن الخبرات السلبية تعتبر أبرز العوامل التي تؤثر على عملية تسيير الموارد البشرية وترقيتها، وذلك إن تأثر المسؤول بالخبرات السلبية الناتجة عن قلة التجارب والأبحاث، وتشويه الحقائق وغالبا ما توقع العمال والمسؤولين في المغالطات.

فالخبرة السلبية هي تلك التي لا تدفع المسؤول إلى التقدم وتغرقه في الأجزاء التفصيلية، وبالتالي توقعه إلى الجمود الإداري حيث يلاحظ في العادة كثرة تشدد المسؤول أمام بعض المسائل

كالتقيد الجاف والحاد في بعض النصوص القانونية الجامدة مثلا، وعدم الاجتهاد في تطويرها او تكييف هذه النصوص مع الظروف المعاصرة.

ثانيا: معيار الجنسية: وفي هذا المجال نفرق بين نوعيين من الخبرات وهما:

1-الخبرة المحلية: وهي مجموع المعارف والمهارات والكفاءات التي تحوز عليها دولة ما ضمن إقليمها الترابي، هذه الخبرة يتم إنشاؤها عادة من خلال التعلم والاكتساب لتقاليد العمل في مجالات متعددة، كما تتم أيضا من خلال إنشاء مراكز الأبحاث العلمية والدراسات ومعاهد التدريب والتطوير.

وفي الواقع إن الخبرة المحلية في الدول وتحديدا في البلدان النامية لا تعدو أن تكون خبرة بسيطة ومتواضعة، وخصوصا في المجالات الحيوية المتطورة، وأمام ضعف الخبرة المحلية ونقص رؤوس الأموال وتدني مستوى تأهيل اليد العاملة خاصة في الصناعات المتقدمة والمتطورة في إنشاء الهياكل القاعدية والبنية التحتية ، فإنها تظل خاضعة وتابعة للخبرات الأجنبية.

2- الخبرة الأجنبية: وهي تقريبا نفس المفهوم السابق إلا أن معيار التفرقة هنا هو جنسية هذه الأخيرة أي المقصود هي تلك الخبرات الأجنبية والدولية التي تعرضها الأطراف الدولية الخبيرة وتسعى الدول لتعظيم استفادتها قدر المستطاع من تواجد المشاريع الأجنبية في ترابها، وبهدف توظيف مهارات وخبرات هذه المؤسسات بالنظر إلى ما تمتلكه من مؤهلات لاسيما الشركات المتعددة الجنسيات التي أصبحت قوتها التنافسية تتفوق على دول بكاملها، بل باتت الدول وحتى المتطورة منها في أمس الحاجة للتكنولوجيا والبحوث التي تتوصل إليها يوميا، بفضل شبكة هائلة من الدراسات والتجارب التي تجريها إما عن طريق توليدها داخليا، أو عن طريق استيرادها من الخارج بواسطة الاستثمار

الأجنبي المباشر أو المساعدة الفنية والتعاون الدولي ومراكز البحوث والدراسات والشركات الدولية وغيرها من الأساليب الأخرى .

المطلب الثاني: نقل الخبرات في ظل الشركات المتعددة الجنسيات

نقل الخبرات و المعارف عامل مهم في تسيير المؤسسات المتعددة الجنسيات، وفي نجاحها واستمرار وجودها حيث هناك من يعرف المؤسسات المتعددة الجنسيات Kogut et Zander وفق قدرتها على نقل المعرفة إلى الخارج. نقل الخبرات والمعارف في ظل المؤسسات المتعددة الجنسيات يكون عموما بتدفق المعارف من المؤسسة الأم إلى فروعها، ويسمح بالتخفيض من تكلفة القاعدة المعرفية الموجودة (اقتصاديات السلم)، وتوسيع ميزاتها التنافسية في الساحة العالمية وبضمان أن كل الفروع في مستوى الفعالية المطلوبة. في بعض الأحيان نقل الخبرات قد يكون محدود لبعض الاعتبارات (خصائص جغرافية، قواعد تنافسية)، أو أن تكون الخبرات والمعارف مفيدة وقيمة في البلد الأصلي وذات قيمة ضعيفة في البلد المستقبل لها. قدم Person 2006 et Hu 1995 et Kostova 1998 نموذج لدراسة نقل الخبرات لدى المؤسسات المتعددة الجنسيات: [1]

- نجاح نقل الخبرات يكون بدرجة تأقلم المعرفة ودرجة عالمية المستقبل.
- العوامل المؤثرة على نجاحه تعرف على ثلاث مستويات (البلد المستقبل، مؤسسة الفرع المستقبل، طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل).
- الهيكل التنظيمي.

---

[1] Hyondong Kim**, Expatraite Capabilities Knowledge Transfer And Foreign Direct Investment Performence**, The Ohio State University, 2005, p11

- المحفزات على تبادل الخبرات.
- طرق التشارك في الفرع.

يمكن لنقل الخبرات والمعارف التنظيمية أن يتم من الفرع إلى المؤسسة الأم، حيث تستغل وجود فروعها في الخارج للحصول على الخبرات والمعارف الجديدة وإعادة بثها في الداخل. أو يمكن أن يتم بين الفروع بتبادل الخبرات والمعارف دون الرجوع للمؤسسة الأم.

الفرع الأول: نقل الخبرات في حالة الاستثمارات المشتركة

حسب Prévot et Spender نقل الكفاءات (بما فيها المعارف والخبرات الإدارية) يمكن أن يساعد في تطوير التعاون بين الطرف الأجنبي والمحلي الشيء الذي يكسب الطرف المرسل العديد من الميزات أهمها زرع الثقة بين الطرفين، التعلم في مجال التعاون بين المؤسسات حيث يمكن لمن له خبرة في هذا المجال أن يدير هذا الاستثمار المشترك بنجاح. [1]

وتعمل الشركة كمستشار (مصدر للمعرفة)، خبير تقني، مهارات إدارية، وربما يكون ذلك من خلال جهود الأفراد أو من خلال الجهود التنظيمية في الطرف الآخر، تتعاقد الشركات على بناء وتشغيل وتمويل العمليات التي تنتج مشاريع جاهزة (المفاتيح باليد) مثل إنتاج الطاقة ، أنظمة النقل.[2]

الاستثمار المشترك هو حالة خاصة من التحالفات بحيث ينص على تجميع مؤسستين على الأقل في هيكل موحد. في حالة الاستثمار المشترك نقل المعارف و الخبرات يمكن أن يطبق بطريقتين من الأصل إلى المشتركين في الاستثمار ومن المشتركين إلى المشرف :[3]

---

[1] Hyondong kim ,**op-cit**, p17.

[2] عبد اللطيف عبد اللطيف، **مرجع سابق**، ص 166.

[3] Hyondong Kim, **op-cit** ,p 19.

- **النقل من الأصل إلى المشتركين في الاستثمار:** قدرة الحصول على المعارف والخبرات من المنشىء للاستثمار المشترك إلى باقي المستثمرين تحدد أساسا بفعالية الطرف الأول ، خصائص الاستثمار المشترك تأثر في مستوى اكتساب المعارف والخبرات وأهم هذه الخصائص يمكن تلخيصها في:

- القدرة على التعلم من طرف المشتركين الآخرين في الاستثمار، بأن تكون لديهم القدرة والقابلية على امتصاص المعارف من الطرف الأصلي.
- وجود أهداف محددة بأن يكون للمشتركين في عملية الاستثمار المشترك أهداف أولية من الاستثمار المشترك بخصوص التعلم والاستفادة من الطرف الأصلي من معارفه وخبراته في مجال الإدارة والتسيير.
- أن يلتزم المشرف على عملية الاستثمار المشترك بتسهيل ومتابعة عملية نقل معارفه وخبراته إلى الأطراف المشتركين معه، ومستوى المراقبة المطبقة.
- وجود مستوى معين من الصراعات وعدم فهم بين المشتركين مما يفعل من النقاش والحوار.

- **اقتناء المشرف على المعارف:** نقل المعارف والخبرات من أطراف الاستثمار المشترك إلى المشرف يتحدد بعالمية المشرف نحو المعرفة الموجودة في الاستثمار المشترك. هناك أربعة عمليات يمكن أن تسهل هذا النوع من امتلاك الخبرات:

- الولوج للمعارف (الاجتماعات المهيكلة ، العلاقة المباشرة بين المشرف و الاستثمار المشترك، إمضاء عقود تكنولوجية أو تعاون).

- التفاعل بين أطراف الاستثمار المشترك والمشرف (الزيارات، المقابلات، اجتماعات مشرف–أطراف الاستثمار المشترك).
- حركة العمال والعلاقة الاستراتيجية بين الأطراف.

الفرع الثاني: نقل المعارف و الخبرات في حالة الإندماج–الإقتناء

يعرف الإندماج بأنه:" عندما تقوم مؤسستان أو أكثر بالاتحاد، في عوض أن تبقى منفصلة، ويكون هذا الاندماج في إطار مؤسسة واحدة جديدة من أجل الاستفادة من أثر التعاضدية.[1]

والاندماج المقصود في حياة الشركات المتعددة الجنسيات هو الاندماج الدولي الذي يتم بين شركتين مختلفتين الجنسية ويمكن أن يقع الإندماج بين احدى الشركات الوليدة الداخلية في مجموعة متعددة الجنسيات والتي تعمل في بلد ما تتمتع بجنسية الشركات الوطنية في نفس البلد، والواقع أن الاندماج الداخلي هو أحد الأدوات القانونية التي تستخدمها الشركات المتعددة الجنسيات للقضاء على منافسيها في الدول المضيفة ولأحكام السيطرة على السوق الداخلي في هذه الدول.

ويعرف الاقتناء على أنه عملية تتم بين مؤسسات مستقلة، وفق شروط معروفة بالسوق وتقوم به المؤسسة بما يخدم مصلحتها، حيث تشتري المؤسسة عناصر أصول وخصوم المؤسسة المعنية بعملية الاقتناء ، في بعض الحالات المؤسسة المنشأة تصبح فرعا تابع للمؤسسة المقتناة.[2]

---

[1] OCDE, **C**onférence des **N**ations **U**nies sur le **C**ommerce et le **D**éveloppement, Définitionde référence de l'OCDEdes investissementsdirects internationaux, QUATRIÈME ÉDITION 2008, p 210

[2] قردوبة نصر الدين، مرجع سابق، ص 195.

بتطبيق نظرية الموارد على عمليات الاندماج–الاقتناء، يمكن للموارد أن تصبح ميزة جوهرية تساعد في نمو المؤسسة، تشكل عمليات الاندماج–الاقتناء حقيقة للحصول السريع على الموارد والكفاءات (المهنية و التسييرية) المتواجدة في السوق. عمليات الاقتناء تسمح للمؤسسات بالمباشرة في تنمية على مستوى الموارد التي يصعب تطويرها داخليا خاصة منها الغير ملموسة، كما أن اقتناء هذه الموارد يسمح بتقليص الوقت اللازم للحصول على بعض الموارد(الخبرة)، حيث يعتبر Barney عمليات الاقتناء بأنها " الشكل الأكثر سهولة للحصول على قدرات جديدة في الصناعات التي تتميز بتطوير مستمر" وذلك لأن هذه القدرات مكلفة جدا لتطويرها ذاتيا. [1]

هناك أربع عوامل يجب أخذها و الاعتماد عليها (يمكن نمذجتها) عند نقل الخبرات والمعارف في حالة الاندماج–الاقتناء:

- متغيرات مرتبطة بالأحداث: كطبيعة المعرفة، طريقة النقل، مجلس الإدارة، الوقت، محرك عملية النقل.
- عوامل خاصة بالمؤسسة: كالثقافة، الهيكل، الهيكل البشري، الحجم، الخبرة في النقل.
- العراقيل المرتبطة بعملية النقل: النظرة الأحادية الجانب في طرق خلق القيم ، تحطيم القيم، قيادة سيئة.
- الشروط المسهلة لعملية النقل: فهم النظام المكون للمعرفة، الإدارة و القدرة على نقل/استقبال المعارف و الخبرات، الاستقلالية.

---

[1] Michel Darbelet Et Laurent Lzard, **L'essentiel Sur Le Management**, Berti Éditions, 5eme Édition, Alger, 2007,p p 7-8.

الفرع الثالث: نقل المعارف و الخبرات في حالة عقود الإدارة و التسيير و التراخيص

عقود الإدارة هي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الأجنبية بإدارة كل أو جزء من العمليات أو الأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين مقابل المشاركة في الأرباح. وبالتالي عقد الإدارة هو اتفاق بين الحكومة وطرف خاص لتشغيل مشروع بمقابل أتعاب، والحكومة لا تحصل على مبلغ ثابت (كما في حالة التأجير)، ولكنها مسؤولة عن استثمارات ثابتة، وهي تملك أغلبية المشروع.[1]

وبالتالي عقود الادارة هي عبارة عن اتفاق بين الطرف المحلي والطرف الأجنبي على مجموعة من الترتيبات و الإجراءات القانونية والتي تقوم بموجبها الشركة الأجنبية بإدارة جزء أو كل المشروع الاستثماري للاستفادة منه في الجانب الإداري والتسويقي لقاء عائد مادي معين، ويجدر الإشارة هنا إلى أن مثل هذه العقود تتجسد في إطار نشاطات السياحة والفندقة والصحة بصورة عامة.[2]

أما عقود التسيير فتعني تعاقد مؤسستين الأولى أجنبية والثانية محلية، وهذا الاتفاق مبني على أساس أن المؤسسة الأجنبية تقوم بتسيير المؤسسة المحلية أو إنجاز مشروع معين وذلك لفترة

---

[1] قردوبة نصر الدين، **مرجع سابق**، ص 198.

[2] بن مسعود عطا الله، **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر دراسة قياسية باستخدام التكامل المتزامن**، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادي، 24 (1)، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016، ص 165.

محدودة وعند انقضائها تحول قدرات المشروع بالكامل للشركاء الحليين ختى يتسنى لهم الإشراف عليه.[1]

نقل الخبرات والمعارف التسييرية في هذه الأشكال من الاستثمار الأجنبي غير المباشر هو صلب عملية الاستثمار في بعض من الحالات، في عقود التسيير و الإدارة يكون الهدف الرئيسي من عملية الاستثمار نقل الخبرات من المستثمر الأجنبي على المؤسسة محل الاستثمار، ففي هذه الحالات المؤسسة التي تؤجر المستثمر الأجنبي لتسيير أنشطتها أو بعض وظائفها يتبين أنها تفتقد إلى هذا النوع من الخبرات لذلك تستعين بالقدرات ومعارف المؤسسات الأجنبية التي لها خبرة في هذا المجال. وقد يتم نقل الخبرات تلقائيا بدون التخطيط المسبق لها وهذا في حالة صغر حجم الاستثمار أو الوظائف المستثمر فيها ، ولكن في العديد من الأحيان وخاصة في الدول النامية يتم وضع مخطط عملي لكيفية مساهمة المستثمر الأجنبي في تعليم أفراد المؤسسة محل الاستثمار ويتم اتباع هذا المخطط طوال مدة العقد مع تقييم النتائج المتوصل إليها أثناء سريان العقد وذلك للتحقق من مدى التطور والتحسن على المستوى التسييري لعمال المؤسسة محل الاستثمار.

ويرى ماريس (Mairesse) أن بمقتضى عقود الإدارة والتسيير المؤسسة الأجنبية تسمح بنقل معارفها المتخصصة لأفراد المؤسسة للبلد المضيف، وهذه العقود تكون غالبا بين المؤسسات الحكومية كطرف مضيف والمؤسسات ذات الخبرة الواسعة في مجال النشاط، وتلجأ الحكومات إلى هذه العقود لضمان السيطرة وسلطة اتخاذ القرار على مؤسستها، وفي نفس الوقت يضيف ماريس (Mairesse)

---

[1] فارس فضيل، **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية**، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص40.

أن " عقود الإدارة والتسيير تمنح حلول نموذجية للحكومات التي تسعى لعنصرنة وتحديث خدماتها ...بشكل سريع ودائم، لأنها تسمح بالاستفادة من خبرات ومعارف المؤسسة الأجنبية ونقل الكفاءات والمعارف التي تمثل القاعدة الرئيسية للخدمات.[1]

ويمكن أن نلخص بعض النقاط الإيجابية والعيوب عقود التسيير ، وهي:[2]

- تتمثل النقاط الإيجابية لهذا النوع من الاستثمار في أنه يساهم في تحقيق مستوى من التطور والتقدم في النشاط المعني بالإدارة والتسيير بأن يصل إلى مستوى دولي من خلال اكتساب المهارات الإدارية والتسييرية للمستثمر الأجنبي لكل النشاط المعني بالعقد.
- أما بالنسبة للعيوب فهي العديد من الأحيان لا تكون هناك إدرادة حقيقية من طرف المستثمر الأجنبي في نقل خبراته ومعارفه لعمال المؤسسة المحلية مما لا يسمح بتحقيق الأهداف المثل للعقد . كما أن عدم مساهمة المستثمر الأجنبي في رأسمال المؤسسة محل الاستثمار قد لا يحثه على إنجاح المشروع على أكمل وجه لأنه لا يوجد ما يخسره المستثمر الأجنبي، بالاضافة إلى انعدام امكانية تدفق رأس المال الأجنبي إلى السوق المحلية.

أما فيما يخص التراخيص، فهو تعاقد شركة مع شركات أخرى تمنحها حق ملكية استخدام تقنية، براءة اختراع، علامات تجاريةن سلع وخدمات محددة. والترخيص وسيلة بسيكة للتوسع بالتجارة الخارجية لأن المرخص له يتحمل المخاطر ويمول الاستثمارات المطلوبة لتنفيذ الأعمال. ويعتبر

---

[1] Mairess C, **Contrat De Gestion :Un Outil Puissant Pour Moderniser Le Service Des Eaux In Roche,** ouvrage édité à l'occassion du 6 eme forum mondial de l'eau : Améliorer La Perfomance Des Services Publics D'eaux Et Assainissement, Mars 2011, p 80.

[2] قردوبة نصر الدين، **مرجع سابق**، ص 199.

الترخيص خيارا فعالا جزئيا للشركات الصغيرة التي تعاني من نقص في الموارد الإدارية التي تحتاجها للتوسع بشكل فعال في الأسواق العالمية. كذلك تجد الشركات الكبيرة أن عمليات التراخيص تشكل مدخلا لمنتجاتها في البلدان المضيفة.[1]

المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات

ان استخدام اليد العاملة الأجنبية في العالم هو من صلب المشكلة الاجتماعية التي تعاني منها المجتمعات ويلامس القيم الأخلاقية لهذه المجتمعات ويدفعها للبحث عن معالجةة ناجعة لإيجاد نظام عادل قائم على المساواة واحترام كرامة الإنسان طالما أن هؤلاء العمال الأجانب يساهمون في بناء اقتصاد البلد الذي يعملون فيه.

الفرع الأول: دور الموارد البشرية في نقل المعرفة داخل الشركات المتعددة الجنسيات

اشارت Minbava إلى الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في نقل المعرفة التنظيمية في الشركات العالمية، وقد ذكرت بالدور المتغير الذي تمر به إدارة الموارد البشرية اليوم، إذ أصبحت المهمة الرئيسية والأساسية إدارة الموارد البشرية لها في الشركات العالمية تتمحور حول نقل النظام الكامل لإدارة الموارد البشرية في دعم عملية التعليم التنظيمي والتطوير المعرفي. وقد تم مناقشة موضوع نقل ممارسات الموارد البشرية نفسها إلى الوحدات الجانبية المغتربة للشركات العالمية في حقل إدارة الموارد البشرية العالمية.[2]

---

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 165.

[2] العنزي سعد علي حمودة وآخرون ، **مرجع سبق ذكره**، ص 134

كان هناك العديد من الدراسات حول الموضوع (Foss & Pederson 2000) (Fey et al (Foss 2006) وقد وجد هؤلاء الباحثون أن نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى دول مختلفة ، يمكن أن ترافقها عدة مشكلات، والتي غالبا ما تؤدي إلى فشل الشركات الأم في تجانس ونقل ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى الدول الأخرى، نتيجة وجود الاختلافات النظامية في طرق إدارة الشركات العالمية ذات الجنسيات المختلفة لمواردها البشرية.

وتعد المعرفة جزءا لا يتجزأ من الموارد البشرية التنظيمية، فإن عملية التعليم ترتبط وبشكل وثيق بالطرق التي تدير بها المؤسسة أو الشركات هذه الموارد، وعلى إدارة الموارد البشرية في الشركات التي تدخل التحالفات الدولية إن تركز على عملية التعليم التنظيمي. كما تعد عملية تحويل نظم الموارد البشرية في اتجاه دعم عملية التعلم التنظيمي إحدى المهام الإستراتيجية المهمة التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات العالمية اليوم.

وكما و ضحSchuler et al 93 في إطار العمل التكاملي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية العالمية والذي أكدوا فيه على التعليم التنظيمي ونقل المعرفة هي إحدى أهداف والاهتمامات الرئيسية للشركة العالمية. وعلى الرغم من غياب البحوث النظرية والتجريبية حول دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في النقل المعرفي، فقد اقترحت الدراسات أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في نقل وتقديم المعرفة إلى خارج حدود البلد الأم، وقد أكدت على أهمية تنفيذ طريقة الممارسات والتي تختلف بشكل أساس من شركة لأخرى.

ووجد Ichmowski et Al 97 أن المجموعات المتممة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير في الإنتاجية، بينما التغيرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية لها تأثير وافر

في الإنتاجية. وأشارت Minbava 2000 إلى أهمية مجموعة المتمة لممارسات إدارة الموارد البشرية في نقل المعرفة بدلا من النظر إلى ممارسات منعزلة.

أكدت دراسة Laursen & Maluke 2000 بأن مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية والمجموعات المتممة لها تدعم الأهداف الإستراتيجية وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وتلعب دورا مهما في تطوير النظرية المسندة إلى المعرفة. وإن تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة جزءا من نظام متكامل من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية. ومن المهم أن إدراك إدارة الموارد البشرية هي ليست فقط مجموعة مميزة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ولكنها تعد عملية تطوير وتطبيق وتقييم السياسات ، والإجراءات والبرامج المرتبطة بالأفراد في المؤسسة.

قدم Hu 1995 Et Kostova 1998 Et Person 2006 نموذج لدراسة نقل الخبرات لدى المؤسسات المتعددة الجنسيات: [1]

- نجاح نقل الخبرات يكون بدرجة تأقلم المعرفة ودرجة عالمية المستقبل.
- العوامل المؤثرة على نجاحه تعرف على ثلاث مستويات (البلد المستقبل، مؤسسة الفرع المستقبل، طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل).
- الهيكل التنظيمي.
- المحفزات على تبادل الخبرات.
- طرق التشارك في الفرع.

---

[1] Hyondong Kim **Expatraite Capabilities Knowledge Transfer And Foreign Direct Investment Performence**, The Ohio State University, 2005 , P11.

يمكن لنقل الخبرات والمعارف التنظيمية أن يتم من الفرع إلى المؤسسة الأم، حيث تستغل وجود فروعها في الخارج للحصول على الخبرات والمعارف الجديدة وإعادة بثها في الداخل. أو يمكن أن يتم بين الفروع بتبادل الخبرات والمعارف دون الرجوع للمؤسسة الأم.

الفرع الثاني: دور تكوين الموارد البشرية في نقل الخبرات

يتضمن التكوين أحداث تغير سلوك العاملين وقابليتهم وتسهل عملية بلوغ أهداف التنظيم، فإذا قمنا بالتكوين بالطريقة المناسبة، فإنه يؤدي إلى اكتساب المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكات المكونين لصالح المؤسسة التي يعملون بها.[1]

يساهم التكوين في العملية الإنتاجية، الصيانة، نقل المعارف والخبرات، تطوير الكفاءات. الخبرة وبعض المناهج المعرفية إذا ما أحسن جمعها ونقلها إلى أفراد آخرين (عن طريق التكوين) يمكن الوصول إلى نتائج فعالة، فيما يخص هذه الخبرات هناك بعض التوجيهات والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار: [2]

1- **التقييم الأولي للتكوين:** قبل بدأ التكوين، من الضروري القيام بتقييم القدرات التعليمية لكل فرد. وعلى المكون ووضع برنامج يناسب كل فرد أو مجموعة.

---

[1] Karl Erik Sveiley, **Knowledge Management La Nouvelle Richesse Des Entreprises**, Edition Maxima, Paris, 2000,P04.

[2] Jean-yues buck, **Le Management Des Connaissances Mettre En Œuvre Un Projet De Knowledge Management,** Edition D'organisation, Paris, 2002,P P 32-33.

2- **التكامل مع الأهداف العامة للمؤسسة:** يعتبر التكوين تطويرا للعمليات الفكرية المرتبطة بالتعلم الذي يجب أن يمتد مع الهدف المسطر أولا من قبل المؤسسة، ومتأقلم مع التغيرات التي تقوم بها المؤسسة.

3- **أداة لضمان نقل المحصلات المعرفية في عملية تكوين أخرى وفي الوضعيات المهنية:** من بين المصاعب التي تواجه البرامج المعرفية الموجودة عندما المشاركين لا ينقلون محصلاتهم المعرفية أثناء العمليات المهنية . بعض المشاركين لهم قاعدة معرفية جيدة واجتازو اختبارات معرفية معقدة، لكن في المقابل لا تظهر هذه النتائج في ميدان العمل، لتسهيل بناء المحصلات المعرفية الفعالة من المهم إدماج طرق معرفية في عملية أكبر:

- تدريب على مجمل العمليات الفكرية، بإدماج مقياس أولي لبضعة أيام يسمح بتدريب كل القدرات المعرفية ، بهدف تعيين المستوى أولا.
- تدعيم هذا التدريب في إطار واسع، نفس المدرب يتابع المجموعة لتكوينات أخرى (منهجية، الفعالية الفردية، أو تكوين تقني).

4- **تدعيم النمطية عن طريق المنهجية:** هذه الخاصية مطلوبة لكل البرامج المعرفية ، مهما كان مستوى المتكون (عامل،إطار). تخص هذه المنهجية كل تنظيم للأفكار أو للمعلومات نذكر منها:

- منهجية اتصال كتابي وشفهي، الهدف الرئيسي في هذه الحالة هو تدعيم الهيكلة الفكرية للفرد ذاته أو في حالات التحاور.
- معالجة المعلومات (البحث عن المعلومات، معالجتها وتلخيصها، إعادة ترتيبها).

البعد المنهجي للبرنامج يمكن تعزيزه بالأدوات:

- تسيير الوقت.
- تنظيم العمل.

هذه الطريقة تسمح للمتكون بامتلاك منهجية استعمال المحصلات المعرفية بصفة فعالة، سلوك جديد، وضمان نقل الخبرات والمعارف وفق تجانس بيداغوجي.

5- **يستحسن تقديم المناهج المعرفية في دورة طويلة:** كأداة بيداغوجية للجميع وليس للفرد فقط. ففي العموم يكون التكوين للعمال الأقل مؤهلات تسييرية وتقنية الشيء الذي يعطي صورة سلبية لجميع العمال، هذه الصورة قد تكون حاجز للعديد من الإطارات في هذه الحالة يجب أن يكون البرنامج التكويني متكامل ومتتابع.

المطلب الرابع: ثقافة المؤسسة كحافز أو معيق لنقل الخبرات في الشركات المتعددة الجنسيات

يوجد اعتقاد سائد أن ثقافة المؤسسة في الشركات المتعددة الجنسيات تميل إلى إلغاء أو التخفيف من أثار الثقافة الوطنية. والأبحاث التي قام بها هوفستيد بينت أن قيم الثقافة الوطنية للعاملين لها تأثير كبير على أدائهم التنظيمي، وأن القيم التي يحملونها معهم إلى مكان العمل لا يمكن أن تتغير بسهولة في الشركات التي يعملون بها. فثقافة المؤسسة يمكن أن تكون حافز أو معيق لنقل الخبرات داخل الشركات المتعددة الجنسيات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: ثقافة المؤسسة في المؤسسات المتعددة الجنسيات

هناك عدة عوامل تلعب دورا في تشكيل ثقافة المؤسسة في الشركات المتعددة الجنسيات، منها أولويات القادة والعاملين في هذه الشركات. وبالتالي تتأثر الثقافة بها فهي تتغير من بلد إلى بلد آخر، ومن فرع لفرع أخر. والجزء الهام هنا هو إيجاد حلول للمشاكل الثقافية من خلال الفهم العميق للتنوع الثقافي، فهذا الفهم يتطور من خلال مسيرة التعلم والخبرة التي تستطيع بناء فهم أفضل للثقافة.

جميع المؤسسات حول العالم همها الأول أكثر من الاندماج أو الاستحواذ هو تقاسم حصص السوق والحصول على المصادر المتوفرة في هذه الأسواق واختلاف الثقافات في مكان العمل يطغى بشكل مؤقت على أهداف النجاح الطويلة الأمد للوحدة المشكلة حديثا. لذا فإن دور الإدارة في هذا الإطار أن يقوموا بمحاولة دمج الثقافات المتنوعة وتوحيدها في جبهة متحدة من أجل تحقيق نجاح هذا التوسع في السوق العالمي.

وحتى تنجح وظائفية ثقافة المؤسسة للمؤسسات المتعددة الجنسيات لا بد لها من أن تعمل من خلال ثلاثة عوامل:[1]

- تحديد العلاقة بين العاملين ومؤسستهم.
- التسلسل التنظيمي للسلطة الذي يحدد دور المدير وصلاحياته وكذلك دور المرؤوسين وصلاحيتهم.

---

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، **مرجع سابق**، ص 96

- وجهات نظر العاملين ومقاصدهم حول المؤسسات المتعددة الجنسيات وأهدافها والوجهة التي تبتغيها، ومكانتهم في هذه المؤسسة.

الفرع الثاني: دور ثقافة المؤسسة في نقل الخبرات داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات

ارتبط مصطلح ثقافة المؤسسة في أدبيات إدارة المعرفة بشكل كبير ومستمر، حيث نجد العديد من المصطلحات " كثقافة المعرفة' Knowledge Culture وثقافة تشارك المعرفة Knowledge-sharing culture ، المصطلحات التي رمت إلى طبيعة القيم السائدة وثقافة الأفراد والجماعات التي تساعد أو تحد من عمليات إنشاء المعرفة، تشاركها، وحفظها.

في دراسة Jans and Prasamphanich اعتبرت ثقافة المؤسسة أهم عامل يؤثر في عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث شملت الدراسة (431) مؤسسة أوروبية وأمريكية والتي بينت أيضا أن ثقافة المؤسسة أبرز عامل يعرقل التشارك في المعرفة. من جهته يؤكد de long and fahey على ذلك 'تظهر أهمية الثقافة الكبيرة في إدراك ما هو مفيد، مهم، أو مناسب من معارف المؤسسة. تحدد الثقافة أولويات كسب المعارف للجماعات، مما أثر على طبيعة المعارف التي يجب الاهتمام بها."[1] كما يؤكد على أهمية السياق أو ما يسميه القيم والممارسات في عمليات إدارة المعرفة، حيث يرى أنه لا يمكن التحكم في كسب المعارف وتشاركها إلا من خلال السياق السائد في المؤسسة والذي يمثل القيم التنظيمية والمعتقدات التي تنعكس في سلوكيات الأفراد.

---

[1] قردوبة نصر الدين، **مرجع سبق ذكره** ، ص 152.

إن الإشراف المباشر للمستثمر الأجنبي على اليد العاملة المحلية قد يرافقه بعض الصعوبات فيما يخص نقل الخبرات والمعارف التسييرية وهذا راجع في الكثير من الأحيان إلى طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة محل الاستثمار، فالثقافة تظهر من خلال سلوكات الفرد والجماعة على حد السواء.

خلاصة الفصل:

يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر أحد أهم العوامل التي تجسد العلاقات الاقتصادية الدولية، فقد عرفت تدفقاته انتشارا واسعا وأنشطته نموا كبيرا التي جسدتها المؤسسات المتعددة الجنسيات عن طريق فروعها الخارجية التي تتواجد بعدة أشكال على حسب طبيعة الاقتصاد المستقبل له وحسب متطلباته في هذا الاستثمار حيث يمكن التفرقة بين أشكال الاستثمار وفقا لنسبة المساهمة للمستثمر الأجنبي في المؤسسة محل الاستثمار.

تعتبر المعارف والخبرات رأس مال بشري، يجب على المؤسسة الحفاظ عليه، والعمل على تطويرها وتنميتها وذلك بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة للاستفادة منها، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة بما يخدمها.

الفصل الخامس:

واقع تسيير الموارد البشرية ونقل الخبرات في المؤسسات الأجنبية في الجزائر

دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

خصص هذا الفصل للإطار المنهجي للدراسة، والذي يتحدد بالطريقة المناسبة، والأدوات الفاعلة، والعينة الممثلة، لأجل جمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة ومحاولة تفسير الظواهر والأحداث بطريقة منظمة. والدراسة الحالية في هذا الجزء منها سنتناول بشيء من التفصيل والتوضيح المنهج المتبع فيها ولماذا وقع الاختيار على هذا المنهج دون غيره من المناهج الأخرى، كما ستبني الأدوات المعتمدة لجمع البيانات وكيف استخدمت، مع عرض في الأخير إلى مجالات الدراسة الزمنية والمكانية والبشرية، طريقة اختيارها وتوزيعها حسب بعض متغيراتها التصنيفية.

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على دراسة واقع تسيير الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات وكذا عملية نقل الخبرات والمعارف الإدارية بين العامل الجزائري (المحلي) والعامل الأجنبي، ومن أجل ذلك اخترنا استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمه وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي، ولتحليله اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبيان مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامته وقدرته على استقصاء المطلوب.

وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول:الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني:تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة عينة من الشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل في الجزائر، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث وظروف الباحثة، بعيدا عن العشوائية والذاتية، بل الاعتماد على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

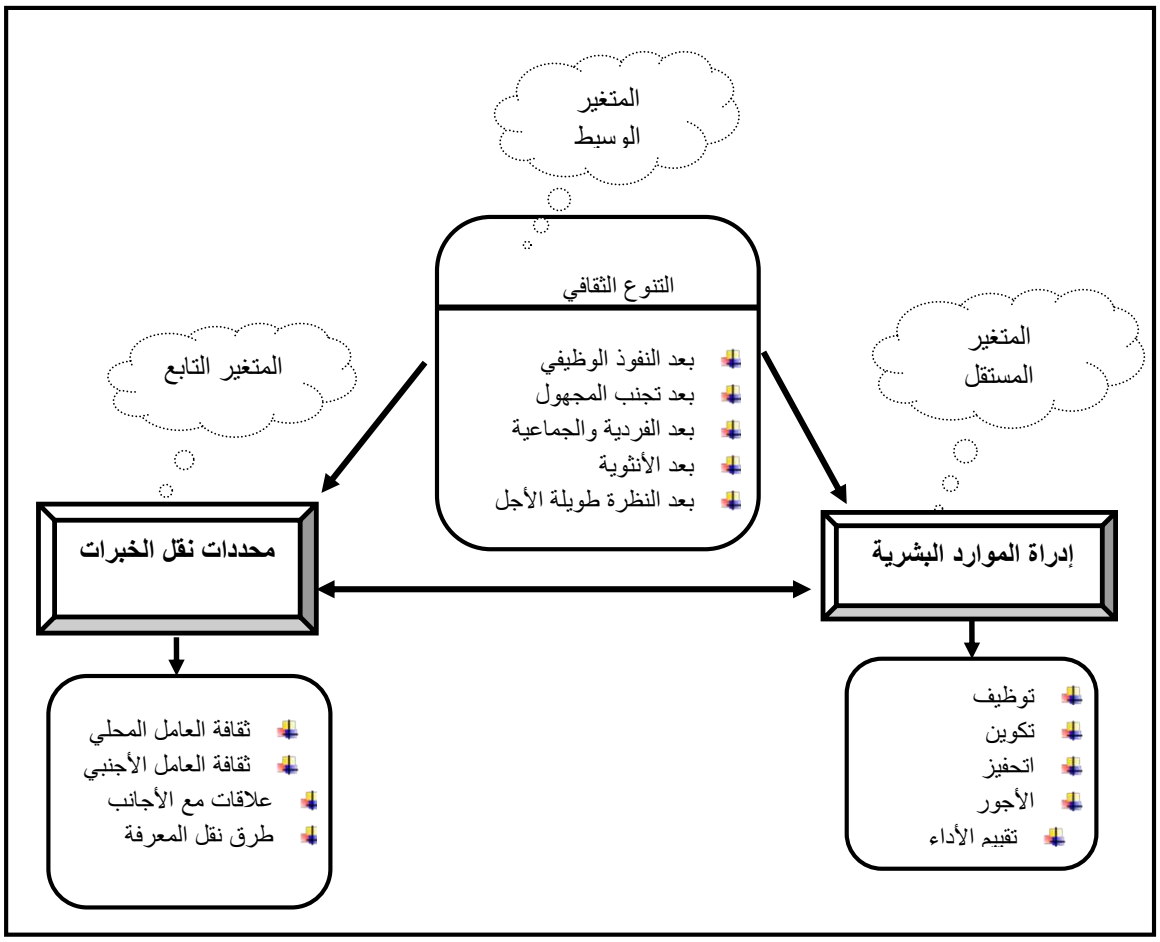
المطلب الأول: نموذج الدراسة

إن توضيح أبعاد مشكلة الدراسة كتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي(مقترح) يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها على نقل الخبرات في الشركات المتعددة الجنسيات؛ والمتغيرات أنواع عدة أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الايجابي أوالسلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل[1].

---

1 محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير(غير منشورة)، الجزائر: جامعة الشلف، 2015، ص 250.



الشكل رقم 14 : نموذج الدراسة

ويقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل هو ممارسات إدارة الموارد البشرية (وهي:التوظيف، التحفيز، تقييم الأداء، نظام الأجور) والثاني تابع هو محددات نقل الخبرات، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في التنوع الثقافي، والسؤال المطروح الآن هو:كيف يتم قياس متغيرات الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير، والتي تظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي تسمى بالأبعاد:

أولا: تسير الموارد البشرية، ثانيا: قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم اعتمادا على أبعاد هوفستد ، ثالثا: نقل الخبرات الإدارية و التسيرية

المطلب الثاني: مراحل تطور أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، ونظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة...، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وقد مرت عملية تطويره بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يأتي نقدم إيضاحا لما قمنا به في كل مرحلة.

الفرع الأول :بناء أداة الدراسة

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبا ومقالات ذات علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بتصميم استبيان خاص،و كان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وذا دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أثناء تطويره الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في البيئة التعليمية بغض النظر عن تخصص المستقصين. وبعد استكمال الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

وهنا سنقوم بدراسة صدق وثبات الدراسة ، ويكون ذلك من أجل التأكد من صدق الأداة، فهي تهدف إلى التأكد من أداة القياس المستخدمة تقيس فعلا ما يراد قياسه.

أولا: صدق أداة الدراسة

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، كما يعرف على أنه شمولا ل استمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة[1].

1. الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكمين، ونظر التعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنويع تخصصاهم لتشمل:إدارة الأعمال، منهجية البحث العلمي، إعداد الاستبيانات، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبيان، بالإضافة إلى مدى كفايته وعلاقته بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدن الهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات ،أو حذفها ،أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة[(2)].

---

1 ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته و أساليبه**، الأردن: دار الفكر، 2001، ص189.

2 انظر الملحق رقم 01.

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبيان خاص بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله العبارات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها. ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

- الاستبيان جيد وصالح لقياس ما أعد من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والعبارات على تحليل الدراسات السابقة؛
- تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات؛
- طلب منا تغيير صياغة بعض الأسئلة بشكل سلبي لتنويع إجابات المستقصين.

2. إجراء دراسة استطلاعية: بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبيان، بعد ذلك ولأن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات كان لزاما علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته على عينة عشوائية مقدرة بـ 33عامل، وقمنا بقراءة عبارات الاستبيان ثم تفسير بعض العبارات الغامضة وتسجيل كل الملاحظات والأسئلة التي طرحها الأساتذة، بغية تحقيق جملة من الأهداف أبرزها: التحقق من ملائمة أداة الدراسة وفهم الأساتذة لعباراتها ومصطلحاتها، اكتشاف بعض جوانب القصور في إجراءات تطبيق أداة الدراسة، تحديد الوقت المستغرق في عملية ملئ الاستبيان، والتأكد من صدق وثبات الاستبيان.

ثانيا: ثبات المقياس

ويقصد بالثبات الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت الدراسة باستخدام أداة القياس نفسها، وعلى الأفراد أنفسهم، وفي الظروف نفسها. ويكون ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha)

(Cronbach . ويأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، و الجدول التالي يوضح قيم ألفا كرونباخ المحصل عليها .

الجدول رقم 24: قيم ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
51	0.934

المصدر : من إعداد الطالبة باستخدام برنامج SPSS

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة وبالاعتماد على برنامج (SPSS) وجدنا معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل يساوي 0.934 وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على قوة ثبات الاستبيان.

الفرع الثالث: أداة القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة

سنتطرق فيما يلي إلى أداة القياس المستخدمة ، والاختبارات الخاصة بالتأكد من ثباتها وصلاحيتها للحصول على معلومات تفيد في معرفة متغيرات الدراسة، ثم نذكر الأساليب الاحصائية المعتمدة في تحليل المعلومات.

أولا: أداة القياس

اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الضرورية، وذلك من خلال لإجابات عينة الدراسة، وتكونت أداة القياس من أربعة أجزاء رئيسية كما هو موضح في الملحق رقم 01.

ووضعت الإجابات في سلم ليكرت (Likert)الخماسي، وتكون الإجابة على السؤال في شكل خيارات في مياس ترتيبي معبر عنه بأوزان، كما هو مبين في الجدول رقم 25

جدول رقم25: درجات مقياس الدراسة

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم تحديد الأهمية النسبية، أو الوزن النسبي، للإجابات وفق المقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى البديل – الحد الأدنى البديل)/ عدد المستويات

طول الفئة = (1-5) /3 = 1.33

وبذلك تكون الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول رقم (26)

الجدول رقم 26: مستويات سلم ليكرت Likert

المستوى	**المتوسط الحسابي**
منخفض	أقل من 2.33
متوسط	من 2.33 إلى 3.66
مرتفع	3.67 فأكثر

وكانت محاور هذا الجزء وأسئلته كما يلي:

المحور الأول: يخص تسيير إدارة الموارد البشرية وينقسم إلى:

- أسئلة حول التوظيف (1-3)
- أسئلة حول نظام دفع الأجور(4-5)
- أسئلة حول أسئلة حول التكوين(6-8)
- أسئلة حول الحوافز (9-11)
- أسئلة حول نظام تقييم الأداء(12-15)
- أسئلة حول الاتصالات(16-17)

المحور الثاني: قياس وتحديد سمات التنوع الثقافي حسب هوفستد

- أسئلة حول النفوذ الوظيفي (18-21)
- أسئلة حول تجنب المجهول (22-25)
- أسئلة حول بعد الفردية (26-27)
- أسئلة حول بعد الجماعية (28-29)
- أسئلة حول بعد الأنثوية (30-31)
- أسئلة حول النظرة طويلة الأجل (32-34)

المحور الثالث: نقل الخبرات

- أسئلة حول الثقافة التنظيمية (35-38)
- أسئلة حول مشاركة المعرفة (39-41)
- أسئلة حول العلاقة مع الاجانب (42-47)
- أسئلة حول تبادل الخبرات (48-51)

ثانيا: الأساليب المعالجة الإحصائية ليبانات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 23 والذي يرمز له (SPSS.23) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ...، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي

والمتعدد،...إلخ، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تطلبها هذه الدراسة هي:

1-اختبار ألفا-كرونباخ "Alpha de Cronbach":أُستعمل لحساب معاملات ثبات الاستبيان المستعمل في الدراسة على مرحلتين هما ثبات المقياس في الدراسة الاستطلاعية وثبات المقياس في الدراسة الميدانية، وهو من بين الاختبارات الأكثر استعمالا لدقته واختصاره للوقت لكونه يعتمد على توزيع الأداة مرة واحدة فقط عكس اختبارات الثبات الأخرى التي تتطلب عادة توزيع الأداة على مرحلتين تفصل بينهما فترة لا تقل عن شهرين.

2-التكرارات والنسب المئوية "Effectifs" et "Pourcentage":تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

3-المتوسط الحسابي"Moyenne": أُستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثمة تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي.

4-المتوسط الفرضي "Valeur du test": يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للعبارات والمتغيرات معه من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، وفي هذه الدراسة تقدر قيمته بـ(02)، فكل عبارة تُنقط من (01) إلى (03) وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة [3/(3+2+1)].

5-الانحراف المعياري "Ecart type":تم الاعتماد عليه في لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان.

6-اختبار كولموكروف سمير نوف "Kolmogorov-Smirnov": يُستعمل أجل تحد طبيعة التوزيع أي مدى خضوع البيانات إلى توزيع طبيعي (بارا متري) أم غير طبيعي (لابارا متري)، لأن كل نوع منهما يخضع لمعالجة إحصائية خاصة.

7- **اختبار"ت" لعينة واحدة"Test pour échantillon unique"**: يُستعمل من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي للعبارات والمحاور مع المتوسط الفرضي من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين، شريطة أن تكون البيانات كمية والتوزيع طبيعي.

الفرع الرابع : حدود وعينة الدراسة

هذه الدراسة سببية ، تبحث في تأثير أساليب الموارد البشرية على نقل الخبرات داخل المؤسسات التي تتميز بالتنوع الثقافي فيها. وتم استجواب مبحوثين من فئة الإطارات يشغلون وظائف الإدارة العليا بالدرجة الأولى ومديري الادارات الوظيفية الوسطى ورؤساء المصالح في الإدارة الدنيا. وبناءا على الأهداف المحددة لهذه الدراسة

أولا: حدود الدراسة:

وتنقسم إلى الحدود المكانية والحدود الزمانية ، وذلك كما يلي:

1-الحدود المكانية : تشمل هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة والمؤسسات الأجنبية في الجزائر تنشط في مجالات مختلفة.

2-الحدود الزمانية: امتدت هذه الدراسة من 10 أكتوبر 2018 إلى غاية 10 أفريل 2019. إذ قمنا بتوزيع الاستبانات و جمعها بهدف الوصول إلى المعلومات الخاصة بالدراسة.

3- المجال البشري: شملت هذه الدراسة على عينة من الإطارات التي تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة والمؤسسات الأجنبية في الجزائر والمتمثلة في عينة الدراسة وأجريت مقابلات مع عدد منهم.

4- المجال الموضوعي: تطرنا في هذه الدراسة إلى المحاور الرئيسية التالية:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- التنوع الثقافي من خلال أبعاد هوفستيد.
- التشارك المعرفي وإمكانية نقللها بين الأفراد العاملين.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة والمؤسسات الأجنبية في الجزائر، وتم اختيار عينة قصدية من المؤسسات التي لها شراكة مع المؤسسات الأجنبية وذلك لكون عدد هذه المؤسسة كبير وموزع على كامل التراب الوطني.

2- عينة الدراسة: قمنا بجمع المعلومات من فئة إطارات المؤسسات التي وقع عليها الاختيار ، كونهم الأقدر على الإجابة على أسئلة الاستبيان ، والإدلاء بما يفيد في تحقيق أهداف الدراسة ، ولأنهم الفئة التي تتعامل بشكل كبير مع الأجانب وتحتك بهم. واقتصرت دراستنا على عدد من الإطارات في كل مؤسسة يتناسب مع حجمها وفي حدود تمكن الباحث من الوصول إليهم وبلغ عدد المبحوثين 150 إطار. والجدول الموالي يوضح عينة الدراسة.

جدول رقم 27: المؤسسات الممثلة في العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الرقم	المؤسسة	مجال النشاط	المكان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة
1	SARL Muilti Carting Algerie	خاصة بالطعام الجماعي ومتخصصة في ميدان الفندقة والاطعام وتموين قواعد الحياة	حاسي مسعود ورقلة	30	20
2	Petrofac	الهندسة والمشتريات وبناء المشاريع مجال المحروقات النفط والغاز	حاسي مسعود ورقلة	35	21
3	Sonatrach BP/Statoil	استغلال المحروقات	حاسي مسعود ورقلة	30	17
4	SARL AGREGA Azrou	استغلال الحصى من أجل البناء والصناعة	برج بوعريريج	30	18
5	SIDI BAKOU	مختصة في استخراج الحصى بمختلف أنواعه	برج بوعريريج	30	23
6	Groupement DAEWOO	طاقة وصناعة مؤسسة مسؤولة عن دراسة وبناء المدينة الجديدة بوغزول	بوغزول المدية	35	18
7	LPA/ GSK	صناعة وبيع المواد الصيدلانية	بومرداس	35	21
8	Shneider Electric Algerie	الصناعة الالكترونية	الجزائر	30	16
المجموع				250	150

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

قسمنا الاستبيان إلى أربعة أبعاد وهي: البيانات الشخصية، والبعد الثاني الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية، والثالث الخاص بتحديد سمات الثقافية الجزائرية من خلال نموذج هوفستيد، وفي الأخير البعد الخاص بثقافة المؤسسة ونقل المعرفة، وسيتم تحليل أجوبة المبحوثين، وبعدها نقوم باختبار الفرضيات أي قبول الفرضيات المحققة ورفض الفرضيات الغير محققة.

المطلب الأول: تحليل أبعاد الدراسة

يتعرض هذا الجزء إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك نتيجة أو اتجاه كل عبارة، ومتغيرات الدراسة الرئيسية وعناصرها الفرعية، وهذا من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1- **الجنس:** يعتبر الجنس بعد من أبعاد الثقافة فهو يبين توجهات المؤسسات وقبلوها لتوظيف عمال من الجنسين(ذكور واناث)، والجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم 28: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

	الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الإجابة	ذكر	121	80.7
	أنثى	29	19.3
	المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور من بين الإطارات المبحوثين في عينة الدراسة قدرت ب 80.7 %، بينما تمثل فئة الإناث 19.3 % منهم. و يبين هذا أن نسبة الذكور أكبر بكثير من الإناث وذلك يفسره نوع النشاطات في مؤسسات عينة الدراسة مثلا المجال المحروقات، السيارات. فالجنس يعتبر خاصية مهمة جدا فيما يتعلق بأبعاد التنوع الثقافي والذي يثبت لنا أن المجتمع الجزائري ذكوري.

2- **السن:** يعتبر السن مؤشر مهم يقيس لنا مدى استقطاب المؤسسات محل للدراسة للكفاءات الشابة أم أنها تميل لتوظيف الفئة الكبيرة في السن، والجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن.

جدول رقم 29: توزيع عينة الدراسة حسب السن

	السن	التكرارات	النسبة المئوية
	أقل من 25 سنة	5	3,3
	من 25 إلى 35 سنة	95	63,3
الإجابة	من 36 إلى 45 سنة	39	26
	من 46 إلى 55 سنة	8	5,3
	أكثر من 55 سنة	3	2
	المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

ومن خلال النظر إلى المعطيات المتعلقة بالسن في الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة الإطارات المبحوثين الذين يقل عمرهم عن 25 سنة هي 3.3 % ، والفئة التي تليها هي من 25 إلى 35 سنة بلغت نسبتها 63.3% ، وأما الفئة من 46 إلى 55 سنة فبلغت 5.3% ، و فئة أكثر من 55 سنة فهي 2% .

يعتر السن احدى مؤشرات الثقافة في ما يتعلق بطيعة الوظيفة ومكانتها وكذا الاحترام الموجه للفئة الأكبر سنا، ومن نستنتج أن أكبر نسبة هي فئة الشباب الأفراد الذين أعمارهم تتراوح بين من 25إلى 35 سنة وهذا ما يتطلب الجهد والنشاط في المؤسسات، والسياسات المنتهجة من قبل هذه المؤسسات لتوظيف الشباب وحاملي الشهادات الجامعية، فالمؤسسات المتعددة الجنسيات تسعى إلى توظيف الشباب حتى تتمكن من الاستفادة منهم وخاصة في اتخصصات الجددة.

3- **الحالة العائلية:** تقيس الحالة العائلية مدى استقرار العامل، وهل لديه روح للمسؤولية، والجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

جدول رقم30 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

	الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
الإجابة	أعزب	46	30,7
	متزوج	100	66,7
	مطلق	4	2,7
	المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة هي فئة المتزوجون والتي قدرت ب 66.7 % ، ثم تليها فئة العزاب بنسبة30.7 % ، والنسبة الضعيفة هي فئة المطلقين بنسبة 2.7% .

احصائيات هذا الجدول من شأنها أيضا أن توضح بعض الفرق في قيم كل طبقة في مختلف فئات الحالة العائلية، خصوصا أن الأفراد المتزوجون تزيد متطلباتهم خاصة المادية باعتبارهم مسؤولين عن اسرهم، مما يجعلهم يحافظون على مناصبهم التي توفرلهم دخلا ماديا جيد قادرا أن يضمن لهم مواجهة التزاماتهم العائلية، مما تجعلهم أكثر فناء للعمل والتمسك بيه.

4- **المستوى التعليمي:** يعكس المستوى التعليمي قدرات ومهارات العامل، فكل واحد عندو مهارات مختلفة، والان المؤسسات أصبحت تبحث عن المستويات العليا التي تتوافق مع الأعمال المطلوبة منهم، والجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم 31: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

	المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
الإجابة	ثانوي	20	13.33
	جامعي	85	56.66
	مهندس	35	23.33
	ما بعد التدرج الجامعي	10	6.66
	المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن أكبر نسبة هي مستوى جامعي وتقدر ب 56.66 % ، ثم تليها نسبة مهندس ب 23.33 % ، أما نسبة مستوى الثانوي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 13.33 % ، والنسبة الاخيرة هي فئة ما بعد التدرج بنسبة 6.66 %.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسات المتعددة الجنسيات تعمل على توظيف الإطارات الجامعية والمهندسين ، وتسعى إلى الاستفادة من تكوينهم ومسارهم الدراسي، ونلاحظ انخفاض في نسبة ما بعد التدرج وذلك راجع لأن هذه الفئة تفضل العمل في الجامعات.

5- **الأقدمية:** تعبر الأقدمية عن سنوات العمل في المؤسسة أي الخبرة، وبالتالي يوضح مدى تمسك العمال بالعمل في نفس المؤسسة لمدة طويلة، والجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية بالمؤسسة.

جدول رقم 32:توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية بالمؤسسة

الأقدمية بالمؤسسة		التكرارات	النسبة المئوية
الإجابة	أقل من 5 سنوات	75	50
	من 5 إلى 10 سنوات	55	36,7
	أكثر من 10 سنوات	20	13,3
	المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم أن أكبر نسبة هي 50% وتمثل الإطارات الذين تمثل أقدمتهم أقل من 5 سنوات، والنسبة التي تليها فئة الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36.7%، وفي الأخير الفئة الذين لديهم أقدمية أكبر من 10 سنوات بنسبة 13.3 % .

تعبر الأقدمية على عدد سنوات العمل و الخبرة المكتسبة خلالها، ونلاحظ أن أكبر نسبة هي التي تقل خبرتم عن 5 سنوات ويعود ذلك إلى عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة من أجل تعزيز احتياجاتها وخاصة عندما تقوم بتوسيع نشاطاتها.

6- **اشتغلت بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسستكم:** ونريد من خلال هذا السؤال قياس مدى دوران العمل، والجدول الموالي يوضح هل اشتغل العمال المستجوبين بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسستهم الحالية.

جدول رقم 33: اشتغلت بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسستكم

هل اشتغلت بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسستكم		التكرارات	النسبة المئوية
الإجابة	نعم	104	69,3
	لا	46	30,7
	المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك نسبة 69.3 % كانوا يشتغلون بمؤسسات أخرى قبل أن يلتحقوا بالمؤسسة التي يشتغلون بها الآن، وان 30.7% لم يعملوا في مؤسسات اخرى من قبل وتعتبر هذه المؤسسات المكان الأول لتوظيفهم .

نستنتج من هنا أن هناك فئة كبيرة تترك العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتبحث عن العمل في الشركات المتعددة الجنسيات، وهذا يعود لخصوصية هذه المؤسسات فالعديد من العمال يريدون الالتحاق بالمؤسسات الأجنبية لمعرفتهم لأن الأجور فيها تكون جيدة وهناك خدمات جيدة، فهي توفر لهم مستوى معيشي أفضل من المؤسسات الجزائرية.

وفي السؤال الموالي أردنا معرفة نوع المؤسسات التي كانو يشتغلون بها هل هي عمومية أو خاصة والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 34: توزيع عينة الدراسة نوع المؤسسة التي اشتغلوا فيها من قبل

نوع المؤسسة		التكرارات	النسبة المئوية
الإجابة	مؤسسة عمومية	20	19,2
	مؤسسة خاصة	84	80,8
	المجموع	104	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

من الخلال الجدول رقم نلاحظ أن 80.8% من عينة الدراسة كانوا يشتغلون في مؤسسات خاصة قبل الالتحاق بمؤسستهم الحالية، ونسبة 19.2 % فقط كانوا يشتغلون في مؤسسات عمومية قبل الالتحاق بمؤسستهم الحالية .ومنها نستنتج أن نسبة دوران العمل تكون في المؤسسات الخاصة أكثر منها في المؤسسات العمومية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتسيير الموارد البشرية

لقد قمنا بتقسيم هذا الجزء على ستة محاور وهي التوظيف، نظام الأجور، التكوين، نظام تقييم الأداء، وأخيرا الاتصالات وهي محاور تتعلق بعمليات إدارة الموارد البشرية. وفيما يلي سنقوم بعرض نتائج كل محور على حدى وبعدها نتائج متغير تسيير الموارد البشرية:

1- **التوظيف:** تعتبر عملية التوظيف البحث عن اليد العاملة الكفؤة التي يمكنها شغل المناصب الشاغرة، وكل مؤسسة لها منهجيتها وطريقتها في التوظيف، والجدول الموالي يبين أراء المبحوثين حول سياسة التوظيف في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم 35: يوضح أراء المبحوثين حول التوظيف

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تعتمد المؤسسة طرق منهجية في التوظيف	3,54	1,04	6,357	,000	دال (موافق بشدة)
إن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك و خبرتك	3,74	1,11	8,177	,000	دال (موافق بشدة)
إن توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه عادل	3,67	1,04	7,885	,000	دال (موافق بشدة)
التوظيف	**3,65**	**,87**	**9,176**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التوظيف كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية تقدر بـ (3,65) بانحراف معياري قدره (,87)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (9,176) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد التوظيف في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- ان العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك و مؤهلاتك و خبرتك، بمتوسط حسابي قدره (3,74) وانحراف معياري (1,11).
- ان توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه عادل، بمتوسط حسابي قدره (3,67) وانحراف معياري (1,04).
- تعتمد المؤسسة طرق منهجية في التوظيف، بمتوسط حسابي قدره (3,54) وانحراف معياري (1,04).

يدعم هذا الجدول النتائج السابقة فيما يخص المستوى التعليمي، فجل الاطارات لديهم مستوى جامعي، وبالتالي تم اختيارهم على أساس الشهادة والخبرة أو على أساس الشهادة أو الخبرة،وبالتالي

نلاحظ أن معظم المبحوثين راضين على طريقة التوظيف في مؤسساتهم. فالعاملون يرون أن خبرتهم ومؤهلاتهم بشكل عام وهو الشهادة تتناسب فعلا مع متطلبات العمل الذي يقومون به.

وعليه يمكن القول أن مستوى التوظيف في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية جدا، ويعود ذلك إلى المؤسسات تعتمد على توظيف الكفاءات من خلال منهجية واضحة للتوظيف كما تبحث على توظيف الشباب من حاملي الشهادات الجامعية .

2- **نظام دفع الأجر**: يعتبر مستوى الأجور من الحوافز التي تؤثر على أداء وولاء العاملين، وسبب بقائهم فيها، والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول نظام دفع الأجور ومستوها في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم 36: يوضح أراء المبحوثين حول نظام دفع الأجر

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
هناك تناسب بين الأجر الذي أتقاضاه و الأعمال التي أقوم بها والمسؤوليات التي أتحملها	3,66	,97	8,290	,000	دال (موافق بشدة)
إن الأجر الذي أتقاضاه محفز للقيام بالواجبات المفروضة عليا	3,48	1,06	5,513	,000	دال (موافق بشدة)
نظام دفع الأجر	**3,57**	**,93**	**7,431**	**,000**	**دال (موافق بشدة)**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد نظام دفع الأجر كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية تقدر بـ **(3,57)** بانحراف معياري قدره **(,93)**، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ **(7,431)** وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد نظام دفع الأجر في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- هناك تناسب بين الأجر الذي أتقاضاه و الأعمال التي أقوم بها والمسؤوليات التي أتحملها، بمتوسط حسابي قدره (3,66) وانحراف معياري (,97).

- إن الأجر الذي أتقاضاه محفز للقيام بالواجبات المفروضة عليا، بمتوسط حسابي قدره (3,48) وانحراف معياري (1,06).

وعليه يمكن القول أن مستوى نظام دفع الأجر في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية جدا، ويعود ذلك إلى في المؤسسات المتعددة الجنسيات الجور تتميز بأنها مرتفعة ومحفزة، لأن هناك العمال الأجانب مستوى أجورهم مرتفع لأنه هناك عدة عوامل تدخل عند تحديد أجورهم، فعليها التوازن والعدالة بين العمال الأجانب والمحليين.

3- **التكوين:** تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تكوين وتدريب عمالها من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم، وحتى يستطيعو القيام بأعمالهم بطريقة جيدة، والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 37: يوضح أراء المبحوثين حول التكوين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تسعى المؤسسة لتكوين عمالها دوريا	3,69	1,06	7,952	,000	دال (موافق بشدة)
يزيد التكوين من تنمية قدراتي ورضايا المهني	3,72	1,29	6,832	,000	دال (موافق بشدة)
المعارف و المهارات التي اكتسبها من التكوين كافية لأداء عملي	3,61	1,07	6,960	,000	دال (موافق بشدة)
التكوين	**3,67**	**,89**	**9,289**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التكوين كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية تقدر بـ **(3,67)** بانحراف معياري قدره **(,89)**، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (**9,289**) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد التكوين في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- تسعى المؤسسة لتكوين عمالها دوريا، بمتوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري (1,06).
- المعارف و المهارات التي اكتسبها من التكوين كافية لأداء عملي، بمتوسط حسابي قدره (3,61) وانحراف معياري (1,07).
- يزيد التكوين من تنمية قدراتي و رضايا المهني، بمتوسط حسابي قدره (3,72) وانحراف معياري (1,29).

تتبين لنا من خلال اجابات المبحوثين أنهم تلقوا تكوينات وأنها ساعدتهم على أداء مهامهم، وعليه يمكن القول أن مستوى التكوين في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية جيد جدا، ويعود ذلك إلى التكوين عملية مهمة تسعى من خلالها ادارة الموارد البشرية إلى زيادة خبرات وكفاءات عمالها وخاصة في المؤسسات المتعددة الجنسيات التي يكون نشاطها جديد وتعتمد على تكنولوجيات وطرق حديثة.

4- **نظام الحوافز:** تعتبر الحوافز الدافع الاساسي للعمل، فالمؤسسات تعمل على تحفيز عملها لتجعلهم يقومون بأعمالهم والمحافظة عليهم، الجدول الموالي يوضح اجابات المبحوثين حول نظام الحوافز المطبق في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم 38: يوضح أراء المبحوثين حول نظام الحوافز

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تعتمد المؤسسة على الترقية كنظام للحوافز	3,66	1,00	8,065	,000	دال (موافق بشدة)
تسعى المؤسسة إلى توفير ظروف العمل الملائمة في المؤسسة) حرارة ، ضوضاء، الإنارة)	3,65	1,24	6,441	,000	دال (موافق بشدة)
تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية جيدة	3,72	1,13	7,844	,000	دال (موافق بشدة)
نظام الحوافز	**3,68**	**,91**	**9,065**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد نظام الحوافز كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية تقدر بـ **(3,68)** بانحراف معياري قدره **(,91)**، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (**9,065**) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد نظام الحوافز في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

– تعتمد المؤسسة على الترقية كنظام للحوافز، بمتوسط حسابي قدره (3,66) وانحراف معياري (1,00).

– تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية جيدة، بمتوسط حسابي قدره (3,72) وانحراف معياري (1,13).

– تسعى المؤسسة إلى توفير ظروف العمل الملائمة في المؤسسة) حرارة ، ضوضاء، الإنارة، بمتوسط حسابي قدره (3,65) وانحراف معياري (1,24).

يحصل العمال في هذه المؤسسات على حوافز مادية وأخرى معنوية، وهم راضون على نظام الحوافز المطبق في مؤسساتهم.

وعليه يمكن القول أن مستوى نظام الحوافز في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية جيد جدا، ويعود ذلك إلى اهتمام الشركات المتعددة الجنسيات على تحفيز عمالهم من أجل كسب ولائهم والحفاظ على عمالها، ومن المعروف فإن الشركات من هذا النوع تقدم امتيازات كبيرة خاصة لعمالها الأجانب مما يفرض عليها تقديم حوافز للعمال المحلين حتى يكون هناك نوع من المساواة، وعدم شعور العمال المحليين بالفرق بينهم وبين الأجانب.

5- **نظام تقييم الأداء :** من بين المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تقييم أداء عمالها، فهي توضع طرق ومناهج واضحة تتم من خلالها العملية، فنتائج تقييم الأداء تستعمل في الوظائف الأخرى وتتأثر بها، والجدول الموالي يوضح اجابات المبحوثين حول نظام تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 39: يوضح أراء المبحوثين حول نظام تقييم الأداء

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تقوم المؤسسة باطلاعك عن وثيقة توصيف المهام	3,45	1,04	5,306	,000	دال (موافق بشدة)
تعتمد المؤسسة على طرق علمية ومنهجية في تقييم الأداء	3,47	1,01	5,714	,000	دال (موافق بشدة)
تقوم المؤسسة باطلاعي عن نتائج التقييم و أنا راض عنها	3,36	1,13	3,968	,000	دال (موافق بشدة)
تهدف من عملية التقييم الكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة	3,54	,92	7,247	,000	دال (موافق بشدة)
نظام تقييم الأداء	**3,46**	**,87**	**6,444**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد نظام تقييم الأداء كبعد من أبعاد **تسيير الموارد البشرية** تقدر بـ **(3,46)** بانحراف معياري قدره **(,87)**، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ **(6,444)** وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد نظام تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- تهدف من عملية التقييم الكشف عن الكفاءات الموجودة في المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره (3,54) وانحراف معياري (,92).
- تعتمد المؤسسة على طرق علمية و منهجية في تقييم الأداء، بمتوسط حسابي قدره (3,47) وانحراف معياري (1,01).
- تقوم المؤسسة باطلاعك عن وثيقة توصيف المهام، بمتوسط حسابي قدره (3,45) وانحراف معياري (1,04).
- تقوم المؤسسة باطلاعي عن نتائج التقييم و أنا راض عنها، بمتوسط حسابي قدره (3,36) وانحراف معياري (1,13).

وعليه يمكن القول أن مستوى نظام تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية جيد جدا، ويعود ذلك إلى تعمل على تقييم أداء عمالها دوريا فهذه العملية تساعد في تقييم مدى نجاعة برامج التكوين، وكذا تبين تطورات اداء العمال هل هم في تحسن أم

هناك خلل في تأدية مهامهم، كما تعتمد كمعيار لحسا المردودية الفردية كما تساهم في تصحيح العامل لطرق اعماله والتعلم من الاخطاء.

6- **الاتصالات:** تأثر الاتصالات على أداء العمال والعلاقات بينهم، وتحرص غدارة الموارد البشرية على تنويع قنوات الاتصال في المؤسسة، والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول الاتصالات

جدول رقم 40: يوضح أراء المبحوثين حول الاتصالات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	3,76	1,18	7,894	,000	دال (موافق بشدة)
تفضل الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال مع المسؤولين أو العمال	3,45	1,28	4,328	,000	دال (موافق بشدة)
الاتصالات	**3,61**	**1,08**	**6,915**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الاتصالات كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية تقدر بـ (3,61) بانحراف معياري قدره (1,08)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ () وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد **الاتصالات** في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

– تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال، بمتوسط حسابي قدره (3,76) وانحراف معياري (1,18).

– تفضل الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال مع المسؤولين أو العمال، بمتوسط حسابي قدره (3,45) وانحراف معياري (1,28).

وعليه يمكن القول أن مستوى الاتصالات في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية جدا، ويعود ذلك إلى المؤسسات المتعددة الجنسيات لديها انظمة اتصالات متطورة فهي تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهناك مؤسسات تعتمد على نظام الاجتماعات القصيرة واللقاءات بين العمال والمرؤوسين من اجل التعرف على انشغالاتهم وتقديم اقتراحاتهم التي من شأنها تحسين مستوى العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

7– **بعد تسيير الموارد البشرية:** الجدول الموالي يلخص أراء المبحوثين حول بعد تسيير الموارد البشرية:

جدول رقم 41: يوضح أراء المبحوثين حول تسيير الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
التوظيف	3,65	,87	9,176	,000	دال (موافق بشدة)
نظام دفع الأجر	3,57	,93	7,431	,000	دال (موافق بشدة)
التكوين	3,67	,89	9,289	,000	دال (موافق بشدة)
نظام الحوافز	3,68	,91	9,065	,000	دال (موافق بشدة)

نظام تقييم الأداء	3,46	,87	6,444	,000	دال (موافق بشدة)
الاتصالات	3,61	1,08	6,915	,000	دال (موافق بشدة)
تسيير الموارد البشرية	**3,60**	**,71**	**10,384**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

من خلال نتائج أبعاد تسيير الموارد البشرية جاءت قيمة المتوسط الحسابي لتسيير الموارد البشرية تقدر بـ (3,60) بانحراف معياري قدره (,71)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على أبعاده.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (10,384) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- بعد التكوين، بمتوسط حسابي قدره (3,67) وانحراف معياري (,89)، وقيمة "T" المقدرة بـ (9,289).
- بعد التوظيف، بمتوسط حسابي قدره (3,65) وانحراف معياري (,87)، وقيمة "T" المقدرة بـ (9,176).
- بعد نظام الحوافز، بمتوسط حسابي قدره (3,68) وانحراف معياري (,91)، وقيمة "T" المقدرة بـ (9,065).

– بعد نظام دفع الأجر، بمتوسط حسابي قدره (3,57) وانحراف معياري (,93)، وقيمة "T" المقدرة بـ (7,431).

– بعد الاتصالات، بمتوسط حسابي قدره (3,61) وانحراف معياري (1,08)، وقيمة "T" المقدرة بـ (6,915).

– بعد نظام تقييم الأداء، بمتوسط حسابي قدره (3,46) وانحراف معياري (,87)، وقيمة "T" المقدرة بـ (6,444).

وعليه يمكن القول أن مستوى تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة جدا، خاصة ما يتعلق بكل من ويعود ذلك إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسات لمتعددة الجنسيات يعتمد على طرق حديثة في التسيير فالإدارة تسعى إلى توظيف أيدي عاملة شابة تكون كفؤة وتستطيع العمل وذات مؤهلات دراسية تتماشى مع الأعمال التي يقومون بها، ومن ثم تسعى إلى تحفيزهم وتكوينهم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم المكتسبة .

ان المؤسسات المتعددة الجنسيات تركز على وظيفة الموارد البشرية فهي الوظيفة التي يقع على عاتقها تسيير الاختلافات الموجودة ين العمال الأجانب والمحليين، يجب عليها العمل على حسن اختيار عمالها، ثم المحافظة عليهم وتوفير بيئة ملائمة، ومعضم هذه المؤسسات تتبنى استراتيجياتها من المؤسسة الأم، وتقوم تطبيقها في جميع فروعها.

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية

لقد قسمنا هذا الجزء إلى خمسة محاور متعلقة بأبعاد التنوع الثقافي عند هوفستد وهي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى. وذلك لمعرفة هذه الأبعاد في الشركات الأجنبية الموجودة في الجزائر.

1- **بعد النفوذ الوظيفي:** يعتبر بعد النفوذ الوظيفي درجة المساواة التي تتمتع بها ثقافة مجتمع ما، وتبين مدى تفويض السلطة، والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول النفوذ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم42:أراء المبحوثين حول النفوذ الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تمنحني الإدارة مرونة أكبر في اتخاذ القرارات	3,34	1,02	4,123	,000	دال (موافق بشدة)
تمنحني الإدارة قدراً أكبر من الاستقلالية	3,35	,97	4,460	,000	دال (موافق بشدة)
تمنحني الإدارة تفويضاً أكبر في الصلاحيات	3,14	,91	1,879	,062	غير دال (محايد)
يمكنني مناقشة مسئولي بسهولة ويسر عن عملي	3,69	1,14	7,406	,000	دال (موافق بشدة)
النفوذ الوظيفي	**3,38**	**,80**	**5,828**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد النفوذ الوظيفي كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية تقدر بـ (3,38) بانحراف معياري قدره (,80)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ **(5,828)** وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد النفوذ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا،

غير أن إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور جاءت متباينة، منقسمة إلى مستويين هما:

* المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على تلك العبارات بموافق بشدة، وهي:

– يمكنني مناقشة مسئولي بسهولة ويسر عن عملي، بمتوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري (1,14).

– تمنحني الإدارة قدراً أكبر من الاستقلالية، بمتوسط حسابي قدره (3,35) وانحراف معياري (,97).

– تمنحني الإدارة مرونة أكبر في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي قدره (3,34) وانحراف معياري (1,02).

* المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة بمستويات دلالة يساوي أو يفوق (0,050)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على تلك العبارات بمحايد، وهي:

– تمنحني الإدارة تفويضاً أكبر في الصلاحيات، بمتوسط حسابي قدره (3,14) وانحراف معياري (,91).

وعليه يمكن القول أن مستوى النفوذ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية جدا.وهذا ما يدل على وجود علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل فهو يسمح لهم بإبداء آراءهم وهذا يرسخ مبدأ المساواة بين العمال في المؤسسات محل الدراسة.

2- **حول تجنب المجهول:** يعكس هذا البعد درجة شعور الأفراد في مجتمع ما بالقلق من الأوضاع الغامضة، حيث يشكل الشك وعدم التأكد من النتائج في مختلف المواقف تهديدا يولد نوع من القلق والضغط، والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول تجنب المجهول في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم 43:أراء المبحوثين حول تجنب المجهول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
هناك قواعد وإجراءات عمل مكتوبة داخل مؤسستي	3,69	1,22	6,927	,000	دال (موافق بشدة)
أفضل الوضع الحالي / القائم ولا أرغب في تحدي المجهول	3,52	1,04	6,160	,000	دال (موافق بشدة)
ترفض مؤسستي الأفكار والاقتراحات المقدمة من قبل العاملين	2,88	1,09	-1,266	,207	غير دال (محايد)
لا يهتم الأفراد داخل مؤسستي بالوقت وإدارة الوقت	2,46	1,16	-5,662	,000	دال (غير موافق بشدة)
تجنب المجهول	**3,14**	**,57**	**3,040**	**,003**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد تجنب المجهول كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية تقدر بـ (3,14) بانحراف معياري قدره (,57)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ **(3,040)** وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد تجنب المجهول في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

غير أن إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور جاءت متباينة، منقسمة إلى ثلاث مستويات:

* المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على تلك العبارات بموافق بشدة، وهي:

- هناك قواعد واجراءات عمل مكتوبة داخل مؤسستي، بمتوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري (1,22).

- أفضل الوضع الحالي / القائم ولا أرغب في تحدي المجهول، بمتوسط حسابي قدره (3,52) وانحراف معياري (1,04).

* المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة بمستويات دلالة يساوي أو يفوق (0,05)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على تلك العبارات بمحايد، وهي:

- ترفض مؤسستي الأفكار والاقتراحات المقدمة من قبل العاملين، بمتوسط حسابي قدره (2,88) وانحراف معياري (1,09).

* المستوى الثالث: متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات سالبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على تلك العبارات بغير موافق بشدة، وهي:

– هناك قواعد واجراءات عمل مكتوبة داخل مؤسستي، بمتوسط حسابي قدره (2,46) وانحراف معياري (1,16).

توضح نتائج الجدول أنه أغلبية المبحوثين يؤكدون على توفير المؤسسة لكل التسهيلات التي من شأنها أن تساعدهم على انجاز المهام الموكلة إليهم والتي إنما هي ترمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولعل هذا راجع إلى محاولة المسؤولين داخل المؤسسة إلى بث شعور الاهتمام في صفوف العمال حتى يتمكن هؤلاء من الشعور بالانتماء وهذا ما يدل على احترام و تقدير المؤسسة لعمالها، حيث توفر لهم الجو المناسب.

وعليه يمكن القول أن مستوى تجنب المجهول في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية مرتفع جدا. فالعمال الجزائريون يفضلون الوضوح في المهام والوظائف في العمل وفي المسائل الإدارية، وكذا تجنب المخاطرة في اتخاذ القرارات.

3–بعد الفردية:يشير هذا البعد إلى أن الأفراد يرغبون في اعتبار انفسهم وعائلاتهم فوق الأخرين وإهمال احتياجاتهم إلى المجتمع، والجدول يوضح أراء المبحوثين حول بعد الفردية في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم 44:أراء المبحوثين حول الفردية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
أفضل العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي.	2,76	1,29	−2,211	,029	دال (غير موافق)
أميل إلى إنجاز الأعمال التي كلفت بها بشكل فردي	2,71	1,30	−2,685	,008	دال (غير موافق بشدة)
الفردية	**2,74**	**1,14**	**−2,770**	**,006**	غير دال (غير موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الفردية كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية تقدر بـ (2,74) بانحراف معياري قدره (1,14)، وهو أصغر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بغير موافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (**2,770−**) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد الفردية في المؤسسات محل الدراسة كان منخفضا.

غير أن إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور جاءت متباينة، منقسمة إلى مستويين هما:

* المستوى الأول: متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات سالبة ودالة بمستويات دلالة تتراوح بين (0,02) و(0,05)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على تلك العبارات بغير موافق، وهي:

- بمتوسط حسابي قدره (2,76) وانحراف معياري (1,29).

* المستوى الثاني: متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات سالبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0,010)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على تلك العبارات بغير موافق بشدة، وهي:

- بمتوسط حسابي قدره (2,71) وانحراف معياري (1,30).

وعليه يمكن القول أن مستوى الفردية في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية منخفض، ويعود ذلك طبيعة الثقافة اللوطنية لا تشجع على الأعمال والانجازات الفردية فهي مجتمعات جماعية تعاونية.

3- **حول بعد الجماعية:** يشير هذا البعد غلى طبيعة العلاقة بين أفراد ثقافة ما، وكذا درجة شعور الأفراد بانتمائهم للمجموعة والاحتماء بها والتفكير بالمصلحة الجماعية، والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول بعد الجماعية في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم 45:أراء المبحوثين حول الجماعية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
أفضل العمل الجماعي الذي لا يتطلب العزلة والانفراد	3,64	1,39	5,694	,000	دال (موافق بشدة)
يشجع التنظيم العاملين داخل مؤسستي للعمل ضمن فريق واحد	3,54	1,15	5,791	,000	دال (موافق بشدة)
الجماعية	**3,59**	**1,19**	**6,100**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الجماعية كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية تقدر بـ (3,59) بانحراف معياري قدره (1,19)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (6,100) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد الجماعية في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

– يشجع التنظيم العاملين داخل مؤسستي للعمل ضمن فريق واحد، بمتوسط حسابي قدره (3,54) وانحراف معياري (1,15).

– أفضل العمل الجماعي الذي لا يتطلب العزلة والانفراد، بمتوسط حسابي قدره (3,64) وانحراف معياري (1,39).

وعليه يمكن القول أن مستوى الجماعية في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية مرتفع جدا، وهذا ما يبين أن جل العمال يفضلون العمل في جماعات عمل تسودها روح الجماعة، وذلك قد يكون رغبة منهم من الاستفادة من خرات ومعارف الأخرين، الاضافة إلى أن المجتمع الجزائري تسوده قيمة الجماعية كقيمة تم اكتسابه عر الأجيال وهو الامر الذي حاولت اثباته مجموعة البحث الكندية في كتاب الثقافة والتسيير في الجزائر.

4–**حول بعد الأنثوية:** يعكس هذا البعد يعكس الدرجة التي يتلاءم بها السلوك والطموح مع نظم القيم في سياق الذكورة ضد الأنثوية، وهذا البعد غير معني بالفروق البيولوجية، ولكن بالسلوك الذي يسلكه كل جنس. والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول الأنثوية:

جدول رقم 46: يوضح أراء المبحوثين حول الأنثوية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
يمنح التنظيم والإدارة المرأة أدواراً أكبر في مجالات القيادة العليا والسيطرة	3,11	1,05	1,311	,192	غير دال (محايد)
يمنح التنظيم المرأة مشاركة أكبر في اتخاذ القرارات	3,09	1,04	1,094	,276	غير دال (محايد)
الأنثوية	**3,10**	**,97**	**1,300**	**,196**	غير دال (محايد)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الأنثوية كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية تقدر بـ (3,10) بانحراف معياري قدره (,97)، وهو قريب جدا من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بمحايد على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ **(1,300)** وهي غير دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,196)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد الأنثوية في المؤسسات محل الدراسة كان متوسطا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات

دلالة تساوي أو تفوق (0,05)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بمحايد، وهي:

- يمنح التنظيم والإدارة المرأة أدواراً أكبر في مجالات القيادة العليا والسيطرة، بمتوسط حسابي قدره (3,11) وانحراف معياري (1,05).

- يمنح التنظيم المرأة مشاركة أكبر في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي قدره (3,09) وانحراف معياري (1,04).

وعليه يمكن القول أن مستوى الأنثوية في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية متوسطا، ويعود ذلك إلى المجتمع الجزائري ذكوري، وهذا يوافق نتائج تصنيف هوفستيد للدول العربية كما بثقافة العربي فالبنسبة للسمات الثقافية للادارة العربية نجد أنها تحد من دور المرأة في المؤسسة وتكتفي فيها بالأدوار والمراكز الدنيا، وهذا ما يفسر أيضا نتائج خصائص العينة إذ أن الغالبية القوصى للموظفين ذكور بنسة 80 % مقارنة بالإناث 20 %، هذا يؤكد تغلب الذكورية في الثقافة الوطنية الجزائرية قد يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع الجزائرية وخلفيته الدينية والثقافية في تفصيل الرجل على المرأة وتمكين الرجال في مختلف مجالات الحياة.

4- **النظرة طويلة الأجل**:يشير هذا البعد إلى نظرة الثقافات ذات التوجه الطويل المدى للزمن والخطط والاستراتيجيات، وقيم التطوير والبقاء والنظر إلى المستقبل، عكس الثقافات ذات التوجه القصير المدى التي تهتم بواقعها الخالي، وتهتم بقيم ماضيها وتعتبر نفسهاامتداد له، والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول النظرة طويلة الأجل في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 47:أراء المبحوثين حول النظرة طويلة الأجل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تعتمد المؤسسة على النظرة المستقبلية في كافة برامجها	3,52	,96	6,631	,000	دال (موافق بشدة)
تشجع المؤسسة العاملين على النظرة المستقبلية طويلة الأمد	3,42	1,04	4,925	,000	دال (موافق بشدة)
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط والبرامج	3,64	1,08	7,201	,000	دال (موافق بشدة)
النظرة طويلة الأجل	**3,52**	**,90**	**7,166**	**,000**	دال (موافق بشدة)
قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية	**3,2486**	**,46900**	**6,492**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد النظرة طويلة الأجل كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية تقدر بـ (3,52) بانحراف معياري قدره (,90)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (7,166) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد النظرة طويلة الأجل في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

– تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة عند وضعها الخطط والبرامج، بمتوسط حسابي قدره (3,64) وانحراف معياري (1,08).

– تعتمد المؤسسة على النظرة المستقبلية في كافة برامجها، بمتوسط حسابي قدره (3,52) وانحراف معياري (,96).

– تشجع المؤسسة العاملين على النظرة المستقبلية طويلة الأمد، بمتوسط حسابي قدره (3,42) وانحراف معياري (1,04).

وعليه يمكن القول أن مستوى النظرة طويلة الأجل في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية مرتفع جدا، فإن الثقافة الجزائرية ذات توجه نحو المستقبل ، أي بمعنى النظرة للتخطيط المستقبلي وعدم التمسك بالماضي، وهذه النتائج جاءت مخالفة لتصنيف هوفستيد في ما يتعلق بالدول العربية، فالموظفون الجزائريون أبدو نظرة مستقبلية مع أن دراسة هوفستيد لم يتم فيها قياس هذا البعد وإنما تم

اعتماد نتائج دراسة (Hofsted & Bond 1988) نتائج هذا البعد بعضا من الدول العربية كالجزائر ومصر والمغرب والعراق والأردن والتي اتسمت بتوجه قصير المدى.

والجدول لموالي يقيس ويحدد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية:

جدول رقم 48: يوضح أراء المبحوثين حول قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
النفوذ الوظيفي	**3,38**	**,80**	**5,828**	**,000**	دال (موافق بشدة)
تجنب المجهول	**3,14**	**,57**	**3,040**	**,003**	دال (موافق بشدة)
الفردية	**2,74**	**1,14**	**-2,770**	**,006**	غير دال (غير موافق بشدة)
الجماعية	**3,59**	**1,19**	**6,100**	**,000**	دال (موافق بشدة)
الأنثوية	**3,10**	**,97**	**1,300**	**,196**	غير دال (محايد)
النظرة طويلة الأجل	**3,52**	**,90**	**7,166**	**,000**	دال (موافق بشدة)
قياس وتحديد سمات الإدارة ككل	**3,24**	**,46**	**6,492**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل الاستبيان ب SPSS

ومن خلال نتائج أبعاد جاءت قيمة المتوسط الحسابي لقياس **وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية** تقدر بـ **(3,24)** بانحراف معياري قدره

(,46)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على أبعاده.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ **(6,492)** وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين ل**قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية** في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

غير أن إجابات المبحوثين حول عبارات هذا المحور جاءت متباينة، منقسمة إلى ثلاث مستويات هي:

* المستوى الأول: فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي(0,010)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- بعد **النظرة طويلة الأجل**، بمتوسط حسابي قدره **(3,52)** وانحراف معياري **(,90)**، وقيمة "T" المقدرة بـ **(7,166)**.

- بعد **الجماعية**، بمتوسط حسابي قدره **(3,59)** وانحراف معياري **(1,19)**، وقيمة "T" المقدرة بـ **(6,100)**.

- بعد **النفوذ الوظيفي**، بمتوسط حسابي قدره **(3,38)** وانحراف معياري **(,80)**، وقيمة "T" المقدرة بـ **(5,828)**.

– بعد **تجنب المجهول**، بمتوسط حسابي قدره **(3,14)** وانحراف معياري **(,57)**، وقيمة "T" المقدرة بـ **(3,040)**.

* المستوى الثاني: فكل متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة بمستويات دلالة تفوق أو تساوي (0,050)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل هذا المحور بمحايد، وهي:

– بعد **الأنثوية**، بمتوسط حسابي قدره **(3,10)** وانحراف معياري **(,97)**، وقيمة "T" المقدرة بـ **(1,300)**.

* المستوى الثالث: فكل متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات سالبة ودالة بمستويات دلالة أقل أو تساوي (0,010)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

– بعد **الفردية**، بمتوسط حسابي قدره **(2,74)** وانحراف معياري **(1,14)**، وقيمة "T" المقدرة بـ **(-2,770)**.

وعليه يمكن القول أن مستوى **قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في المؤسسة الجزائرية اعتماداً على أبعاد "هوفستد" الثقافية** في المؤسسات محل الدراسة جدا، ويعود ذلك إلى نوع الثقافة الجزائرية، فالثقافة الجزائرية تتمتع بالتفتح للثقافات الأخرى.

الفرع الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بتحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية:

1- ثقافة المؤسسة: تعتبر ثقافة المؤسسة مجموعة من القيم والسلوكات والرموز، المتقاسمة بين أفراد المؤسسة، والتي تؤثرعلى سلوكهم. والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول ثقافة المؤسسة السائدة في مؤسستهم.

جدول رقم 49: يوضح أراء المبحوثين حول ثقافة المؤسسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تتوفر قواعد واضحة و صريحة في العمل.	3,80	1,15	8,500	,000	دال (موافق بشدة)
هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في المؤسسة	3,67	1,09	7,524	,000	دال (موافق بشدة)
يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم و قوانين المؤسسة	3,56	1,032	6,640	,000	دال (موافق بشدة)
هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل.	3,54	,98	6,783	,000	دال (موافق بشدة)
الثقافة التنظيمية	**3,64**	**,90**	**8,774**	**,000**	دال (موافق بشدة)

*** يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0.05)، استنادا إلى المتوسط الفرضي (03) [(1+2+3+4+5)/5].**

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد **تحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية** تقدر بـ (3.64) بانحراف معياري قدره (0.90)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (8.774) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- تتوفر قواعد واضحة و صريحة في العمل.، بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (1.15).
- هناك وصف وظيفي واضح و المسؤوليات واضحة في المؤسسة ، بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري (1.09).
- يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم و قوانين المؤسسة ، بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (1.032).
- هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل، بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري (0.98).

وعليه يمكن القول أن مستوى **الثقافة التنظيمية** في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد **تحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية** جدا. ومن هنا نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بثقافة مؤسسة واضحة تشمل على قيم ومعتقدات متقاسمة بين جميع عمالها، والتي تؤثر على أدائهم.

2-**بعد مشاركة المعرفة:** يشير هذا البعد إلى مشاركة ونقل المعرفة بين العمال، ويكون ذلك من خلال شعورهم بالثقة والراحة حتى يقدمو كل ما عندهم من مهارات وخبرات، والجدول الموالي يوضح أراء المبحوثين حول مشاركة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم 50: يوضح أراء المبحوثين حول مشاركة المعرفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
اشعر بالراحة و الاطمئنان عند العمل مع مدير ينتمي لنفس بلدي.	3,68	1,05	8,009	,000	دال (موافق بشدة)
احاول الاستفادة من خبرات العمال الأجانب(جنسيات اخرى)	3,76	1,10	8,437	,000	دال (موافق بشدة)
هناك تقارب في طرق معالجة نفس المشاكل التي تواجهها	3,44	1,01	5,284	,000	دال (موافق بشدة)
مشاركة المعرفة	**3,62**	**,79**	**9,714**	**,000**	دال (موافق بشدة)

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد **مشاركة المعرفة** كبعد من أبعاد **تحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية** تقدر بـ (3.62) بانحراف معياري قدره (0.79)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (9.714) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد **مشاركة المعرفة** في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- اشعر بالراحة و الاطمئنان عند العمل مع مدير ينتمي لنفس بلدي، بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري (1.05).
- أحاول الاستفادة من خبرات العمال الأجانب(جنسيات اخرى)، بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (1.10).
- هناك تقارب في طرق معالجة نفس المشاكل التي تواجهها، بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري (1.01).

وعليه يمكن القول أن مستوى **مشاركة المعرفة** في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد **تحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية** جدا، ويعود ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة توفر جو مناسب ليتم فيه مشاركة المعرفة من العامل الأجنبي إلى العامل المحلي من خلال تقبل الاقتراحات وعمليات التدريب، وكذا الثقافة السائدة في المؤسسات التي تشجع على مشاركة المعرفة.

3- **العلاقة مع زملاء الأجانب:** ان هذا البع يقيس العلاقة بين العمال الأجانب والمحليين، وهذه العلاقة هي التي تخلق مناخ عمل إما يكون جيد أو مليئ بالصراعات والمشاكل، والجدول الموالي يبن علاقة العمال المحليين بالعمال الأجانب في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم 51: يوضح أراء المبحوثين حول العلاقة مع زملاء الأجانب

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
تربطني علاقة محبة و احترام مع زملاء الأجانب	3,64	1,03	7,636	,000	دال (موافق بشدة)
هناك صعوبة في التواصل مع الزملاء الأجانب.	2,78	1,11	-2,413	,017	دال (موافق بشدة)
توجد صراعات دائمة مع الزملاء الأجانب	2,47	1,07	-6,014	,000	دال (موافق بشدة)
يقوم الزملاء الأجانب بتقديم خبراتهم للعمال المحليين.	3,54	,88	7,550	,000	دال (موافق بشدة)
هناك تبادل معلومات بين العمال الأجانب و المحليين	3,66	,90	8,946	,000	دال (موافق بشدة)
العلاقة مع زملاء الأجانب	**3,22**	**,39**	**6,868**	**,000**	دال (موافق بشدة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد **العلاقة مع زملاء الأجانب** كبعد من أبعاد **تحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية** تقدر بـ (3.22) بانحراف معياري قدره (0.39)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (6.868) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد العلاقة مع زملاء الأجانب في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- تربطني علاقة محبة و احترام مع زملاء الأجانب، بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (1.03).
- هناك صعوبة في التواصل مع الزملاء الأجانب، بمتوسط حسابي قدره (2.78) وانحراف معياري (1.11).
- توجد صراعات دائمة مع الزملاء الأجانب، بمتوسط حسابي قدره (2.47) وانحراف معياري (1.07).
- يقوم الزملاء الأجانب بتقديم خبراتهم للعمال المحليين، بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري (0.88).
- هناك تبادل معلومات بين العمال الأجانب و المحليين، بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (0.90).

وعليه يمكن القول أن مستوى **العلاقة مع زملاء الأجانب** في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد **تحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية** جدا، ويعود ذلك إلى

رغبة العمال المحليين بالاحتكاك مع نظرائهم الأجانب والعمل معهم للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم ،وبالتالي يحاولون خلق علاقات طيبة بينهم.

4- تبادل الخبرات: إن الهدف الأساسي من الشراكة مع الأطراف الأجنبية هو تحقيق التعلم وكسب الخبرات وذلك لا يتم إلا وفق التعاون بينهم، ويعمل العمال والمسؤولين على الاستفادة من الخبرات والمهارات التي يقدمها الاجانب. والجدول الموالي يوضح اراء المبحوثين حول بعد تبادل الخبرات في المؤسسات محل الدراسة:

جدول رقم 52: يوضح أراء المبحوثين حول تبادل الخبرات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
يدرك العمال داخل المؤسسة أهمية التعاون في حل المشكلات.	3,47	1,00	5,789	,000	دال (موافق بشدة)
تساعد المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة.	3,59	1,03	7,008	,000	دال (موافق بشدة)
تعمل إدارة الموارد البشرية على تفعيل عملية الاستفادة من خبرات العمال الأجانب و نقلها إلى العمال المحليين.	3,60	,96	7,726	,000	دال (موافق بشدة)
تعمل المؤسسة على تفعيل العلاقة بين العمال الأجانب و المحليين.	3,54	,95	6,941	,000	دال (موافق بشدة)
يتم تقبل أفكارك في حل المشكلات من قبل المسؤولين الأجانب.	3,40	1,06	4,614	,000	دال (موافق بشدة)
تبادل الخبرات	**3,52**	**,75**	**8,458**	**,000**	دال (موافق بشدة)
تحليل ثقافة المؤسسة و دورها نقل الخبرات الإدارية و التسييرية	**3,50**	**,57**	**10,811**	**,000**	دال (موافق بشدة)

تُبين نتائج هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد **تبادل الخبرات** كبعد من أبعاد **تحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية** تقدر بـ (3.50) بانحراف معياري قدره (0.57)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق بشدة على عبارات هذا المحور.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المقدرة بـ (10.811) وهي دالة عند درجات الحرية (149) ومستوى الخطأ (0,05) وبمستوى دلالة (0,000)، أي أن تقييم المبحوثين لبعد **تبادل الخبرات** في المؤسسات محل الدراسة كان جيدا.

وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات هذا المحور، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (03) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0,000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات هذا المحور بموافق بشدة، وهي:

- يدرك العمال داخل المؤسسة أهمية التعاون في حل المشكلات، بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (1.00).
- تساعد المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة، بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري (1.03).
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تفعيل عملية الاستفادة من خبرات العمال الأجانب ونقلها إلى العمال المحليين ، بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (0.96).
- تعمل المؤسسة على تفعيل العلاقة بين العمال الأجانب و المحليين. ، بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري (0.95).

– يتم تقبل أفكارك في حل المشكلات من قبل المسؤولين الأجانب.، بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري (1.06).

وعليه يمكن القول أن مستوى **تبادل الخبرات** في المؤسسات محل الدراسة كبعد من أبعاد **تحليل ثقافة المؤسسة ودورها في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية** جدا، ويعود ذلك إلى لوجود ثقافة مؤسسة تشجع على مشاركة المعرفة، ونقل المعرفة مرهون بطبيعة العلاقات الموجودة بين الطرفين، وكلما كانت العلاقة يسودها المحبة والاحترام، وهذا يخلق جو مناسب لنقل وتبادل الخبرات بينهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الدراسة

إن طبيعة الدراسة تتطلب منا تحليل وقياس فرضيات الدراسة التي قمنا بوضعها في المقدمة. فيما يلي نقدم نتائج الفرضيات، ومحاولة تقديو التفسيرات المناسبة لتلك النتائج.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الفرضية الرئيسية الأولى:

1– الفرضيات الفرعية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تسيير الموارد البشرية والنفوذ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 53: يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والنفوذ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,604****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

المصدر: من اعداد الطالبة بالعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية والنفوذ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.604) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية والنفوذ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين تسيير الموارد البشرية والنفوذ الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

2- الفرضيات الفرعية الثانية :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد ارتفاع تجنب المجهول في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 54: يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد ارتفاع تجنب المجهول في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,168***
مستوى الدلالة	**,040**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية وبعد ارتفاع تجنب المجهول في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.168) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد ارتفاع تجنب المجهول في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** بين تسيير الموارد البشرية وبعد ارتفاع تجنب المجهول في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

3- الفرضيات الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد الفردية في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 55: يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد الفردية في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**-,359****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط سلبي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية وبعد الفردية في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.359-) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد الفردية في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة سلبية قوية** جدا بين تسيير الموارد البشرية وبعد الفردية في المؤسسات محل الدراسة، بمعنى كلما كانت عملية تسيير الموارد البشرية جيدة أنخفضت الفردانية لدى العمال في المؤسسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

4- الفرضيات الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد الجماعية في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 56: يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد الجماعة في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,676****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية وبعد الجماعة في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.676) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد الجماعة في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين تسيير الموارد البشرية وبعد الجماعة في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

5- الفرضيات الفرعية الخامسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد الأنثوية في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 57: يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد الأنثوية في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,241****
مستوى الدلالة	**,003**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية وبعد الأنثوية في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.241) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد الأنثوية في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين تسيير الموارد البشرية وبعد الأنثوية في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

6- الفرضيات الفرعية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد النظرة الطويلة الأجل في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 58: يوضح العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وبعد النظرة الطويلة الأجل في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,734****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تسيير الموارد البشرية وبعد النظرة الطويلة الأجل في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.734) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية وبعد النظرة الطويلة الأجل في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين تسيير الموارد البشرية وبعد النظرة الطويلة الأجل في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

الفرضيات الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين وتسيير الموارد البشرية وأبعاد التنوع الثقافي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 59: يوضح العلاقة بين وتسيير الموارد البشرية وأبعاد التنوع الثقافي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,666****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين وتسيير الموارد البشرية وأبعاد التنوع الثقافي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.666) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين وتسيير الموارد البشرية وأبعاد التنوع الثقافي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين وتسيير الموارد البشرية وأبعاد التنوع الثقافي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

الفرع الثاني:عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الفرضية الرئيسية الثانية

1- الفرضيات الفرعية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين التوظيف و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 60: يوضح العلاقة بين التوظيف و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,598****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين التوظيف و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.598) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (α=0.05) بين بين التوظيف و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين التوظيف و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

2- الفرضيات الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين نظام دفع الأجور و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 61: يوضح العلاقة بين نظام دفع الأجور و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,310****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين نظام دفع الأجور و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.310) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين نظام دفع الأجور و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين نظام دفع الأجور و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

3- الفرضيات الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين التكوين ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 62: يوضح العلاقة بين التكوين و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,625****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين التكوين و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.625) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين التكوين و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين التكوين و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

4-الفرضيات الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلال (α=0.05) بين نظام الحوافز ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 63: يوضح العلاقة بين نظام الحوافز ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,670****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين نظام الحوافز ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.670) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين نظام الحوافز ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين نظام الحوافز ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

5-الفرضيات الفرعية الخامسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تقييم الأداء و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 64: يوضح العلاقة بين تقييم الأداء و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,587****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين تقييم الأداء و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.587) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين تقييم الأداء و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين تقييم الأداء ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

6-الفرضيات الفرعية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين الاتصالات و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 65: يوضح العلاقة بين بين الإتصالات و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,716****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين الإتصالات و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.716) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين الإتصالات ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين الإتصالات و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

الفرضيات الرئيسية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين تسيير الموارد البشرية ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 66: يوضح العلاقة بين بين تسيير الموارد البشرية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,760****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين تسيير الموارد البشرية ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.760) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين تسيير الموارد البشرية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين تسيير الموارد البشرية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

الفرع الثالث:عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الفرضية الرئيسية الثالثة

1- الفرضيات الفرعية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بعد النفوذ الوظيفي ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 67: يوضح العلاقة بين بين بعد النفوذ الوظيفي و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,525****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين بعد النفوذ الوظيفي و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.525) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين بعد النفوذ الوظيفي و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين بعد النفوذ الوظيفي و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

2- الفرضيات الفرعية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بعد ارتفاع تجنب المجهول ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 68: يوضح العلاقة بين بين بعد إرتفاع تجنب المجهول و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,208***
مستوى الدلالة	**,010**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين بعد إرتفاع تجنب المجهول و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.208) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين بعد إرتفاع تجنب المجهول ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** بين بعد إرتفاع تجنب المجهول و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

3- الفرضيات الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بعد الفردية ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 69: يوضح العلاقة بين بين بعد الفردانية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**-,346****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط سلبي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين بعد الفردانية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.346−) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين بعد الفردانية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة سلبية قوية** جدا بين بعد الفردانية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، بمعنى كلما كانت عملية تسيير الموارد البشرية جيدة انخفضت الفردانية لدى العمال في المؤسسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

4- الفرضيات الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين نظام الجماعية ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 70: يوضح العلاقة بين بين بعد الجماعة و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,701****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين بعد الجماعة و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.701) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين بعد الجماعة ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين بعد الجماعة ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

5- الفرضيات الفرعية الخامسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بعد الأنثوية ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 71: يوضح العلاقة بين بين بعد الأنثوية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,290****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين بعد الأنثوية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.290) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين بعد الأنثوية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين بعد الأنثوية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

6- الفرضيات الفرعية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بعد النظرة الطويلة الأجل ونقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 72: يوضح العلاقة بين بين بعد النظرة الطويلة الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,689****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين بعد النظرة الطويلة الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.689) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين بعد النظرة الطويلة الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين بعد النظرة الطويلة الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

الفرضيات الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين أبعاد التنوع الثقافي ونقل الخبرات الإدارية من العامل الأجنبي إلى العامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 73: يوضح العلاقة بين بين أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,671****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.671) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

الفرع الرابع: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقياس فرضيات الفرضية الرئيسية العامة

1- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التنوع الثقافي و تسيير الموارد البشرية في نقل الخبرات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم 74: يوضح العلاقة بين بين أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,671****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.671) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين أبعاد التنوع الثقافي الأجل و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

جدول رقم 75: يوضح العلاقة بين بين تسيير الموارد البشرية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة

قيمة معامل الارتباط "برسن"	**,760****
مستوى الدلالة	**,000**
القرار	**دال (يوجد ارتباط إيجابي قوي جدا)**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بين تسيير الموارد البشرية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ(0.760) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين بين تسيير الموارد البشرية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل أجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أنه: توجد **علاقة إيجابية قوية** جدا بين تسيير الموارد البشرية و نقل الخبرات الإدارية بين العامل الأجنبي والعامل المحلي في المؤسسات محل الدراسة، إذا هذه الفرضية تحققت بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ووصف أداة واجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم أساليب المعالجة الاحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، بعدها للنتقل إلى عرض وتحليل نتائج أراء عينة الدراسة حول أسئلة الاستبيان.

وفي الأخير قمنا بتحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على اجابات المبحوثين بالنسبة للمحاور الأربعة التي جاءت في الاستبيان وذلك لتحليلها.

لقد تبين لنا من خلال القيام بهاته الدراسة المدانية أهمية ممارسات إدارة الموارد في نقل الخبرات الادارية والمعارف من العامل الأجنبي إلى العامل المحلي، وتأثير ثقافة المؤسسة على هذه العملية، كما قمنا تبيين ملامح الثقافة الجزائرية من خلال سمات الثقافية حسب نموذج هوفستيد، والتي تتشكل من عدة أبعاد هي: بعد النفوذ الوظيفي، بعد تجنب المجهول، بعد الفردية والجماعية، بعد الأنثوية، بعد النظرة طويلية الأجل. وقمنا هنا باختبار فرضيات الدراسة الرئسية والفرعية، وهذا ما سمح لنا بالتوصل إلى عدة نتائج.

خاتمـة

خاتمة عامة:

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة وتتسارع فيها معدلات التطور التكنولوجي والتقني ظهرت فلسفة جديدة ونموذج تسييري جديد متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار التسيير التقليدي التي كانت قبل تطور التقنيات والمعلوماتن وامتد تأثير التسيير الجديد إلى تسيير الموارد البشرية الذي أصبح عالمي التطبيق، وتحول إلى فلسفات وتقنيات جديدة تضع المورد البشري في قمة اهتمامته باعتباره مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات بمختلف أهدافها وانشطتها لما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات تمكنه من الاستمرارية والنمو والمنافسة.

تعتبر المعارف والخبرات رأس مال بشري من الموارد الهامة في عصرنا الحالي ، لذا يجب على المؤسسة الحفاظ عليه، والعمل على تطويرها وتنميتها وذلك بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة للاستفادة منها، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة بما يخدمها.

قوة وفعالية نظم وعمليات بناء المعرفة مرتبطة أساسا بعوامل داخل كافة المستويات التنظيمية والإدارية للمؤسسة ، بأن يتوفر هرم إداري وقيادي مبنى على ثقافة تثمين ونشر المعرفة وتوفيرها لكافة أفراد المؤسسة، هذا التوجه المعرفي يستدعي وجود رؤية وتوجه واضح المعالم إزاء طرائق وتقنيات إدارة المعرفة بداء بتصنيف المعارف ونماذج بنائها إلى كيفيات نشرها وتوزيعها بين الأفراد.

تلازم الثقافة التنظيمية مختلف التفاعلات التي تحدث بين الأفراد سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى المؤسسات. يمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة القائمين على

الإدارة في تحقيق الأهداف المسطرة ، كما يمكن أن تشكل عائقا نظرا لطبيعة هذه الظاهرة التي تتميز بالتعقيد وصعوبة القياس والتحكم فهي تتعلق بالأفراد وتكوينها وتغييرها يتطلب وقتا وجهدا كبيرا.

الثقافة التنظيمية تعبر عن مجمل القيم والمعتقدات الراسخة في الأفراد والجماعات والتي تعبر في مجملها عن صورة المؤسسة ، يعتمد عليها المديرون في تحقيق تحليل المؤسسات وتحقيق أهدافهم. بتعبير اخر الثقافة التنظيمية تمثل السلوكيات الفردية والجماعية النابعة من البرمجة القيمة والناتجة عن مختلف التفاعلات الحاصلة في مؤسسة معينة لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية.

توصلنا في هذه الدراسة إلى إظهار عمق تأثير ثقافة المؤسسة بمختلف مكوناتها من العناصر المرئية وغير المرئية ، وتعمل ادارة الموارد البشرية على نشر قيم التشارك ونقل المعارف بين العامل الأجنبي والعامل المحلي.

ثانيا: نتائج الدراسة

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، سنعرض فيما يلي بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تطبيق أوسع لبناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وتبني ثقافة تنظيمية وسلم قيمي يشجع على التعلم وتشارك المعرفة. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- إن عملية تسيير الموارد البشرية تختلف في المؤسسات الأجنبية من المؤسسات المحلية من حيث ممارساتها وقوانينها واجراءاتها.
- تتبنى الشركات الأجنبية أنظمة توظيف جيدة ترتكز على الكفاءات والمهارات والمستوى التعليمي لطالب الوظيفة، فهي تسعى إلى توظيف الكفاءات التي تساعد في تطورها.

- تركز إدارة الموارد البشرية على تكوين مواردها البشرية، فالتكوين يعتبر عملية استثمارية لصالح المؤسسة، فهو لا يقتصر على فئة دون أخرى، وذلك ان القصد من التكوين هو رفع مستوى جميع فئات العمال بقصد اكتساب ثقافة مؤسسة موحدة لدى الجميع بما يخدم مصالح المؤسسة والعمال في آن واحد. التكوين يساهم في استقرار العمال في وظائفهم لأنه يكسبهم ثقة في المؤسسة ويسهل اندماجهم في مناصب عملهم، كما يزيد من معارفهم.
- تركز إدارة الموارد البشرية على عمليات الاتصال، فالاتصال يسهل عملية توجيه سلوك العاملين ويزيد من سرعة التحكم في العمل لأن وضوح العمل يسهل الاستعاب الصحيح للعمل، وبالتالي كلما تكون تطبيقاته وممارساته واضحة وسهلة كلما زالت الصعوبات الاتصالية بسرعة وسهولة.
- تعمل إدارة الموارد البشرية في الشركات الأجنبية على تحفيز عمالها، على حد سواء المحلية والأجنبية حتى تحقق المساواة وتحافظ على عمالها.
- بعد تحليل الثقافة الجزائرية حسب ابعاد هوفستيد خلصنا إلى: تتميز المؤسسات محل الدراسة ببعد سلطة متوسط، وتتميز هذه المؤسسات بطابع الجماعية، فالمجتمع الجزائري يميل إلى العمل والتعاون الجماعي، فهو يفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. تتميز الثقافة في هذه المؤسسات بالذكورية، فهي لا تحبذ تقديم المناصب العليا للاناث، فالمجتمع الجزائري ذكوري مثله مثل المجتمعات العربية وهو ما أكدته دراسة هوفستيد. تتميز هذه المؤسسات بتجنب الغموض فهي لا تحب المجهول، ولكن أصبحت تهتم بالنظرة طويلة الأمد.

- الهدف الرئيسي للشراكة مع المؤسسات الأجنبية هو تحقيق التعلم وكسب الخبرات وذلك لا يتم إلا وفق التعاون، يعمل عمال ومسؤولي المؤسسات إلى الاستفادة من الخبرات والمهارات التي يقدمها الشريك الأجنبي.

- يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر الشكل الأكثر تفضيلا في إطار التبادلات الدولية ، ويتخذ عدة أشكال مباشرة متمثلة أساسا في الاستثمارات المشتركة، الفروع الجديدة، عمليات الإندماج والاقتناء، وفي شكل استثمار أجنبي غير مباشر يكون غالبا في شكل تراخيص وعقود إدارية وتسيرية، ووجه التفرقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر يتم وفق نسب المساهمة.

- تعتبر الشركات المتعددة الجنسيات الهيكل الذي يتخذه الاستثمار الأجنبي المباشر في دخول اقتصاديات الدول . وتمثل قاعدة انتقال رؤوس الأموال والموارد البشرية والتقنية والخبرات والمعارف على المستوى الدولي.

- نقل الخبرات والمعارف من المستثمر الأجنبي إلى المؤسسة محل الاستثمار مرهون بمدى إرادة المستثمر الأجنبي لتعليم و تحسين مستوى التسيير لدى عمال المؤسسة المستثمر فيها واليد العاملة للدولة المضيفة التي يجب أن تعرف كيف تتأقلم وأن تكون لها قابلية لإكتساب هذه الخبرات.

- تتوفر رغبة لدى العمال المحليين في الاحتكاك مع نظرائهم الأجانب والعمل على الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم ويعتبرون .

- تؤثر ثقافة المؤسسة السائدة في المؤسسة على عمليات نقل المعرفة والخبرات، فالثقافة السائدة في المؤسسات محل الدراسة تشجع على مشاركة ونقل المعرفة من خلال تبني قيم موحدة.

ثالثا: الإقتراحات

وعلى ضوء ما توصلنا اليه من نتائج الدراسة سنقدم بعض الاقتراحات التي يمكن ان تساعد إدارة الموارد البشرية في نقل المعارف والخبرات في بيئة التنوع الثقافي:

- يجب على المؤسسات إعادة هندسة أعمالها وتكييف هياكلها التنظيمية وآلياتها الإدارية بما يتوافق ومتطلبات العولمة ، دون الاضرار بأهداف المؤسسة ورسالتها.
- التركيز على عملية تدريب وتكوين الموارد البشرية من أجل زيادة معارفهم وقدراتهم.
- خلق ثقافة مؤسسة تعمل على تشجيع بناء ومشاركة المعارف والخبرات بين عمالها.
- تكييف التقافة الجزائرية لتقبل الثقافات الأجنبية من أجل خلق علاقات جيدة مع الطرف الأجنبي، وتتمكن من الحصول على المزايا ، وهذه تدخل ضمن ثقافة تقبل الأخر والتعايش معه.
- مساهمة الأفراد في تحديد احتياجاتهم المعرفية، وتوجيه المشرفين على المؤسسة إلى كيفية كسبها.
- الاهتمام بجميع المستويات الإدارية فيما يخص نقل الخبرات والمعارف الإدارية.
- الحرص على توفير الشروط الضرورية والملائمة لنقل الخبرات وتبادله بين أفراد المؤسسة والاهتمام بنظام المعلومات، بتمكين جميع الأفراد وامكانية الحصول على المعارف المختلفة والمتعلقة بأهداف واستراتيجية المؤسسة.
- يعد التكوين وسيلة ناجعة لتحقيق نقل الخبرات والمعارف من العمال الأجانب إلى عمال المؤسسة المستثمر فيها شرط أن تكون هناك برامج متابعة واشراف لهذا التكوين.

- يجب على الجهة المشرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على عقود الشراكة مع المؤسسات الأجنبية أن توجه أهداف العقد بما يساهم في بناء المعرفة دون صب مجمل الاهتمام إلى النتائج المالية والقيام بتقييم الأهداف المحققة من المسطر لها وذلك على المستوى الفعلي والمحقق وليس النتائج فقط.

- تحسين المناخ الاستثماري في الجزائر من أجل جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة حتى تستفيد من جميع المزايا التي يجلبها معه.

رابعا: أفاق الدراسة

- إدارة التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات.
- إدارة الموارد البشرية الدولية ودورها في تحسين أداء المؤسسات.
- إدارة المعرفة ونقلها في الشركات المتعددة الجنسيات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1- ابراهيم الأخرس، **دور الشركات عابرة القارات في الصين**، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع،(2012).

2- ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، عمان، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى،(2006).

3- أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه، **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عمان، الأردن، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، (2009).

4- أحمد المعاني وأخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،(2011).

5- أحمد جابر حسين، **الإدارة الفعالة للموارد البشرية**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2014).

6- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشريــة** ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2014.

7- أحمد محمد شايب وعنان محمد أبو حمور، **مفاهيم إدارية معاصرة**، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.

8- أسامة المجدوب، **العولمة والإقليمية**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ، 2012.

9- اشرف إمام سيف الدين، **إدارة العمليات الدولية**، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2009.

10- أميرة حسب الله، **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في بيئة الاقتصاد العربي**، الإسكندرية ، مصر، الدار الجامعية، 2005.

11- الباري الكشوي، **إدارة الاجتماعات الجوانب الاحترافية**، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

12- بكري ليلى، **تطور إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي**، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، 2009.

13- بلال خلف الكارنة، **دراسات إدارية معاصرة**، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

14- بلقاسم سلاطنة وآخرون، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2013.

15- جريتيرج جيرالد و روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ، تعريب و ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل على بسيوني ، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2004.

16- جمال الدين سليمان، **اقتصاد المعرفة**، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2015.

17- حامد عبد المجيد دراز، **السياسة المالية**، الإسكندرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003.

18- حسني عبد الرحمن الشيمي، **إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009.

19- حسين حريم، **السلوك التنظيمي(سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.

20- حفوظ أحمد جودة: **إدارة الموارد البشرية** ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010

21- حفيان عبد الوهاب، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.

22- حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن ، دار زاهر للنشر والتوزيع، 2009.

23- خالد راغب الخطيب، **التدقيق على الاستثمار في الشركات المتعددة الجنسيات في ضوء معايير الدولية**، الطبعة الأولى، الأردن ، دار البادية للنشر والتوزيع،2009 .

24- خالد عبد الرحيم الهيثمي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، 2005.

25- الخضر علي، **إدارة الأعمال الدولية**، دمشق، دار رسلان، 2008.

26- خضر مصباح اسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.

27- خلاص رضا، **مروج إدارة المعرفة**، الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، 2016.

28- دادي عدون ناصر، **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي**، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004.

29- دريد محمود علي،**النظام القانوني للشركات المتعددة الجنسي** ، الطبعة الأولى،عمان، دار الأمال للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008.

30- دسلر جاري، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد و عبد المحسن جودة ، الرياض، دار المريخ ، 2003 .

31- دومينيك فواري، **اقتصاد المعرفة**، ترجمة محمد عرب صاصيلا، دار طلاس، دمشق، 2000.

32- ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته و أساليبه**، عمان، الأردن، دار الفكر، (2001).

33- ربابعة علي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2003).

34- رعد سامي وعبد الرزاق التميمي، **العولمة والتنمية البشؤية المستدامة في الوطن العربي**، عمان، الأردن، دار دجلة للنشر والتوزيع، (2008).

35- زكرياء مطلك الدوري و احمد على صالح، **إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي**، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).

36- سرمد كوكب الجميل ، **التمويل الدولي** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة، (2002).

37- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، الطبعة الثالثة ، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، ،(2007).

38- السعيد مبروك ابراهيم، **الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات**، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للنشر والتوزيع،(2013).

39- سمية بن عامر يوران ، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة** ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي،الطبعة الأولى،(2016),

40- سمير عبد الوهاب، ليلي مصطفي البردعي،**إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات والاتجاهات الجديدة**، القاهرة، مركز الدراسات والاستشارات الإدارة العامة PARC ،(2006).

41- سهيلة محمود عباس وعلي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (1999).

42- سونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2000).

43- سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية :موضوعات وبحوث متقدمة**،القاهرة، مطبعة العشري، (2005) .

44- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، **الاستثمار الأجنبي ما بين الضمان الدولي ووسائل الحماية القانونية للاستثمارات الأجنبية الخاصة وأثره على النمو الاقتصادي في الدول النامية**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، (2020).

45- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر ، (2008).

46- صالح ياسر ،**العلاقات الاقتصادية الدولية** ، بغداد، دار الرواد المزدهرة للطباعة و التوزيع، (2006).

47- صلاح الدين الكبسي، **إدارة المعرفة**، القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

48- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، (2009).

49- صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، (1999).

50- طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت**، الإسكندرية دار الفكر الجامعي ، (2006).

51- طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، عمان، دار وائل للنشر، (2007).

52- الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية ، (1995).

53- طيطي حضر مصباح اسماعيل، **إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، (2010).

54- العابد هاشم فوزي والعارضي جليل كاظم، **نظم المعلومات (منظور استراتيجي)**، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، (2012).

55- عاطف جابر طه، **قضايا معاصرة في الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مصر، الدار الكاديمية للعلوم، (2013).

56- عايدة سيد الخطيب وصابر محمد اسماعيل، **التخطيط الاستراتيجي**، القاهرة، الحريري للطباعة والنشر، (2006).

57- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، **إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين**، الرياض، دار المريخ للنشر، (2015).

58- عبد الستار العلي، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية ،عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،(2009).

59- عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، (2003).

60- عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية**، الطبعة الأولى، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2009).

61- عبد العزيز محمد حمد ساتي، **المبادئ العامة الخبرة في النزاعات القانونية**، الإمارات العربية المتحدة، صندوق أبو ظبي للتنمية، (2010).

62- عبد العزيز محمد عبد الله، **الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الإسلامية في ضوء الاقتصاد الإسلامي**، الأردن، دار النفائس، (2005).

63- عبد القادر تومي، **العولمة فلسفتها مظاهرها تأثيرها**، الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، (2009).

64- عبد اللطيف عبد اللطيف، **الإدارة الدولية**، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2015).

65- عبد المجيد قدي، **مدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، (2003).

66- عبد المطلب عبد الحميد ،العولمة الاقتصادية (منظماتها- شركاتها- تداعياتها)، الإسكندرية، الدار الجامعية، (2006).

67- عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، (2009),

68- علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، (2002).

69- علي خضر مبارك وموسى قاسم القريوتي، **أساسيات الإدارة الحديثة**، الطبعة الثالثة، عمان، دار تنسيم ، (2006)

70- علي عباس، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، عمان، إثراء للنشر و التوزيع، (2008)

71- العلي عبد الستار وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2009).

72- عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2013)

73- عمر صيفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2005).

74- عميروش محند شلغوم، **دور المناخ الاستثماري في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية**، الطبعة الأولى، بيروت، مكتبة حسين العصرية، (2012).

75- العنزي سعد علي حمودة وآخرون ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي**، الطبعة الأولى ، عمان، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، (2014).

76- غفران سوزي وعدلي ناشد، **ظاهرة التهريب الضريبي الدولي وأثاره على اقتصاديات الدول النامية**، مصر، دار المطبوعات الجامعية، (2015).

77- فليح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2008.

78- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2008).

79- فيليب أتكنسون، **إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة**، ترجمة

80- القحطاني محمد بن دليم، **ادارة الموارد البشرية**، السعودية، دار العبكية للنشر والتوزيع، (2005).

81- كاون لانز، **الدليل العلمي في التوظيف وإدارة الأفراد**، ترجمة فؤاد هلال، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2000).

82- الكبيسي صلاح الدين، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،بحوث ودراسات، (2005).

83- ليث عبد الله القهيوي، **استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2013).

84- ماجد أحمد عطا الله، **إدارة الاستثمار**، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2010).

85- ماجدة العطية، **سلوك الفرد و الجماعة**، عمان ، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، (2003).

86- مازن فارس رشيد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة العبيكة، (2001).

87- مايكل ارمسترونج، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، ترجمة ايناس الوكيل، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2008).

88- مبروكة عمر محيرق، **أساسيات تدريب الموارد البشرية**، القاهرة، السحاب للنشر والتوزيع، (2013).

89- مجدي عبد الله شرارة، **الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، الاسكندرية الدار الجامعية، (2019).

90- محفوظ أحمد جودة: **إدارة الموارد البشرية** ،عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، (2010).

91- محمد السيد حمزاوي، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة**، الرياض، دار المريخ للنشر، (2013).

92- محمد الصيرفي ، **التطوير التنظيمي**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، (2006).

93- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، **أساسيات إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، منشورات جامعى القاهرة، (2018).

94- محمد بن وسيم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، الطبعة الرابعة، مكتبة العتيبة للنشر والتوزيع، (2015).

95- محمد سيد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (2006) .

96- محمد صالح فالح ،**إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع ، (2004).

97- محمد عبد الفاتح محمد بشير المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، (2016).

98- محمد عبد المعبود مرسي، **التغيير الاجتماعي للثقافة**، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، (2006).

99- محمد علي عباس ،**إدارة الأعمال الدولية الإطار العام** ، عمان، دار مكتبة الحامد، (2003).

100- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2008).

101- محمد محي مسعد، **ظاهرة العولمة بين الأوهام والحقائق**، الإسكندرية، مصر، مكتبة الإشعاع، (1999).

102- محمد مطر، **إدارة الاستثمارات**، الطبعة الثانية، عمان، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، (1999).

103- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، (2008).

104- محمود عبد الفتاح رضوان، **الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى ، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2013).

105- مروان شموط و كنجو عبود كنجو، **أسس الاستثمار**، القاهرة، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، (2008).

106- مصطفى باكر، **تطوير الاستثمار الأجنبي المباشر**، برنامج أعده المعهد العربي للتخطيط الكويت، 24-28 يناير 2004.

107- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية**، الاسكندرية، الدار الجامعية، (2003).

108- مصطفى مصطفى كامل وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (2018).

109- مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي تكنولوجي عولمي**، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، (2014).

110- المغربي وعبد الحميد عبد الفتاح، **نظم المعلومات الإدارية**، جامعة المنصورة، مصر، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، (2002).

111- ممدوح محمد منصور، **العولمة: دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد**، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، (2003).

112- ميسرة ران، **استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة**، ترجمة حيدر محمد العمري، الأردن، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، (2011).

113- ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، (2O13).

114- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، **تطور إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار اليازاوي العلمية للنشر والتوزيع، (2010)

115- نجم عبود جم، **إدارة المعرفة**، الأردن ،الوراق للنشر و التوزيع، (2007).

116- نوازد عبد الرحمان الهيتي، **الثورة العلمية والتكنولوجية ومستقبل الاقتصاد العربي**، مطابع اديتار كالياري، ايطاليا، (2000).

117- نوري منير، **تسير الموارد البشرية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2010).

118- الهيتي خالد عبد الرحيم، **ادارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، (2005).

119- هيثم علي حجازي، **إدارة المعرفة مدخل تطبيقي**, عمان، الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع: (2005).

120- وسام ملاك، **الظواهر النقدية على المستوى الدولي**، بيروت، دار المنهل اللبناني، (2001).

121- ياسين سعد غالب، **المعلوماتية وادارة المعرفة: رؤية استراتيجية عربية** ، بيروت، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية،(2000).

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. برامقي راضية، **آثار العولمة على استراتيجيات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية**–، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة 2، (2018)
2. بلقوم فريد، **إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 2001 لولاية وهران**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، (2013).
3. بن سمية دلال، **تحليل أثر السياسات الاقتصادية على تنمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ظل الاصلاحات الاقتصادية(دراسة حالة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2013).
4. داوود سليمان المحمد، **نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حلة الشركات القطاع العام الصناعي في سورية)**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، (2013).
5. سمية دماغ، **الخبرة التنظيمية الأجنبية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمجمعي COOJAL و TRAMWAY قسنطينة وشركة SEACO** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،(2013) .
6. عبد الكريم بعداش، **الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على الاقتصاد الجزائري خلال الفترة 1996–2005**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، (2008).
7. عبد المجيد بكاي، **التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر–كوبا بولاية الجلفة**، أطروحة دكتوراه طور الثالث، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار ،عنابة ، الجزائر،(20016/20015.)
8. فارس فضيل، **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية**، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، (2004).

9. محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الشلف، (2015).

10. ناصري نفيسة، "**دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تمويل التنمية الاقتصادية في البلدان النامية: حالة الجزائر**"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، (2014).

11. يقور أحمد، **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في ترقية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، (2015).

ثالثا: مقالات المجلات

1. أسماء رشاد نايف الصالح، **المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة (دراسة تطبيقة الشركات المتعددة الجنسيات)**، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، طرابلس لبنان.

2. آسية هبري، **إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين للاتصالات الخليج**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد 6، العدد 12، 2019.

3. براهمي زرزور، **إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات- فرص وتحديات دراسة حالة منظمة الصحة العالمية WHO**- أعمال المؤتمر الدولي الثامن : التنوع الثقافي، طرابلس، 21-23 ماي، 2015.

4. بعلى حمزة ، **دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 2017/11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر .

5. بن مسعود عطا الله، **محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر دراسة قياسية باستخدام التكامل المتزامن**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادي، 24 (1)، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016.

6. بوزيداوي محمد و لعطوي جلول،**إدارة التنوع الثقافي كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية**، مجلة البحوث والدراسات التجارية ،جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الثاني سبتمبر 2017

7. ججيق عبد المالك وعبيدات سارة، **تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة**، مجلة المؤسسة ، العدد 03، 2014، ص 97.

8. جوادي يوسف، **إدارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية– نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد للثقافة– اطار تحليل**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 13، رقم 3، ماي 2013.

9. الجوزي جميلة ودحماني سامية، **دور استراتيجيات الشركات المتعددة الجنسية في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015.

10. عبد الكامل خالي و خلف فهد محي الدين، **نحو تحسين إدارة الشركات المتعددة الجنسيات من خلال مدخل إدارة الموارد البشرية الدولية**، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، العدد الخامس، جانفي، 2018.

11. العسالي جمال و بن يحي نجاة، **إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، العدد الأول ، 2018.

12. عقيلة صدوقي، **إدارة التنوع الثقافي: حتمية التصدي للاختلافات الثقافة بين المؤسسات، مجلة أبحاث**، المجلد الثاني العدد الأول جوان 2017.

13. علم الدين بانقا و محمد عمر باطويح، **تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة**، سلسلة دراسات تنموية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 61، 2018.

المراجع الأجنبية:

الكتب الأجنبية

1. Alain Meignant, **Ressources Humaines Déployer La Stratégie**, édition Laison, Paris, 2000.

2. BARMEYER Christoph, **Management Interculturel Et Processus D'intégration Une Analyse De L'alliance Renault-Nissan**, Management Et Avenir, N 22,Paris, 2009 .

3. Batal G, **La Gestion Des Ressources Humaines Dans Le Secteur Public**, Edition Organisation, Paris, Tom 2, 2000,.
4. Becerra Fermandez and Others, **knowledge management challenges: Solutions and technologies**, New Jersey, USA, 2004.
5. BELANGER Michel, **Institutions Economique Internationales**, Edition Economica, Paris, 1997.
6. Benoit Thery, **Manager dans la Diversité Culturelle**, Edition D'organisation ,Paris, 2004.
7. Bernard Galamboud, **Si la GRH était de la gestion** , édition Laisons, Paris, 2002.
8. Bik O.P.G, **The behavior of assurance professionals a cross-cultural perspective** University Library of Groinngen 2010
9. Caleb, **By Management Diversity ; Work Rosado, What Do We Mean Force Diversity** , Hyderable India Icafai university; Vol 3 ,1996 .
10. Carol kennedy, **Toutes les théories du management**, 3eme édition, Edition Maxima, Paris,2003.
11. Chan Y L et Lymn B E, **Performance Evaluation And The AHP,** Journal Of Management Acounting Research, Vol 3, N4, USA, 1999.
12. Charles W Hill, **International Bussinss**, Mc Graw Hill, University Of Washington, 2009.
13. Commonuwealth Of Australia, **Managing Cultural Diversity**, 2005.
14. Cox Taylor, **Creating The Multicultural Organizations**, Jossey-Bass edition, San Francisco, 2001
15. David Aliset , **GRH: Une Approche International**, Edition de Boeck, Paris, 2011
16. Delmond Marie Hélene Et Autre, **Management De Systemes D'information**, Edition Donod, Paris, 2003.
17. DESSLER . G, **Human Ressource Managment**, Edition Prentice Hall Of India, New Delhi, 2005.
18. Elizabeth kummerow & Neil Kinby, **Organisational Culture Concept, Context and Measurement**, World Scientific, Publishing Singapore, 2014.
19. Erika Bernardi Alberto F, **Managing Cultural Diversity: Integration Values And Management Skills**, POMS 20th Annuel Conférence Orlando, Florida USA, 1to4 May 2009
20. Fitzsimmons James & Fitzsimmons Monaj, **Service Management, Operations, Strategy Information Technology,** MC Grow-Hill Irwin New Yourk, International edition, 6 edition, 2008.

21. Greet HOFSTEDE **, Cultures And Organization Software Of The Mind**, New York MC Grou-Hill, 1997.
22. HAUKE . C, **Managing Diversity** : Insights From Theory And Practice Of Personnel Management, international managing diversity conference, German association for personnel management, Potsdam ,2003.
23. Hyondong Kim**, Expatraite Capabilities Knowledge Transfer And Foreign Direct Investment Performence**, The Ohio State University, 2005.
24. Jean-yues buck, **Le Management Des Connaissances Mettre En Œuvre Un Projet De Knowledge Management,** Edition D'organisation, Paris, 2002,.
25. Karl Erik Sveiley, **Knowledge Management La Nouvelle Richesse Des Entreprises**, Edition Maxima, Paris, 2000.
26. Kimiz Dalkir **, Knowledg Management In Theory And Practice**, Elsevier Inc , Oxfort, England , 2005.
27. Kinick Anglo & Williams Porjau, **Management Apractical Introduction**, MC Grow-Hill Irwin New Yourk, 3ed edition, 2008.
28. KREITHER. R et KINICKI. A, **Organizational Behavoir, Irwin, Mc Graw** ? hill boston, 2001.
29. Louise Lemire & Gaétan Matrel, **L'approche Systémique De La Gestion Des Ressources Humaines,** Presse De L'université Québec, Québec Canada, 2007.
30. Luthans F, & Doh, J. P. , **International management culture, strategy, and behavior**, New York, NY: McGraw-Hill Education, 2015.
31. Manmohan Joshi, **Human Ressource Management**, 1st edition, bookoon.com, 2013
32. Michalle E. Morbarak, **Managing Diversity : Toward A Globally Inclusive Work Place**, Sage, California, 2010.
33. Mucchielli Jean Louis, Thierry Mayer, **Economie Internationale** , Edition Dollez, Paris ,2005
34. MURPHY. F Et GARTHWAITE. T, **Diversity Policy , Departement Of Veterans Affairs**, Veterans Health Administration, Washington, 2005.
35. Nae Rayord et Al, **Human Ressource Management: Graining A Compititive Advantage Megrawhill,** IRWIN, 2008.
36. OSIBANJO Adewal Omotyo And ADENJI Adeniki Anthonia, **Human Ressource Management Theory And Practice**, Pumark Nigeria Limeted (Educational Publishers) ; First Edition, Nigeria, August 2012.

37. Parax –J-Y, **Le Manuel Du Knowledge Management Une Approch de 2 eme sérination**, Edition Dunoud, Paris, 2003
38. PERETTI Jean-Marie, **Ressource Humaine et Gtion du Personnel**, 8 eme edition , Edition VUIBERT, Paris, 2004.
39. R. RENUKADEVI, **A Course Material On Human Ressource Management** , Departement Of Management Science, Sasurie College Of Engineering, 2009.
40. R. SCHERMERHON John et Johne S G Hunt et N Osbrn**, Comportement humain et organisation**, Village mondial d'édition, Paris, 2 eme édition, 2002.
41. Ricky Wgiffin &Mecheal W, Postay **International Bussinss,** Printer Hall Pub, USA, 4 th edition, 2005.
42. Robinson Ely & David Thomas, **Cultural Diversity At Work: the Effects Of Diversity Perspectives On Work Group Processes And Out Comes, Administrative Science Quarterly**,2001.
43. Roman Tursi, **Les Défis De La Gestion Des Connaissonces Contexte Interculturel**, Essai De Maitrise En Administration Des Affaires, Université Leval Québec,2006.
44. Schuler R & Jackson S, **Human Resources Management Positioning For The 21 th Century**, , west publishing company st paul, m nwith out giving out the publishing country, 6 th edition 1996.
45. Sekiou BLANDIN , **Gestion Des Ressources Humaines**, edition de BOEK, Bruxelles, 2eme édition 2001.
46. UNCTAD , **Foreign Direct Investissement and the Challenge of Development**, New York and Geneva, 1999.
47. Yves Crozet ,**Les Grandes Questions De L'économie International**, Edition Nathan,2001.
48. Zorlu Senyncel, Managing **The Human Resource In The 21 st Century**, Ventus Publishing Aps, 2009.

الرسائل الأجنبية

1. Schulze, M. Hoeg, **Organizational Knowledge Creation and Generation of New Product Ideas: A Behavioral Approach**, Research policy, Vol37, 2008
2. Afiouni F, **Human Ressource Management And Knowledge Management Areod Map Toward Improving Organizational Performance**, The Journal Of Amirican Academy Of Business, Cambridge, Vol 11,N 2, 2007.

3. Ana-Maria GERMAN et all ,**Knowledge management challenges: The case of SMES in a competitive business environment,** Proceedings of the 9th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development June 23-24, 2016 ,Bucharest, Romania.
4. ANDERSON. T et METCALF .H, **Diversity: stacking up the evidence**, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2003, p 20, and Ozbilgin. M, Global **diversity management : the case of automobile manufacturing companies in Japan**, Paper presented at the Japan institute of labor policy and training, Tokyo, 2005.
5. BEN ALI El Hachemi, **Vers Une Nouvelle Culture Managérial**, Office Des Publications Universitaire, Alger, 1996 .
6. BESSIS Ellen & EDOUARD Stacke, **L'effet booster le développement des hommes des équipes et des organisations**, édition Dunod, Paris, 1992.
7. Bollinger And Robert D Smith, **Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset**, Journal Of Knowledge Management,(5) 1,2001.
8. BRENNEMANN Rudolf et SEPARI Sabine, **Economie d'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2001.
9. BRESSY Gilles et Christian, **Ecomomie d'entreprise**, édition d'organisations, 7 eme édition, Paris, 2004.
10. Byond B Elisabeth, Knowledge Shairing The Management Of Transactive Knowledge Systems, Knowledge And Process Management, Vol 13, N1.
11. CALEB Rosado, **Toward A Difinition Of Multiculturalisim** , Rosado Consulting For Change In Human Système, October 28 ,1996
12. Christel and others, **Informedia Digital Video Library**, Communications of the ACM, vol. 38, N 4, 1995.
13. Chuang Y et autre, **Organizational Culture, Group Diversity And Intro-Group Conflict,** Team Performance Management, Vol 1O ,N 2 .
14. COX Taylor, **Cultural Diversity: Theory Research And Practice;** Sanfrancisco; Berretkoller, Publishers ,1993 .
15. Croze Annie-claude & Yvan Potin**, La culture d'entreprise**, http://www.creg.ac-versailles.fr/articl.php3 ?id-article=176.(consulté le 09/02/2019 à 10h30).
16. Dessler Gary, **A Farme work for human ressourc management**, International edition, pearson,New Jersey, 7th edition,2013.
17. Drucker Peter, **Knowledge-Worker Productivity: The Diggest Challenge**, California Management Review,(42) 2,1999.

18. Economic Commission For Africa, D**iversity Mamagement Peer Revieu Mechanism And Farework For Analysis And Policy**, United Nations , 2011.
19. Edgar H Schein, **Organizational Culture and leadership,** Jossy-Bass, United States Of America, 3 Edition , 2004.
20. Francois Regnier, **Connaissances Tacites :Un Role Stratégique Dans L'entreprise,** Revue Française De Gestion, N 105, Sep-Oct 1995.
21. G. Szulanski, The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol82, No1, 2000.
22. HOFSTEDE Geert, **Cultures and Organisations Software Of The Mind**, MC Graw-Hill, USA, 2010 .
23. Isbelle BOURDON & Nathalie TESSIER, **Le Management Des RH Facteur clé des politique de gestion de connaissance ?**Journées D'études CLR Management Des Technologies Organisationnelles, 2008 .
24. Ivan Svetlik Et Eleni Sturou-Costea, **Connction Humman Resources Management And Knomledge Management,** International Journal Of Man Power , Vol 28, N3, 2007.
25. J. Rhodes, R. Hung, **Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication For Corporate Performance,** Journal of knowledge management, Vol12, No3, 2008.
26. Jain Sandhu & Sidha G K, **Knowledge Shairing Among Accademic Staff :A Case Study Of Business School In Kleang Valley Malysia**, Journal Of The Advancement Of Science And Arts, 2007.
27. Kimzi Dalkir, **Knowledge Management In Theory And Practice**, Elsevier, Oxford, 2005.
28. Lucie Rivard & Marie- Ghristine Roy, **Gestion Stratégique Des Connaissances** , Les Presses De L'université LAVAL, Canada, 2005 .
29. Mairess C, **Contrat De Gestion :Un Outil Puissant Pour Moderniser Le Service Des Eaux In Roche**, Ouvrage édité à l'occasion du 6 eme forum mondial de l'eau : Améliorer La Performance Des Services Publics D'eaux Et Assainissement, Mars 2011.
30. Michel DARBELET et Laurent LZARD, **L'essentirl sur le management**, édition Berti , 5eme édition, Alger,2007.
31. Michel Grundstein**, Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations**, Research Report, MG Conseil, Juillet 2002
32. N. Aziati & J. Salim**, Intra Organizational Knowledge Transfer Through Malaysia E-government IT Outsourcing:** A Theoretical

Review, World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol 66, 2010.
33. NOUIGA Mohamed, **La Conduite Du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, essai de modelisation seystematique et application a l'entreprise Marocian**, Thèse Docteur Spécialité Génie Industriel, Ecole Nationale d'Arts Et Métiers, Paris, 2003.
34. OCDE, **C**onférence des **N**ations **U**nies sur le **C**ommerce et le **D**éveloppement, Définition de référence de l'OCDEdes investissements directs internationaux, QUATRIÈME Édition 2008
35. Petit Michel et autre, **Management d'équipe concepts et pratiques**, édition Dunod, Paris, 2000.
36. R. Berryman, **Knowledge Management in Virtual Organization: A Study Of Best Practices Knowledge transfer Mode**l, **PH.D Thesis,** University of North Texas May 2005.
37. RABI S. Bhagat And Richard M. **Steers, Cambridge Hand Book Of Culture Organizations And Work**, Cambridge University Press, 2009.
38. Richard L Daft And Dorothy Marcic, **Under standing Management**, South-Western Cengage Learning, USA, Six th Edition, 2009 .
39. Riege A, Three-Dozen **Knouwledge Shairing Barriers Managers Must Consider,** Journal Of Knowledge Management, , Vol 9 ,N3, 2005.
40. ROKOTOMENA Mialy Henriette, **Les Ressources Individuelles Pour La Compétence Interculturelle Individuelle,** Revue Internationale Sur Le Travail Et La Société, Volume 3, N8, Octobre 2005.
41. S. Sharifuddin, O. Syed, **Knowledge Management in A Public Organization A Study on The Relationship Between Organizational Elements And The Performance Of Knowledge Transfer**, Journal Of Knowledge Management, VOL8,N O2..2004
42. Touahria Ouassima, **Transfert des Connaissances Dans Un Contexte Interculturel**, Université Du QUÉBEC à MONTRÉAL, Julllet 2011.
43. WHETTEN davidet cameron KIMS, **Developing management skills**, 8ed, global edition, pearson,2011.