

جامعة باتنة 1- الحاج لخضر
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه LMD في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية.

إشراف الأستاذة الدكتورة:
بحري طروب

إعداد الطالبة:
بن يزة رحمة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ/د زياني الصالح
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ/د بحري طروب
عضوا مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ التعليم العالي	أ/د يحيياوي هادية
عضوا مناقشا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر	د. ازروال يوسف
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر	د. البلي مسعود

السنة الجامعية 2021/2020

إهداء

إلى روح أمي .. رحمها الله وأحسن إليها

إلى والدي حفظه الله، وأمد في عمره،

إلى زوجي وسندي ورفيق دربي،

إلى ابني وقرّة عيني "محمد"،

إلى جدتي .. حفظها الله

إلى عائلتي الصغيرة .. إخوتي وأخواتي،

إلى عائلة زوجي ..

إلى عائلتي الكبيرة ..

إلى كل من علمني حرفا .. يوما ما ..

شكر وعرّفان

الحمد لله أولاً وأخيراً..

أتقدم بالشكر والتقدير، حباً وامتناناً إلى الأستاذة الدكتورة

طروب بحري على قبولها الإشراف على هذه الأطروحة، وأجل فيها

إنسانيتها، وتواضعها، وقربها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان للسادة أعضاء لجنة

المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

كل الشكر والتقدير والامتنان لـ أ/د يوسف على النصائح

والتوجيهات.

الطالبة: بن يزة مرحمة

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: الفجوة البحثية وتوجه الدراسة الحالية..... 16
- الشكل رقم 2: النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث 18
- الشكل رقم 3: العلاقة بين متغيرات البحث..... 20
- الشكل رقم 4: تحول الاتجاهات إلى قيم 33
- الشكل رقم 5: الاتجاهات الأربعة لتعريف المنظمة..... 43
- الشكل رقم 6: اشباع الحاجات عن طريق المنظمة..... 44
- الشكل رقم 7: دور المنظمة في عمليات الإنتاج 44
- الشكل رقم 8: تأثير الثقافة على المنظمة 47
- الشكل رقم 9: أهمية ثقافة المنظمة 48
- الشكل رقم 10: تفاعل الإنسان مع البيئة 49
- الشكل رقم 11: المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي 64
- الشكل رقم 12: أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج (hofstede ,1980) 70
- الشكل رقم 13: الأبعاد الثقافية حسب نموذج (Schwartz, 2006) 76
- الشكل رقم 14: أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج المشروع العالمي (GLOBE House et al., 2004) 78
-
- الشكل رقم 15: التقسيم الوظيفي للمنظمات 103
- الشكل رقم 16: التقسيم حسب الخدمة 104
- الشكل رقم 17: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية 116
- الشكل رقم 18: النموذج الأساسي للسلوك الإنساني 136
- الشكل رقم 19: تطور الإدارة العبر ثقافية 137
- الشكل رقم 20: نموذج مقترح لاختيار المدير الدولي المغترب 143
- الشكل رقم 21: نموذج مكافأة وتعويض عناصر العمل ذات الطبيعة الدولية. 147
- الشكل رقم 22: التعرف على حاجة الموظف الدولي إلى خدمات التعامل مع التشابك الثقافي 151
- الشكل رقم 23: المكونات الثلاثة للتنمية المستدامة..... 159
- الشكل رقم 24: البصمات الثلاث للاقتصاد المستديم..... 161

- الشكل رقم 25: تأثير الثقافة على السلوك المهني..... 163.....
- الشكل رقم 26: فلسفة الاحتواء ثلاثية الأبعاد 178.....
- الشكل رقم 27: مسار إنجاز الأطروحة 184.....
- الشكل رقم 28: خطوات الدراسة عبر الثقافية 185.....
- الشكل رقم 29: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن 193.....
- الشكل رقم 30: توزيع العينة حسب الجنس 194.....
- الشكل رقم 31: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنسية..... 196.....
- الشكل رقم 32: توزيع الأفراد العينة حسب متغير السمات الثقافية..... 197.....
- الشكل رقم 33: رقم يبين توزيع افراد العينة وفقا لمدة الخدمة 198.....
- الشكل رقم 34: مصفوفة حساب ألفا كرونباخ من على برنامج MATLAB: 200.....
- الشكل رقم 35: مصفوفتي حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري..... 201.....

فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: الفرق بين العادات والتقاليد 35
- الجدول رقم 2: خصائص الثقافة المحلية بين المجتمعات المتقدمة والبسيطة 42
- الجدول رقم 3: أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة 60
- الجدول رقم 4: أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج kluckohn & strodbeck, 1966 68
- الجدول رقم 5: الأبعاد الثقافية حسب نموذج (Trompenaars ,1994) 74
- الجدول رقم 6: التقسيم الجغرافي للمنظمات 103
- الجدول رقم 7: مقارنة بين الكفاءة والفعالية 115
- الجدول رقم 8: تنوع الثقافات في بعض القضايا المتصلة بتقييم الأداء 145
- الجدول رقم 9: استراتيجيات التعويض والمكافأة في الشركات متعددة الجنسيات 148
- الجدول رقم 10: تحديد الفروق بين سمات الثقافة الجزائرية والأجنبية 170
- الجدول رقم 11: مقياس ليكرت الثلاثي 189
- الجدول رقم 12: أوزان العبارات المقدره 189
- الجدول رقم 13: نسبة موافقة الخبراء على استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية 190
- الجدول رقم 14: نسبة موافقة الخبراء على استبيان أبعاد التنوع الثقافي وأثرها على الأداء الوظيفي 190
- الجدول رقم 15: قيمة ثبات استبيان بناء ثقافة المنظمة وأبعاد التنوع الثقافي باستخدام ألفا كرونباخ α 191
- الجدول رقم 16: (16): توزيع العينة حسب الفئات العمرية 192
- الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 194
- الجدول رقم 18: توزيع العينة حسب الجنسية 195
- الجدول رقم 19: يوضح توزيع العينات وفقا للتقسيم الجغرافي 196
- الجدول رقم 20: توزيع أفراد العينات وفق متغير مدة الخدمة 197
- الجدول رقم 21: عرض استجابات المورد البشري الجزائري حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية. 202
- الجدول رقم 22: تقدير البعد للموظفين الجزائريين حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية، 207
- الجدول رقم 23: عرض استجابات المورد البشري الآسيوي حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية 209
- الجدول رقم 24: تقدير البعد للموظفين الآسيويين حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية، 214
- الجدول رقم 25: عرض استجابات المورد البشري العربي حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية 216
- الجدول رقم 26: تقدير البعد للموظفين العرب حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية، 221

- الجدول رقم 27: عرض استجابات المورد البشري الأنجلوسكسونية حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية. 223
- الجدول رقم 28: تقدير البعد للموظفين الأنجلوسكسونيين حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية.. 228
- الجدول رقم 29: عرض استجابات المورد البشري الجزائري حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي.. 230
- الجدول رقم 30: تقدير البعد للموظفين الجزائريين حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي. 234
- الجدول رقم 31: عرض استجابات المورد البشري الآسيوي حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي.. 236
- الجدول رقم 32: تقدير البعد للموظفين الآسيويين حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي. 239
- الجدول رقم 33: عرض استجابات المورد البشري العربي حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي ... 242
- الجدول رقم 34: تقدير البعد للموظفين العرب حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي 246
- الجدول رقم 35: عرض استجابات المورد البشري الأنجلوسكسونية حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي 248.....
- الجدول رقم 36: تقدير البعد للموظفين الأنجلوسكسونيين حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي 252

مقدمة

يتميز الإنسان بقدرته اللامتناهية على التفاعل مع المحيط والبيئة والتي تكسبه جملة من المهارات والخبرات، لتصبح له بعد ذلك غايات وأهداف متنوعة يحاول تحقيقها، وعليه فلكل فرد تركيبته الفريدة والتميزة، التي تتضمن نوعه ودينه وخلفيته الاجتماعية وموروثاته الثقافية والحضارية واللغوية وطبيعة تعليمه وخبراته، وكذا توجهاته السياسية والعقائدية.. الخ، كل هذا وغيره ينقله معه إلى مكان عمله فيخلق نوعا من الفسيفساء التي تؤدي إلى ما يعرف بالتنوع في العمالة، إذا فالسلوك الفردي لا يتولد من فراغ، بل هو نتاج السلوك المجتمعي، وتوجهات الفرد وما هو إلا تجل واضح لثقافة مجتمعه ومحيطه.

هذا التنوع في تركيبة المورد البشري يعد تحديا جادا تواجهه المنظمة، حتى وإن لم يتجاوز نشاطها السياق المحلي، فما من مكان عمل إلا وفيه من العمالة من مختلف الأعمار والأجناس والفرق والطوائف الدينية، والاتجاهات الفكرية وكذا السياسية، ناهيك عن اختلاف صفاتهم الجسمانية وطبيعة تفكيرهم. هذا التنوع ينعكس على صفاتهم ما يشكل تباينا على المنظمة التعامل معه، من خلال إدارة واعية تعمل على دمج هذه التباينات وخلق بيئة داخلية متكاملة تزيد من قدرة الأفراد وفعاليتهم في أداء المهام المنوطة بهم.

من جهة أخرى تواجه المنظمات في القرن الواحد والعشرين تحديات جديدة تختلف عن تلك التي واجهتها سابقا، ويعود ذلك إلى جملة التحولات الهامة في المجالات السياسية، والاجتماعية، الاقتصادية، الإعلامية، الثقافية، وازدادت تبعا لذلك موجة من التفاعلات في القيم والأفكار والمعلومات وتضاعفت المعاملات وتعمقت بفعل التطور التكنولوجي، إذ لم يعد من الممكن العيش بمعزل عن المتغيرات التي تغزو العالم، نتيجة سرعة انتقال المعلومة والسلع والخدمات، رؤوس الأموال والأفراد بين مختلف الدول لتتشكل بذلك أساس النظام الدولي الجديد الذي تبلور وتجسد واقعا تبعا لمفهوم العولمة.

ومع تطور الدراسات الإدارية وشمولها لجوانب جديدة أغفلتها الدراسات السابقة، أصبح ينظر إلى المتغير الثقافي كمتغير أساسي في مواجهة التحديات السالفة الذكر، إذ تختلف وجهات نظر الأفراد داخل المنظمة الواحدة تجاه نفس التحديات وتحفزهم قوى وخلفيات مختلفة، ما يؤثر على تنفيذهم لمهام ومدى التزامهم بتأدية رسالة المنظمة، ولما كانت إدارة التنوع الثقافي واحدة من جملة العوامل الأساسية التي تقود إلى نجاح المنظمة واستمراريتها، وتنافسيتها جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على التنوع الثقافي كمتغير أساسي يؤثر في نمط الحياة العام والخاص داخل ميدان العمل أو خارجه، وله تأثيره على أداء منظمات الأعمال وموردها البشري سلبا وإيجابا.

في هذا السياق برزت دراسات في الميدان الإداري مع بداية التسعينات ونهاية القرن الماضي حيث كان السبق للباحث والعالم هوفستيد • Hofstede، في دراسته لأبعاد الثقافة الوطنية المتعلقة بالمجتمعات والتنظيمات، والتي أصبحت بعد ذلك قاعدة بيانات عالمية خاصة بالأبعاد الثقافية التنظيمية للدول والثقافات عبر العالم.

أسباب اختيار الموضوع

- دراسة وتحليل العلاقة بين التنوع الثقافي والأداء الوظيفي.
- بالرغم من وفرة الأبحاث والدراسات الأجنبية التي تناولت التنوع الثقافي وتأثيره على السلوك الإداري إلا أن الدراسات العربية على وجه الخصوص اتسمت بالنقص، ولم تتناول البيئة الجزائرية بالدراسة والتحليل، خاصة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (التنوع الثقافي، الأداء الوظيفي).
- كشف أفضل ممارسات إدارة التنوع الثقافي، فيما يتعلق بنظم وبرامج الأداء الوظيفي وبرامجها مع التركيز على مستويات الإدارة المختلفة، لما له من أهمية استراتيجية وقيادية، ويعد الأداء الوظيفي وبرامجه حجر الزاوية في النهوض بواقع المنظمات وزيادة الفاعلية الإدارية وكفاءة المورد البشري وتنمية مهارات التفاعل بين الثقافات.
- محاولة لفت أنظار المسؤولين لمراعاة التنوع الثقافي في بيئة العمل، وذلك لإحداث التفاهم والانسجام الذي تتطلبه الموارد البشرية في المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر لتحسين أداءه وفاعليته.

أهمية الموضوع:

إن أهمية هذا الموضوع مركبة ومتنوعة تنبع من أهمية متغيراته التي تعد من المواضيع المطروحة في المنظمات المعاصرة كبيرة كانت أو صغيرة، ذات صبغة دولية أو محلية. حيث يعد موضوع التنوع الثقافي من المواضيع التي حازت أهمية بالغة في لفت أنظار المسيرين وأرباب الأعمال من جهة، والأكاديميين والباحثين من جهة ثانية، نظرا لأن إدراك وإدارة هذا التنوع والتعامل معه بالشكل الصحيح يؤدي إلى تجنب الكثير من المعضلات الإدارية، خاصة إذا تعلق الأمر بمنظمات تحوي العديد من الجنسيات، ولا يخفى على الجميع أن الشراكة الأجنبية في الجزائر وفتح المجال للاستثمار المشروط واستقطاب العمال الأجانب، سواء داخل المنظمة المحلية أو المنظمة المتعددة الجنسيات، أصبح أمرا

ملحا وحتميا، وبالتالي تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة، لأنها تسلط الضوء على التنوع الثقافي الموجود داخل المنظمات ومدى تأثيره على مدخلات ومخرجات هذه الأخيرة لاسيما الأداء الوظيفي.

فضلا عن ذلك تتناول هذه الدراسة بيئة عمل متنوعة، مما يضفي عليها ميزة تمازج القيم الثقافية الفردية للعاملين من عدة جنسيات مع ثقافة المنظمة لتؤثر على الأداء الوظيفي.

إن منظمات الأعمال في البيئة الجزائرية في حاجة لكل ما من شأنه أن يساهم في تحقيق أفضل استثمار للعلاقة بين الفرد والتنظيم، من خلال المدخل الثقافي خاصة أن الفرد هو أساس التنمية وأساس بناء المنظمات ونجاحها.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت التنوع الثقافي والأداء الوظيفي ومن بين هذه الدراسات نذكر على سبيل الذكر لا الحصر:

-دراسة (Kluckhohn & Strodtbeck 1961): تعد هذه الدراسة من المحاولات الفتيية لتفسير أسباب التباينات الثقافية بين المجتمعات المختلفة، ولقد اعتمد الباحثان على خمسة أبعاد للاختلافات الثقافية هي: طبيعة البشر، العلاقة بالطبيعة، درجة الاهتمام بالوقت، درجة الاهتمام بالنشاط، درجة العلاقات الاجتماعية بين الناس، وتوصلا إلى إطار عام لدراسة الأبعاد الثقافية ووضحا أن هذه الأبعاد تختلف من مجتمع لآخر وفقا للنظام القيمي السائد في كل مجتمع، ورغم أن هذه الدراسة لا تنتمي إلى الدراسات التنظيمية الإدارية إلا أنها مهدت الطريق أمام العديد من الباحثين في مجال إدارة الأعمال والتنظيمات الإدارية لفهم الاختلافات الثقافية وفق الأبعاد التي طرحها الباحثان.

- دراسة هوفستد Hofstede 1980 حول الثقافة الوطنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي: وهي من أشهر الدراسات التي تناولت السلوك التنظيمي عبر الثقافات، حيث قدم الباحث مجموعة من الأبحاث القيمة في مجال إدارة الموارد الدولية بهدف دراسة الاختلافات على المستوى الدولي، وذلك من خلال دراسته لتوجهات القيم Value Orientations لدى 116000 موظف ينتمون إلى 46 جنسية مختلفة ويعملون في 72 فرعا منتشرا حول شركة IBM المتعددة الجنسيات، وقد قدم الباحث خمسة أبعاد ثقافية يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها وهي: مسافة القوة، الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، تجنب عدم التأكد، التوجه بالمدى الطويل، مقابل التوجه بالمدى القصير، ثم أضاف عام 2011 بعدا سادسا

للأبعاد الثقافية وهو الليونة مقابل القيد وهي الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في دراستنا للأبعاد الثقافية في الحالة محل الدراسة التطبيقية.

-دراسة غياث بوفلجة عام 2000 حول أثر الثقافة المحلية على استجابات العمال تجاه أساليب التسيير الصناعية: وقد استخدم الاستمارة والملاحظة العينية كأدوات لجمع البيانات، وخلص في نهاية بحثه إلى أن للثقافة المحلية أثر واضح على سلوك العمال وتصرفاتهم وطرق استجاباتهم لمختلف المواقف المهنية، ويؤكد غياث بوفلجة على ضرورة عدم تقييد المديرين بالنظريات الغربية في إدارة الموارد البشرية ومساعدتهم على فهم المحيط الثقافي واحترام القيم الثقافية والعقائدية للعمال.

-دراسة هاوس House et all 2004: اعتمدت هذه الدراسة على نموذج هوفستد بأبعاده الثقافية، وطور نموذج للتنوع يشمل على ثمانية أبعاد هي: بعد القوة، تجنب عدم التأكد، التوجه الإنساني، الجماعية، الإصرار، تكافؤ النوع، التوجه المستقبلي، الاتجاه نحو الأداء، وذلك من خلال مشروع بحث استجوب فيه 17300 مدير فرعي في 951 منظمة عبر العالم ودام البحث لمدة 10 سنوات وتشتهر باسم دراسة (GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness أي القيادة حول العالم والسلوك التنظيمي الفعال. و قد تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تكييف طرق الإدارة والتسيير تم إجراءها على مجموعة من الوحدات بينها التي تقع في مناطق ريفية وبينها التي تقع في مناطق مأهولة بالسكان.

-دراسة فداء ناصر محمد 2006 حول أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي لشركات متعددة الجنسيات في جمهورية مصر العربية: حيث ركزت على ضرورة فهم الاختلافات الثقافية والشكل الثقافة السائدة للشركات الأم (ثقافة البلد الأم، ثقافة البلد المضيف، أم ثقافة تجمع بين الثقافتين)، وتوصلت إلى أن نظم الحوافز في هذه الشركات تختلف باختلاف جنسية هذه الشركة وقد تم جمع البيانات باستخدام عينة من 381 من العاملين في ستة شركات متعددة الجنسيات في مصر، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الثقافة الوطنية، فروق السلطة، التوجه بالمهام، التوجه بالعلاقات، تؤثر عكسيا على مستوى الانتماء.

-دراسة بن عايشة باديس 2013 حول العوامل الثقافية وتطبيقات المحاسبة في الجزائر: ركزت هذه الدراسة حول نموذج هوفستد Hofstede لتفسير الأبعاد الثقافية للفرد الجزائري، حيث طبقت هذه الدراسة على المحاسبين الجزائريين بعد مقارنة نماذج دول أجنبية مع نظيرتها المحلية، وقد خلص

إلى أن بعد السلطة والتسلسل الهرمي مرتفع، وكذا تجنب الغموض لدى الجزائريين، وكذلك رأى أن الفردية في المجتمع الجزائري منخفضة مما يوحي بالروح الجماعية.

- دراسة عبد المجيد بكاي 2016 حول التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر (دراسة ميدانية في مستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا): حيث هدفت دراسته إلى تحديد وجود فروق في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد والفروق في إدراك القيم التنظيمية حسب نموذج فورنيسيس وودكوك بين الجنسيات العاملة في مستشفى الصداقة الجزائر - كوبا، وطبقت دراسته على 64 موظفاً و 26 منهم جزائري و 38 كوبيا، من خلال استبيان اعتمد فيه على المنهج العبر-ثقافي وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدة ترابطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم وأكدت على وجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية مع الموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم للعديد من أبعاد القيم التنظيمية.

- دراسة إيرينا 2017 ERINA حول اختبار التأثير والتنوع الثقافي على أداء الفريق في المنظمات السياحية الرومانية: اعتمدت الباحثة على استقصاء موجه إلى ثلاثين موظف منهم 15 يحملون الجنسية الرومانية و 15 من جنسيات مختلفة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفروق المختلفة ثقافياً أكثر إبداعاً، وتنتج أفكاراً ابتكارية أثناء جلسات العصف الذهني مما يساعد المنظمات على زيادة قدرتها على المنافسة في السوق، وقد أشارت إلى أن التنوع الثقافي يجعل عملية التواصل داخل المنظمة صعبة بسبب اختلاف الخلفيات الثقافية ووجهات النظر، لكن في الجنسيات المتجانسة ثقافياً تتواصل الأعضاء بالشكل أفضل ويكون الأعضاء أكثر تعاوناً وتماسكاً.

-دراسة إيناس جابر أحمد إسماعيل 2017 حول أثار الأداء الوظيفي للمنظمة على إدارة التنوع الموارد البشرية في البنوك الخاصة في مصر: حيث قامت بتحليل بيانات الاستقصاء لعينة تتكون من 308 موظفاً وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع أبعاد الأداء وأبعاد متغير إدارة التنوع وكذلك توصلت إلى وجود علاقة بين جميع أبعاد متغير إدارة التنوع وأبعاد متغير المزايا التنافسية للموارد البشرية.

-دراسة Jamshed 2018 والتي تناولت أثر ثقافة الفريق في العلاقة بين مشاركة المعرفة وأداء الفريق الفعال: تمت الدراسة على عينة من 397 عضو في 106 فرقة من فرق العاملين في قطاع الصحة في باكستان، حيث ركزت الدراسة على التأثير المباشر وغير المباشر على ثقافة الفريق على

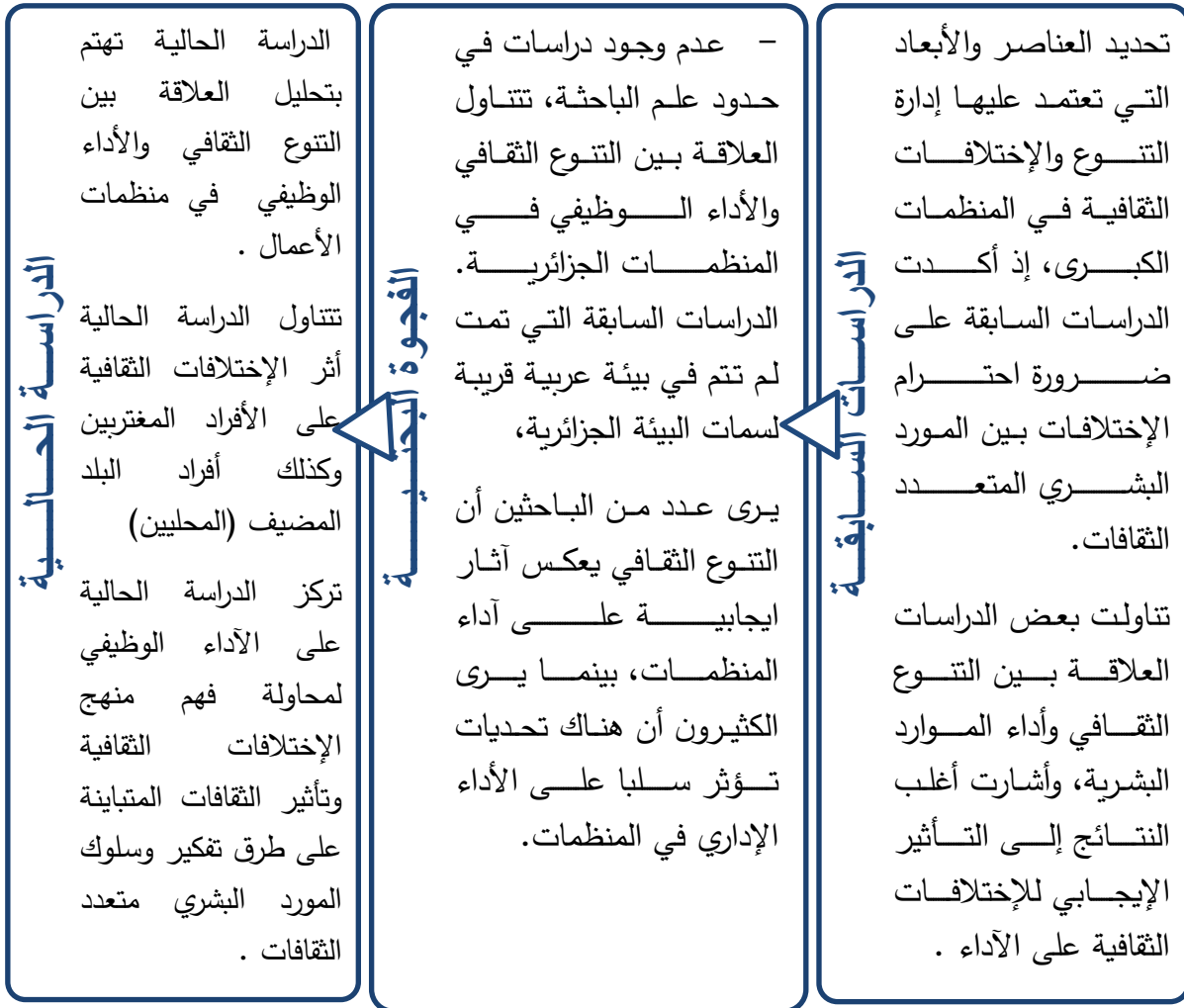
الأداء الفعال من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية* وذلك بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين تبادل المعرفة وأداء الفريق كما كشفت أن التأثير الإيجابي لتبادل المعرفة وأداء الفريق يزداد عندما تتوسط ثقافة الفريق هذه العلاقة، كما أشارت إلى أن الثقافة القوية توفر رؤية وأهداف واضحة ومترابطة لأفراد المنظمة.

1- التعليق على الدراسات السابقة:

اتضح من خلال الدراسات السابقة حول التنوع الثقافي والأداء الوظيفي، أهمية إدارة التنوع الثقافي والاختلافات الثقافية في المنظمات المتعددة الجنسيات، والدور الجوهري الذي تلعبه هذه الإدارة في تلك المنظمات، بالإضافة إلى أهمية وعي المورد البشري ذوي الثقافات المتنوعة بتلك المنظمات بالاختلافات الثقافية وضرورة احترامها، كما اتضح ضرورة إيلاء أهمية قصوى لتطوير الأداء الوظيفي، وذلك من أجل زيادة قدرة الأفراد بالمنظمات على النهوض بالواقع التنظيمي والإداري، واتضح أيضا أن أداء فريق العمل متعدد الثقافات يرتفع تبعا لمدى إيمانهم بأهمية جماعية العمل، ومدى رضاهم وانتماءهم للمنظمة، بالإضافة إلى أهمية فلسفة ودور الإدارة العليا في إدارة الصراعات وزيادة الثقة للموظف المختلف ثقافيا، ويوضح الشكل التالي ما تناولته الدراسات السابقة والفجوة البحثية وما تناولته دراستنا هذه.

* أساليب إحصائية متقدمة تحتوي على العديد من الطبقات والعديد من المفاهيم المعقدة.

الشكل رقم 1: الفجوة البحثية وتوجه الدراسة الحالية



إعداد: الباحثة

إشكالية البحث:

مما لا شك فيه أن دور إدارة الموارد البشرية قد تغير تماما بعد الحاجات الجديدة للتنمية باستقدام وتشغيل العمالة الأجنبية، هذه الأخيرة لا تستقدم معها طاقاتها الفكرية والبدنية، فحسب وإنما قيمها الاجتماعية وموروثاتها الثقافية أيضا، التي تجسدها باتجاهات ومواقف وآراء وأنماط عمل وسلوك تنعكس بالشكل مباشر أو غير مباشر على البيئة الداخلية للعمل داخل المنظمة، التي أصبحت تشهد في العقود الأخيرة تشابكا وتعقيدا في أنشطتها وسياقاتها، ويعتبر العنصر البشري محورها الأساسي ومحركها، وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول تأثير القيم الثقافية للمورد البشري داخل منظمات الأعمال في البيئات المحلية

ممثلة في أبعاد الثقافة الوطنية، التي تحكم سلوك المورد البشري (جزائريين وأجانب) ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم داخل المنظمة.

التساؤل الرئيسي: ما هي آثار الإدارة الجيدة للتنوع الثقافي داخل المنظمة على الأداء الوظيفي للمورد البشري؟

التساؤلات الفرعية:

س1: هل هناك فروق بين الأفراد تبعا لاختلاف جنسياتهم داخل المنظمة؟

س2: ما هو أثر جنسية الموظف على تفاعله وأدائه الوظيفي؟

س3: كيف تطبق مبادئ إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال في البيئة الجزائرية؟

س4: ماهي المعوقات والتحديات التي تحول دون فعالية استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي داخل

المنظمة؟

الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

1- هناك فروق في أداء الأفراد تبعا لانتماءاتهم الثقافية.

2- يتأثر الأداء الوظيفي للأفراد بمدى استعدادهم لتقبل التنوع الثقافي داخل المنظمة.

3- يعتبر التنوع الثقافي عاملا حاسما في الأداء الوظيفي للعنصر البشري داخل المنظمة

الجزائرية

حدود الدراسة:

- عينة الدراسة: لمعرفة مدى تأثير التنوع الثقافي على الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال في

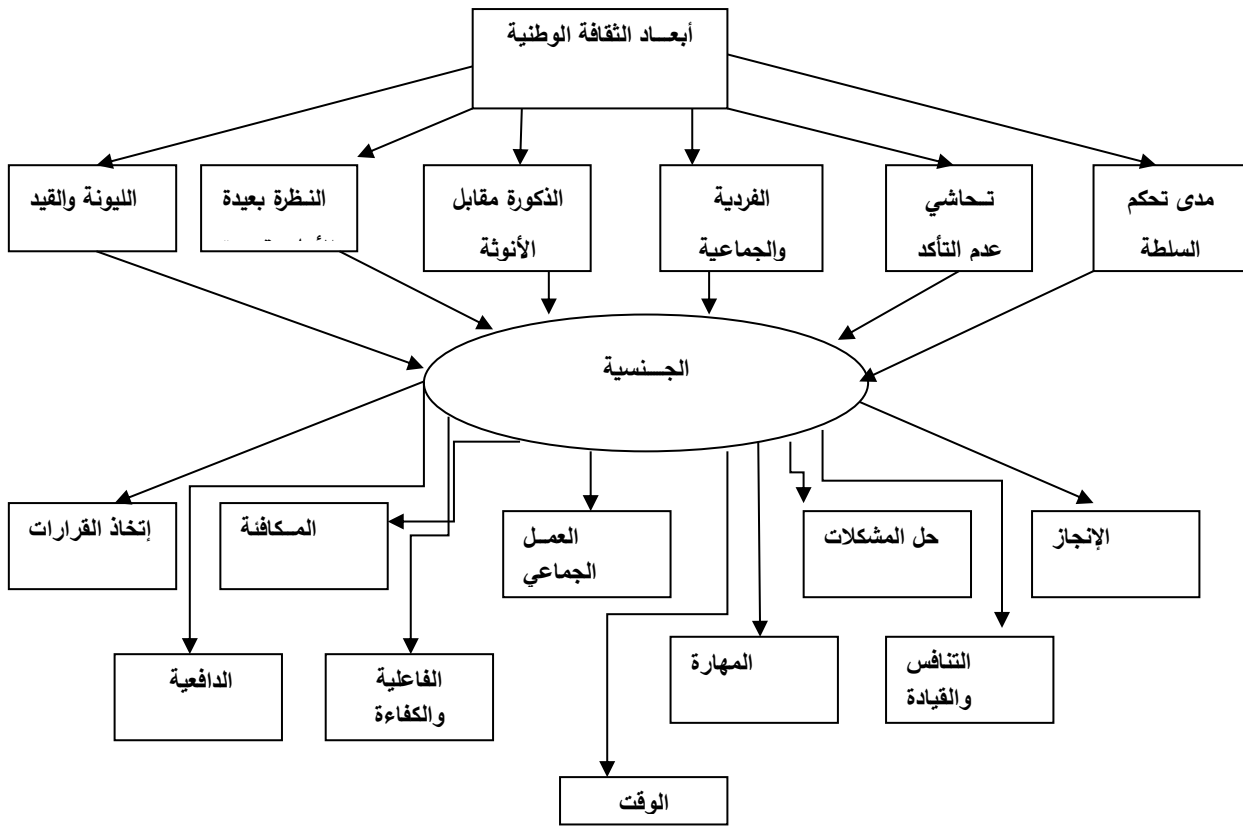
الجزائر، تم جمع عينة من المبحوثين، شملت العمال في منظمة ليد¹ Lead للتعهدات بحاسي مسعود،

¹. شركة ليد للتعهدات حاسي مسعود، LEAD Contracting & Trading Ltd. هي فاعل رئيسي في مجالات النفط والغاز ومحطات الطاقة وغيرها من مجالات البناء الصناعي على نطاق واسع في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. لديها خبرة كبيرة في الميكانيكا والكهرباء والأجهزة وخطوط الأنابيب وأعمال الهندسة المدنية.

بالجزائر، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من المستويات الإدارية الثلاث (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، يختلفون من حيث الجنسية، الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة.

- الحدود المكانية: تنحصر هذه الدراسة على تجربة منظمة ليد Lead، للتعهدات في صحراء الجزائر، حاسي مسعود وفروعها، وتقوم بتشغيل ما يقارب 12 ألف موظف من مختلف الجنسيات عبر فروعها في العالم العربي.

الشكل رقم 2: النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

مصطلحات البحث:

يمكن تعريف بعض المصطلحات الواردة في البحث كالآتي:

المصطلح	التعريف
التنوع الثقافي Cultural Diversity	هو مجموعة من الاختلافات بين الأفراد تؤثر على كيفية تفاعلهم في مكان العمل وتحقيق نتائج الأعمال، وترجع إلى اختلاف الثقافة، النوع الجنسية، العمر، الخبرة، الدين، المستوى التعليمي والوظيفي.

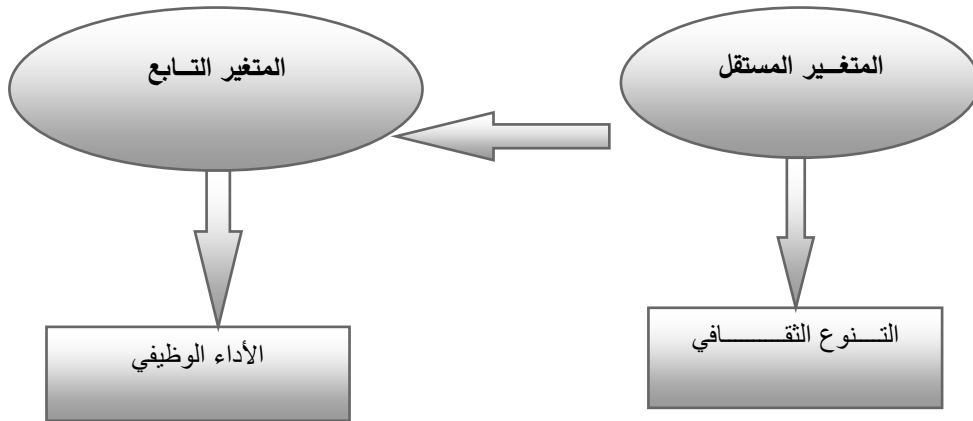
عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل	الأداء الوظيفي Administrative Performance
يعكس هذا البعد مستوى تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة داخل المنظمات والثقافة التي تملك درجة عالية من بعد القوة يخضر أفرادها للسلطوية والتسلسلية.	مدى تحكم السلطة الإدارية Power distance
هو مستوى القلق الذي يشعر به أعضاء المنظمة عندما يواجهون مواقف غامضة وغير مهيكلة	تحاشي عدم التأكد Uncertainly aviodance
تعكس الدرجة التي يتلاءم بها السلوك مع نظم القيم في سياق الذكورة ضد الانوثة والمجتمع الذي سجل ارقاما عالية في الذكورة يتسم بالقطعية والحزم والتنافسية.	الذكورية مقابل الأنثوية Masculinity vs Fiminity
تعكس الجماعية الميل نحو العمل الجماعي وتعزيز قيم التعاون والتماسك والانتماء للفريق بينما تعكس الفردية الميل نحو قيم الانجاز الفردي والاعتماد على الذات وتغليب المصلحة الشخصية.	الجماعية مقابل الفردية Individualism
يعكس مفهوم الليونة قيم السعادة والتمتع بالحياة والإشباع الحسي من خلال الانشطة المختلفة، بينما القيد يعكس الضبط الذاتي والتحكم في الميول وتجنب اذى الآخرين وعدم انتهاك القواعد واحترام كبار السن والآباء والأمهات.	الليونة مقابل القيد Indulgence Vs. Restraint
يشير إلى نظرة الثقافات ذات التوجه طويل المدى والزمن والاستراتيجيات وقيم التطوير والبقاء والنظر للمستقبل، عكس الثقافات ذات التوجه قصير المدى التي تهتم بواقعها الحالي وتولي اهتماما بقيم ماضيها وتعتبر نفسها امتدادا له، كما تتسم الثقافات ذات التوجه الطويل المدى بتقبلها للتغيير والتطوير على عكس الثقافات ذات التوجه قصير المدى اين تتمسك بالجوانب التقليدية وتعزز بماضيها وتتمن الاستقرار ولا تتقبل التغيير بسهولة.	النظرة قريبة الأجل وبعيدة الأجل Long vs. Short Orientation
هو التزام كل عضو من المنظمة بتحقيق اهدافه ويكون تحقيق هذه الاهداف الاولوية القصوى قبل تحقيق الاهداف الشخصية.	الإنجاز Goal Achievement
هو رغبة اعضاء المنظمة في العمل معا وتبادل الافكار ودرجة	التعاون Co-operation

مساعدة اعضاء المنظمة ودعمهم بعضهم بعض.	
هو مجموعة اضافية من المعارف والمهارات للمديرين العاملين يتم تقديمها من خلال برامج تدريبية متنوعة تهدف إلى محاولة زيادة الوعي الثقافي ورفع مستوى التفاعل الثقافي من اجل زيادة التكامل في مكان العمل الذي يتسم لوجود افراد من ثقافات وعقائد وأجناس متباينة.	التدريب الثقافي Cultural Training
هو الاحساس بالوحدة التي تربط اعضاء المنظمة معا اختاريا وهي تعبر عن مدى جاذبية المنظمة لأفرادها وانضباطهم في اداء مهامهم.	الانضباط Cohesiveness

من إعداد الباحثة

متغيرات البحث:

الشكل رقم 3: العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

منهجية البحث:

لمعالجة موضوع الدراسة، تم توظيف مجموعة من المناهج والمقاربات في محاولة للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة، وهي:

أ- **مناهج الدراسة:** يُعدُّ منهج الدراسة أحد الأدوات التي يُمكن عن طريقها الحصول على معلومات دقيقة، وبشكل مُتكامل في قضية أو مشكلة مُعيَّنة، والغرض من ذلك هو حل تلك المشكلة من خلال التطرُّق لجميع العوامل المُحيطة بها، سواء الداخلية، أو الخارجية، عن طريق اللجوء إلى الأساليب العلمية الحديثة وفي هذه الدراسة تم استخدام المناهج التالية:

• **المنهج الإحصائي:** يظهر الاعتماد على هذا المنهج من خلال استخدام أساليب إحصائية في عملية اختيار عينة الدراسة إثبات صدقها وثباتها، والقيام بعرض البيانات التي تم معالجتها، وتفرغها من استبانة الدراسة الميدانية، وتحليلها إحصائياً، ومن ثم تفسيرها والتعليق عليها لاختبار فرضيات الدراسة والخروج باستنتاجات حول تأثير إدارة التنوع الثقافي في المنظمات على الأداء الوظيفي.

• **منهج المسح الاجتماعي:** تم الاعتماد على هذا المنهج في مرحلة جمع المعلومات من عينة الدراسة الميدانية المتمثلة في المبحوثين من المورد البشري العاملين على مستوى منظمة Lead، كما تتناسب الوقت المسموح به والإمكانات المادية المتوفرة، حيث ساعدتنا على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي دعمت المعلومات النظرية التي تم جمعها من مختلف المراجع والمصادر.

• **المنهج الوصفي:** المنهج الوصفي هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات ذات الطابع العلمي من خلال القيام بوصفها بطريقة علمية، والوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لوصف ظاهرتنا التنوع الثقافي والأداء الوظيفي، وتحديد أبعادهما، بالإضافة إلى وصف المنظمة التي أجريت بها الدراسة الميدانية.

ب- المقاربات:

• **المقرب المؤسساتي:** هو مقرب يعتمد على دراسة المؤسسة كوحدة تحليل تقوم بجملة من العمليات والوظائف الإدارية يظهر توظيف هذا المقرب على دراسة المنظمات المتنوعة ثقافياً كوحدة تحليل في الموضوع إضافة إلى مختلف الاستراتيجيات والإجراءات التي تتبعها من أجل احتواء المواد البشرية المتنوع بشريا.

• **المقرب عبر الثقافي:** وهو مقرب يعتمد على بحث الظواهر من خلال علاقتها بالثقافة ومدى اختلافها بين المجتمعات يستخدم في أغلب العلوم الاجتماعية والانسانية والإدارية ويتم ذلك من خلال اختبار فرضيات حول التوجهات الانسانية في بيئات ثقافية مختلفة من خلال وصف هذه الظاهرة في ثقافات معينة وقياس اختلافها ومقارنتها ببعض ومحاولة التعرف على مسببات هذا الاختلاف.

• **المقترح الوظيفي:** هذا المقترح يعتمد على فكرة التفسير الوظيفي ومحاولة توظيف العلاقة التفاعلية بين وظائف الإدارة وبيئتها الداخلية وما تتوفر عليه من متطلبات واستراتيجيات للتعامل مع المورد البشري المتنوع ثقافيا وأثر ذلك على أداء هذا المورد.

صعوبات الدراسة

تكمن صعوبات الدراسة في قلة المراجع التي تبحث في العلاقة ما بين إدارة التنوع الثقافي والأداء الوظيفي كمتغيرين أساسيين واللذان يتناولهما هذا البحث، بالأخص تلك الدراسات التي تتناول حالة الجزائر مما اضطرنا إلى محاولة تطبيق أبعاد البيئة العربية بشكل عام على الجزائر باعتبارها بلدا عربيا ذو امتداد افريقي ومتوسطي. بالنسبة للعوائق الميدانية فقد عانينا الأمرين في محاولة للوصول إلى المنظمة محل الدراسة، بداية من صعوبة تضاريس المنطقة، إلى عدم تعاون المسؤولين والموظفين مع مجريات الدراسة الميدانية، ناهيك عن تصادف عملية توزيع واسترجاع الاستبانات مع جائحة كورونا، والإغلاق العام الذي شهدته الجزائر على غرار دول العالم.

تقسيم البحث

سعى للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيقا للأهداف المرجوة من البحث تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول إضافة إلى المقدمة والخاتمة.

المقدمة تتضمن كل العناصر الأساسية بشكل دقيق ومفصل.

في الفصل الأول: تم تحديد وضبط الإطار النظري والمفاهيمي للتنوع الثقافي بشكل شامل ومفصل، والتطرق إلى كل المفاهيم القريبة منه، بالإضافة إلى تحديد سياق الدراسة "المنظمة"، مفهومها، ومداخل بناء نموذج ثقافي داخلها، فضلا عن محاولة تفسير العلاقة والمسار بين كل ما هو إداري وثقافي ودور هذا الأخير في بناء النماذج الإدارية عبر المجتمعات المختلفة.

في الفصل الثاني: خصصت الباحثة مساحة نظرية للنظر في الجانب الإداري للأداء الوظيفي في منظمات الأعمال وكذا أثر الاختلافات على الأداء الوظيفي، حيث استهلكت هذا الفصل بتحديد مفهوم الإدارة ووظائفها ومستوياتها، إضافة إلى تحديد البيئات المتفاعلة مع الإدارة وتفسير أثرها على الأداء الوظيفي، فضلا عن تتبع التطور التاريخي لظهور قياس الأداء الكلي وأهم مؤشرات.

في الفصل الثالث: تمت دراسة أثر العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي ومخرجات الأداء الوظيفي داخل المنظمات عن طريق تتبع المسار التاريخي لإدارة التنوع الثقافي عبر النماذج الاقتصادية التقليدية والحديثة، كما تناول الفصل التوجهات التوظيفية للمنظمات المتعددة الجنسيات فب ظل النموذج عبر الثقافي الذي أسس لتوظيف نظريات الدراسات الثقافية في الاقتصاد، وصولاً إلى تبني مفهوم الاقتصاد البنفسجي في منظمات الأعمال لتحقيق الاحتواء الثقافي للمورد البشري،

تناول الفصل أيضاً استعراض التجربة الجزائرية في إدارة المورد البشري المتعدد الثقافات، عن طريق البحث في محددات التكيف ومتطلبات التطبيق، وتحديات التجسيد.

في الفصل الرابع: والذي خصص للجانب الميداني من الدراسة من خلال اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على منظمة الأعمال LEAD، وهذا من أجل معرفة واقع إدارة التنوع الثقافي، ومستوياته، ومستوى إدراك المورد البشري القادم من خلال أبعاد الثقافة الوطنية، وتحديد تأثيرها على القيم المسببة لإدارة الأداء الوظيفي

خاتمة: تم فيها عرض نتائج الدراسة النظر والميدانية، وكذا توصيات الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة
التنوع الثقافي

عرفت المنظمات الحديثة تغيرات وتحديات جديدة تختلف عن تلك التي واجهتها خلال العقود المنصرمة، ويشير الخبراء في هذا الصدد إلى أن منظمات اليوم تواجهها تحديات ناجمة عن انفتاح السوق والتنافس الدولي، وانتقال المورد البشري من مختلف الجنسيات عبر الحدود، وفتح المجال للاستثمار الأجنبي داخل السياقات المحلية، وبالتالي فقد ظهرت مفاهيم جديدة في حقل إدارة الموارد البشرية تعنى بالإخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الثقافية المختلفة في دراسة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

من هذا المنطلق ظهر مصطلح التنوع الثقافي في المنظمات وازدادت الحاجة الملحة لتبني أطر تحليل جديدة من أجل دراسة هذه المتغيرات وسبل تكييف المورد البشري مع النمط الجديد من المتغيرات لمواجهة تحديات المرحلة، ومساعدة المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها على البقاء في عالم يغلب عليه الصراع والتنافس.

وعلى هذا الأساس نتناول في الفصل الأول من هذا البحث الإطار النظري والمفاهيمي لمتغير "التنوع الثقافي" وأساليب بناء وتفسير النماذج الثقافية في المنظمات من خلال مبحثين:

- المبحث الأول: التنوع الثقافي بحث في المفاهيم والمنطلقات.
- المبحث الثاني: الأساليب والنماذج المفسرة للتنوع الثقافي في المنظمات.

المبحث الأول: التنوع الثقافي، المفهوم والمنطلقات

أصبحت نظريات الإدارة والتنظيم القديمة قاصرة عن تفسير المتغيرات المتسارعة التي جاءت بها العولمة، إذ ركزت المقاربات الأولى للإدارة على الجوانب المادية للعمل والإنتاج لتحقيق الفعالية، مكرسة نظرة شبه سطحية للسلوك الإنساني في المنظمات تقلل من أهمية الدور الذي يباط بالمورد البشري، لكن الدراسات اللاحقة أكدت قصور هذه النظرة، ودعت لضرورة الاهتمام بالبعد البشري في المنظمات، وعليه الشكل أعمال اتجاه العلاقات الإنسانية أرضية تأسست عليها مجموعة من البحوث تقاطعت مع بعضها البعض في تركيزها على الفرد داخل المؤسسة، ومختلف الجوانب المتعلقة به من حاجيات ودافعية ورضى وظيفي... الخ... وقد حملت هذه الجوانب في معظمها ملامح ذات بعد ثقافي اتضحت بوضوح في الأربعين سنة الأخيرة أين ظهر مفهوم الثقافة في مجال الإدارة تحت مسمى ثقافة المنظمة، أين بدأت البحوث تركز على أهمية الجوانب الثقافية وتأثيرها على نجاح المنظمة وأداء موردها البشري من جهة واستمراريتها في السوق من جهة أخرى.

المطلب الأول: تعريف الثقافة، الثقافة الوطنية، والثقافة المحلية

ارتبط مفهوم الثقافة لدى العقل الجمعي بأنها تلك الفنون والآداب والمعارف الإنسانية التي قد تظهر في الشكل تجمعات وملتقيات، قد ينشطها فنانون وأدباء و أشخاص مهتمون بذلك، في حين يعتبرها البعض أنماطا من السلوك تعبر عن مجتمع ما وتميزه عن غيره من المجتمعات، والدارج أنها بشموليتها لكثير من الجوانب الحياتية تعد من أهم العناصر أو الأبعاد التي يتباين حولها الناس، الذين لا يستطيعون الانسلاخ عن هياكلهم الثقافية وقيمهم البشرية التي كونوها عبر أجيال من الزمن، من هذا المنطلق يمكن اعتبار الثقافة مصطلحا شاملا لمختلف عناصر البيئة الخارجية للفرد والتي تؤثر على توجهاته وسلوكياته.

الفرع الأول: تعريف الثقافة وسماتها

1. **تعريف الثقافة:** يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم التي أخذت حيزا كبيرا من تفكير الباحثين، فمصطلح الثقافة له دلالاته اللغوية والفلسفية والاجتماعية.¹ نذكر منها:

أ. **في اللغة:** فقد أوردت قواميس اللغة تعاريف عدة لكلمة الثقافة أهمها:

- تعريف الرازي للثقافة: "ثقف الرجل من باب ظَرْفٍ، صار حاذقا خفيفا، وثقفهُ من باب فهمه، وثَقَّفَ: هَدَّبَ وتعلم".²

- أما بطرس البستاني فقد عرفها بأنها: "ثقفه، يتقفه ثقفا: غلبه في الخدمة وثقف الرجل يتقف ثقفا وثقافة، صار حاذقا خفيفا فطنا".³

- وفي سورة البقرة وردت الآية ﴿ **وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ** ﴾ صدق الله العظيم، أي أين أصبتموهم من الأرض، ولقيتموهم فيها فاقتلوهم.⁴

- أما الدكتور سليم بركات فقد عرفها أنها: "المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة العلوم والمعارف والأفكار، والمعتقدات، والفنون، والآداب والأخلاق والقوانين والأعراف

¹ فريدة صغير عباس، "صراع القيم بين الثقافة المحلية والثقافة الافتراضية في ظل القضاء السبيرياني"، مجلة البدر، المجلد (10) العدد (11)، (2018)، ص 1424.

² زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي الرازي، مختار الصحاح. (بيروت: المكتبة العصرية-الدار النموذجية-، 1376هـ - 1957م)، ص 49.

³ محيط المحيط: قاموس مطول في اللغة العربية، بطرس البستاني. (لبنان: مكتبة لبنان، 1419هـ، 1998م)، ص 82.

⁴ . سورة البقرة، الآية رقم 191.

والتقاليد والمدرجات الذهنية والحية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة".¹

ب. اصطلاحاً: تعد الثقافة من المفاهيم التي يصعب تعريفها وتحديد أبعادها بدقة، إذ اعتبرت:

- "ذلك الكم المعقد من المعارف والمعتقدات والأفكار والقيم والفنون والأدوات والقوانين والعادات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في مجتمع، أو بعبارة أخرى هي نوع حياة وأنماط سلوك مشتركة يتعلمها الناس وتنتقل من جيل لجيل ومن شخص لآخر بواسطة رموز تم التعارف عليها مثل اللغة".²

- في حين يرى تايلور Taylor، بأنها "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع".³

- أما نيلر Niller فيرى أن: "الثقافة هي جميع طرائق الحياة التي طورها الإنسان في المجتمع".⁴

- أما هوفستيد Hofstede فيرى أنها: "عبارة عن برمجة عقلية للأشخاص تبدأ منذ الصغر من حيث الأفكار والمشاعر وأنماط السلوك التي يتعلمها الفرد من محيطه الاجتماعي وتتم عن طريق التعلم والمحاكاة، ومع الوقت تبرمج ضمن عقل الفرد وبالتالي يعرفها على أنها البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أفراد مجموعة عن أخرى".⁵

- وقد ورد تعريف الثقافة في السجل الثقافي لوزراء الثقافة العربية 1996 في صفحته 29 باعتبارها: "منظومة معرفية سلوكية متكاملة منتقاة تشمل العقائد وكل ما صنعه الإنسان بعقله ويده في بيئته الاجتماعية، وهي وعي الإنسان بالحياة بما يحقق به نفسه ووجوده ورؤياه والتعبير عن ذلك بمختلف أوجه النشاط الإنساني".⁶

- ويؤكد مالك بن نبي في هذا السياق، عن مدى تأثير الثقافة في سلوك البشر، حيث يذكر أن الإنسان بسلوكه الاجتماعي خاضع لأشياء أهم من المعرفة، وأوثق صلة بالشخصية منهم بجمع المعلومات وهذه

¹ . سليم بركات، "الثقافة مفهوم وممارسة"، مجلة الموقف الأدبي، العدد (09)، (2016)، ص 83.

² . عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الاجتماعات الإجرائية قواعد روبرت التنظيمية. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)، ص 24.

³ . أحمد الخطيبي، "الثقافة: مفهومها، خصائصها، مكوناتها"، مجلة المكتبة، العدد (42)، (2007)، ص 163.

⁴ . عاطف وصفي، الأنثروبولوجيا الثقافية. (القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1971)، ص 54.

⁵ Hofstede , G.H, Hofstede G.J .and Hinkov,M. "Cultures and organizations: software of the mind: intercltural corperation and its importance of survival, New york: Megraw-Hill, 2(2010) p.p.19.22.

⁶ . أحمد الخطيبي، مرجع سابق، ص 150.

هي الثقافة.¹

- وقد اختلفت التعاريف باختلاف الزوايا التي ينظر منها إلى الموضوع، فهناك من يرى أن الثقافة هي ثمرة الفكر، فبالضرورة هي ثمرة الإنسان أو الفرد، ويرى آخرون أن الثقافة في جوهرها ثمرة المجتمع، إذ أنها لا تتكون من كل فرد على حدى، بل من أنماط منظمة من الفكر والعمل الإنساني معا، إذ أن دارسيها يتبعون بعض النظريات في تحليلهم لطرق انتشار الثقافة وأنماطها ومكوناتها فيما عرف لاحقا بـ "المدارس الثقافية" وهي مدارس تقوم على نظرية ثقافية معينة، ومن هذه المدارس:

• **المدرسة التي تقوم على النظرية البيئية:** ترى أن الثقافة نشاط إنساني محلي نابع من البيئة المحيطة وهي بذلك علم البيئة الذي تتوارثه الأجيال دون وعي وتسير بموجبه شؤون حياتها.

• **المدرسة التي تقوم على النظرية التطورية (الاتجاه القيمي الإيديولوجي):** ظهرت هذه المدرسة في القرن التاسع عشر (19)، وآمن أصحابها بنظرية تطور النظم الاجتماعية، ويعتبرون أن الأشكال المختلفة من الحضارات المعاصرة هي شواهد ودلالات على مراحل التطور الاجتماعي التراكمي للحضارات.

• **المدرسة التي تقوم على النظرية الانتشارية:** تقوم على فكرة الانتشار والاقْتباس والابتكار بمعنى آخر انتقال العناصر الحضارية من بلد لآخر لا ينتقل كما هو بل يختلف قليلا ليتناسب مع الثقافة الجديدة التي دخل عليها العنصر الجديد.

• **المدرسة التي تقوم على النظرية الوظيفية:** ترى هذه المدرسة أن وظيفة الثقافة هي إشباع الرغبات المستمرة لأفراد الجنس البشري وكل جزء من هذه الثقافة يرتبط ارتباطا وظيفيا بالآخر ويسهم في الإبقاء على البناء الاجتماعي،² إذن هي تنظيم يقوم على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد ووظيفتها توجيه السلوك.

إن تعدد الزوايا التي ينظر من خلالها للثقافة يساعدنا على تحديد أنماط العلاقات التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد والمجتمع، وتدل هذه الاتجاهات في مجملها على تعدد تعريفات الثقافة حتى

¹ . مالك بكاي، المسامرة والمغايرة في الوسط المدرسي الجزائري، أطروحة دكتوراه. (جامعة بن يوسف بن خدة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2009) ص 23.

² . أحمد الخطيبي، مرجع سابق، ص ص 151-152.

أن كلوكهون Cloc-Hon على سبيل المثال قد حصر 164 تعريفا مختلفا للثقافة¹، إلا أن هذه التعريفات على كثرتها تتسم بالجزئية، ويرى الباحثون أنه يمكن تعريف الثقافة تعريفا إجرائيا على أنها: "مجموعة المدركات والمفاهيم والقيم مضافا إليها أنماط السلوك والمظاهر المادية التي تحفز الأفراد على الإنتاج داخل المجتمع".

ترتبط هذه الدلالات المختلفة لسمات الثقافة بمكونات غير مادية بالدرجة الأولى، باعتبار أن الموروث المادي نفسه لا ينظر إليه بمنظور المادية بقدر طريقة التفكير التي أدت إليه، لذلك فإن الكثير من الباحثين الاجتماعيين يركزون في مفهوم الثقافة على جوانب فكرية، رمزية، مرتبطة بالقيم والتصورات المشتركة، تذهب لحد البرمجة في كثير من التعاريف، أي أنها برمجة جماعية للعقل، تسمح لإدراك وتفسير التعبير والاستجابة للحقائق الاجتماعية المحيطة.

ما يمكن أن يكون جدلا هو مستوى الاشتراك في الثقافة، هل في العالم أم على مستوى الأوطان، أم أن هناك ثقافات فرعية على مستوى الوحدة، يركز الكثير من المفكرين ومن بينهم كوتاك Kottak في كتابه **The Exploration of Human Diversity Anthropology** أنه في حالة وجود ثقافة فرعية مرتبطة بالخلفية الدينية، أو محل الإقامة أو المستوى الاجتماعي أو غيرها، فإن هناك ثقافة وطنية مشتركة.

في كل الأحوال فإن ارتباط هذه التعاريف بالمستوى العالمي أو الوطني أو الفرعي ينفي ارتباطها بالفرد، وهو ما ذهب إليه كليفورد غريتز Clifford Greetz، الذي يرى وفق المقاربة الأنثروبولوجية أن الثقافة تتضمن التوجهات والسلوكيات الروتينية المسلمة، المتوحدة والمتجانسة بالنظر لمنطقها الداخلي، لذا يتطلب فهم سلوكيات الأفراد الفهم العميق للمفردات والأفعال التي يقوم بها الفاعلون أنفسهم².

مختصرة يمكن القول: "أن الثقافة هي المخزون الحي في الذاكرة، كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة العلوم والمعارف والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد، والمدركات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئة التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة".

¹ W.Whitely and G.England, **Managerial Values as a Reflection of culture and process of Industrization**, Academy of Management journal, 20(1977) p 442.

² . يوسف زدام، دور الثقافة السياسية في تفعيل المواطنة بالبلدان العربية: دراسة في المتغير القيمي المرتبط بمستويات التنمية الإنسانية، أطروحة دكتوراه علوم. (جامعة باتنة 01: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2013)، ص 48.

وكتعريف إجرائي يمكن القول: الثقافة هي مجموعة من الصفات المرتبطة بالإنسان ومجموعة القيم الاجتماعية التي يتحلى بها، والتي تعتبر المؤثر الرئيسي فيه منذ ولادته، فتصبح لا شعوريا رابطا بين الفرد ومجتمعه كونها مستمدة من المجتمع الذي يعيش فيه.

2. سمات الثقافة (الخصائص):

تبعاً للتعريف السابقة، تتسم الثقافة بمجموعة من السمات يمكن إجمالها في ما يلي:

- أ. الثقافة كل مركب: تشمل مجموعة من المكونات المادية واللامادية.
- ب. الثقافة إنسانية اجتماعية: فهي من صنع الإنسان الذي يشارك في صنعها بالشكل تفاعلي داخل الجماعة.
- ج. الثقافة بيئية: تصدر من وخلال البيئة التي وجدت فيها وتعبّر عنها بشكر كبير.
- د. الثقافة متكاملة: حيث تتجه إلى إيجاد التناسق والتناغم بين مكوناتها المختلفة.
- هـ. الثقافة مكتسبة: لا تولد مع الفرد بل يتم اكتسابها عن طريق التعلم والمحاكاة وتنتقل عبر الأجيال بالشكل طبيعي وتلقائي.
- و. الثقافة وظيفية: تقوم الثقافة بدور هام وفاعل داخل المجتمع حيث تؤثر في واقعه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والإداري.
- ز. الثقافة هيكلية: تصدر في الشكل هياكل متجاوبة وخطوط اتصالات واضحة.
- ح. الثقافة تراكمية مستمرة: التراكم من خلال ما يضيفه كل جيل إلى مكوناتها وعناصرها وتستمر عبر الأجيال.
- ط. الثقافة ديناميكية: تتميز بقابليتها للتطور والتغيير النسبي.
- ي. الثقافة متكيفة: تتكيف مع البيئة المادية والطبيعية الموجودة بها من جانب، ومع احتياجات الإنسان البيولوجية والنفسية من جانب ثان ومع تطور الثقافات المجاورة من جانب ثالث.
- ك. القابلية للتقسيم: تتميز الثقافة العامة بوجود مجموعة من الثقافات الجزئية أو الثقافات الفرعية Sub Cultures وهي مجموعة من الثقافات التي تخص إحدى فئات المجتمع وتتأثر بالثقافة العامة وتؤثر فيها ومنها الثقافة الزراعية، الثقافة السياسية، الثقافة الإدارية... الخ.

ل. الثقافة نموذجية: حيث يمكن الحديث عن أنساق وأنماط معينة من الثقافة سواء بالنسبة للمجتمع ككل أو لأي تنظيم فرعي به.¹

3. مكونات الثقافة:

تتميز ظاهرة الثقافة بتعدد عناصرها، وهذا راجع إلى تعقد الظاهرة فهي الإطار المرجعي الذي ينشأ فيه الفرد، وهي المؤشرات التي تحدد سلوك الفرد والجماعة معاً، وهي التي تشكل تصورات الأفراد وكذا أنماط حياتهم داخل تركيبة المجتمع المعقدة؛ والتي تتفاعل ضمنها عناصر مختلفة.

أ. المعتقدات الراسخة: تعتبر المعتقدات مجموعة من الأفكار التي تترسخ في ذهن الأفراد في جانبه النفسي والتي تظهر للواقع لتكشف عن رغبة أو قلق أو صراع فكري، وهذه المعتقدات عادة ما تحرك سلوك الأفراد من خلال مجموع الأفكار الخارجية المحيطة بهم.²

• الاعتقاد في اللغة: هو التصديق بالأمر والإيمان به، وهو من الفعل اعتقد، ويقال اعتقد بالشيء، أي أقنع به واثبت له.³ والمعتقد في مدلوله الاصطلاحي هو "التصديق الجازم بشيء ما، وفي الضن والرأي قدر من التصديق لكنهما لا يرقيا إلى حد الاعتقاد"، واليقين والإيمان من أسمى درجات الاعتقاد ويقوما على تصديق جازم لا يقبل أي الشكل من أشكال الشك والريبة، وليس ملازم في كل اعتقاد أن يكون وليد حجة منطقية والملاحظ لمعتقداتنا نجد أنها ترجع في مجملها إلى شيء من الثقة والتسليم بما يقوله ويفعله الآخرين،⁴ والمعتقد هو إيمان ناشئ عن مصدر لا شعوري يكره الإنسان على تصديق فكر، أو رأي، أو مذهب جزافاً، وسوف نرى أن العقل غريب عن تكوين المعتقد، ولا يأخذ العقل في تبرير المعتقد إلا بعد أن يتم تكوينه.⁵

¹ . ديفيد ويلسون، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومنظورات في إدارة التغيير، ترجمة يحي السيد عمارة، مرجع شفيق رزق الله. (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995)، ص ص 124-125.

² . عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. (جامعة باجي مختار: كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016) ص 44.

³ . لسان العرب- مادة عقد، ابن منظور. (بيروت: دار صادر، المجلد 03، العدد 1، 1992)، ص 301.

⁴ . عبد اللطيف محمد خليفة، المعتقدات والاتجاهات نحو المرض النفسي. (القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992)، ص 38.

⁵ . غوستاف لوبون، الآراء والمعتقدات، ترجمة عادل زعيتير. (مصر: كلمات عربية للنشر والتوزيع، د س ن)، ص 18.

• **نظم المعتقدات:** إن ما دفع بالعلماء إلى دراسة نظم المعتقدات هو أن هذه المعتقدات توجد لدى جميع الشعوب والمجتمعات والثقافات وعلى اختلاف وتباين أنماطها ذلك ما دفع كل من الأنثروبولوجيين والسيكولوجيين والسوسيولوجيين إلى تقديم نظريات تحاول تفسير عمومية المعتقدات وتتمثل في:

- **النظريات النفسية:** وتسمى بالنظريات السيكلوجية، وينظر البعض منهم إلى الدين على أنه كلي لأنه يساعد على تخفيف القلق الذي يشعر به كل الناس جراء تأثره بشيء مجهول ويرى **ماينوفيسكي Maynouviski** أن الدين هو استجابة للقلق والخوف من المجهول الذي يؤثر في شخصية الأفراد.

- **النظريات الاجتماعية:** وتسمى أيضا بالنظريات السوسيولوجية بحيث يرى عالم الاجتماع **إيميل دوركايم** إلى أنه يجب النظر إلى الدين كأى نظام اجتماعي فما هو إلا استجابة لمتطلبات اجتماعية حياتية وأنه عبارة عن ظاهرة اجتماعية مثله مثل بقية الظواهر الاجتماعية

- **النظريات النفس واجتماعية:** ويطلق عليها أيضا النظريات السيكوسوسيولوجية، لأنها تعتمد في تفسيرها للدين على مداخل مشتركة سيكلوجية وسوسيولوجية وترى هذه النظريات أن الدين هو استجابة لظروف التوتر أو الحرمان الذي يشعر به الأفراد والتي تحدث نتيجة أسباب ما في المجتمع.¹

ب. القيم والاتجاهات: من الصعب إيجاد تعريف دقيق ومحدد لمفهومي القيم والاتجاهات ذلك لصعوبة التفريق بينهما، وقد اختلف الباحثون في هذا الشأن فمنهم من فرق بين المفهومين ومنهم من دمج بينهما باعتبار انه ليس هناك أي فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنها جميعا عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناءً على تقييمه للأمر؛ فحسب العالم **Rokeach** **روكينش** فالقيم تمثل معيارا للسلوك، يمكن تحديدها وحصرها، ولها القدرة على التأثير على اتجاهات الأفراد من خلال ترسيخها وتعميقها أو تغييرها وتعديلها بالاتجاه المطلوب أما الاتجاهات فهي مرتبطة بهدف أو موقف معين، لا يمكن حصرها أو تحديدها لتعدد الموضوعات المختلفة، لا تحتل مكانة ووضع متميز في شخصية الفرد عكس القيم،² ولقد عرفها على أنها: "تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الفرد نحو مواضيع، ومواقف، ومعتقدات، وتقويمات وأحكام، وتبريرات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضا".³

¹ . محمد حسن غامري، مقدمة في الأنثروبولوجيا العامة. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991)، ص 126-127-128.

² . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 41.

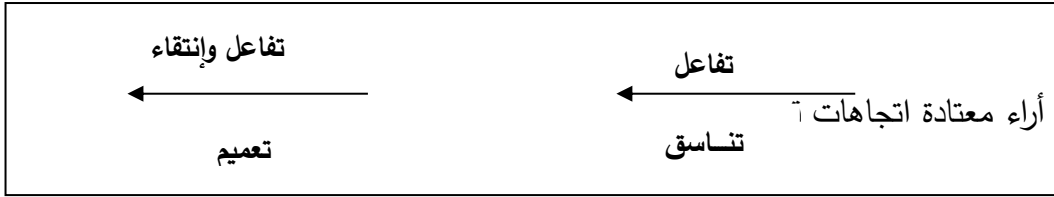
³ . عبد الله عبد الغني الضج، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي. (جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، 2002)، ص

• أهمية القيم: هناك موقفان مختلفان حول أهمية القيم سوف نستعرضهما كالتالي:

- **الموقف الأول:** ينظر إلى القيم كقوة منشأة للسلوك أو الحركة، وبالتالي فإن أي تغييرات أو تطورات في المجتمع أو في المنظمات المختلفة يجب أن تسبقها وتوازيها تغييرات في القيم السائدة.
- **الموقف الثاني:** ينظر إلى القيم كقوة ضابطة ومنظمة للسلوك فقط، وأن أساس عملية التغيير تكمن في العناصر المادية ممثلة في أدوات ووسائل الإنتاج بالدرجة الأولى، ويقول أنصار هذا الموقف أن القيم نفسها تتغير وتتكيف حسب التغييرات المادية.¹

أما الاتجاه فيعرف على أنه: "ذلك النظام أو النسق المعرفي غير المحايد أي الذي يتأثر بالجوانب الانفعالية والأحكام الشخصية ويؤدي الإنسان إلى تكوين وبناء ارتباطات وأحكام موجبة أو سالبة بموضوع معين".² ومن الباحثين من قدم وجهة نظر تقتضي الربط بين المفهومين حيث أن القيم هي ناتج عن تفاعل وتداخل بين الاتجاهات وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 4: تحول الاتجاهات إلى قيم



المصدر: سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (عمان: دار وائل للنشر، 2010).

وللقيم دور كبير في توجيه سلوك الأفراد والتأثير فيه حيث يذكر بركات أن القيم هي تلك المعتقدات حول الأمور والغايات، وأشكال السلوك المفضلة لدى الناس، توجه مشاعرهم وتفكيرهم ومواقفهم وتصرفاتهم واختياراتهم وتنظم علاقاتهم بالواقع، والمؤسسات، الآخرين وأنفسهم والمكان والزمان وتسوغ مواقفهم وتحدد هويتهم ومعنى وجودهم وبكلام بسيط ومختصر تتصل القيم بنوعية السلوك المفضل، وبمعنى الوجود وغاياته.³

ج. العادات والتقاليد: ويقصد بها الأسلوب المتبع لدى أي أمة أو شعب في الحياة الاجتماعية، وعرفت العادات مقرونة بالتقاليد أيضا بأنها: "مجموعة السلوكيات التي تخص المجتمع الذي ننتمي إليه،

¹ . عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. (عمان: دار زهران، 1999)، ص 143.

² . المرجع نفسه، ص 129.

³ . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 42.

ترثها الأجيال بعضها عن بعض والتي تميزها عن بقية المجتمعات".¹ وهي "تلك المعتقدات والسلوكيات ذات الطابع الرمزي التي تنشأ في مجموعة أفراد أو مجتمع ما، وهي تشكل عنصر مهم في تشكيل الهوية الثقافية للمجتمعات قد تكون ذات طابع ديني تاريخي أو ثقافي، إذ يتطبع بها الأفراد كنوع اللباس والأكل وأسلوب الحياة".²

• **العادات:** ظهرت العادات لخدمة أغراض معينة فأصبحت ذات أهمية بالغة وتعرف بأنها: "سلوك اجتماعي متكرر يتم توارثه ويمكن أن تكون العادة فردية أو هي سلوك اجتماعي جبري ملزم، تتكون انطلاقاً من قيم دينية وعرفية تجعل الأفراد تبعاً كعادات الزواج، يجسدها الأفراد في مختلف طبقات المجتمع وأنماطه الحضري والريفي، وتكمن أهمية العادات في كونها الدعائم الأساسية التي يبنى عليها التراث الثقافي في كل بيئة".³

- **أنواع العادات:** وتقسّم إلى نوعين عادات فردية عادات جماعية.

✓ **العادات الفردية:** وهي ظاهرة شخصية يمكن أن تمارس في حالات العزلة عن المجتمع، ويكاد يكون الإنسان مجموع عادات تمشي على الأرض، بل أن قيمته تعتمد في بعض الأحيان على عاداته، فطريقة لبسه و نظافته وأكله وعنايته بنفسه وعقله كلها عادات فردية تسهم في نجاح الفرد.

✓ **العادات الجماعية:** إذا نشأت عادة تبعاً لظروف مشتركة في مجتمع معين ومارسها عدد كبير فمن الممكن أن تصبح عادة جماعية، فهي مجموعة من الأعمال والأفعال والألوان والسلوكيات التي تنشأ في قلب الجماعة بصفة تلقائية لتحقيق أغراض تتعلق بمظاهر سلوكها وأوضاعها، وتمثل ضرورة اجتماعية تستمد قوتها من هذه الضرورة لذلك من الصعب على الأفراد الخروج على مقتضياتها.⁴

• **التقاليد:** التقاليد في اللغة جاءت من فقلد غيره، يقلده، تقليداً أي اتبعه فيما يقول بدون أن يقدم له لا حجة ولا دليل،⁵ أما التقاليد في اللغة الإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني لكلمة Trade وتعني النقل والتجارة و Trade في الإنجليزية تعني نقل الشيء من مكان لآخر.¹

¹. لزهرة مساعدي، " في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات، التقاليد، الأعراف)"، مجلة الذائرة، العدد (09)، (جوان 2017)، ص 35.

². عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 44.

³. لزهرة مساعدي، مرجع سابق، ص 36.

⁴. جلال مدبولي، الاجتماع الثقافي. (القاهرة: دار الثقافة للنشر والطبع، 1979)، ص 79-80.

⁵. لزهرة مساعدي، مرجع سابق، ص 37.

أما في الاصطلاح فلقد عرفت بأنها: " نمط سلوكي يتميز عن العادة بأن المجتمع يقبله عموماً دون دوافع أخرى عدا التمسك بسنن الأسلاف". كما أنها: " عناصر الثقافة التي تنتقل من جيل إلى جيل عبر الزمن وتتميز بوحدة أساسية مستمرة".²

• **الفرق بين العادات والتقاليد:** يرى معظم الباحثين أن العادات والتقاليد تتشابه ولو أن في جوهرها فروق ذلك كونها ممارسات جماعية تلازم الحياة الاجتماعية اليومية وتقوم على أساس مجموعة من السلوكيات التي يتبناها الأفراد في مختلف المناسبات، ونبرز هذه الفروق وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم 1: الفرق بين العادات والتقاليد

التقاليد	العادات الاجتماعية
سلوك يقبله المجتمع دون معارضة	توجد حسب الحاجة إليها فقط
التقاليد ثابتة تحفظ في الذاكرة	العادات قد يتغير شكلها حسب التنوع الثقافي
يكون عادة ثم يصبح تقليد عندها تضاف عليه عنصر الإلزامية	تكون عادة فردية أو جماعية
يقدها الناس ولا يمكن الابتعاد عنها	لا يقدها الناس
تتصف بالأصالة	تتصف بالتغير حسب الوقت الذي تطبق فيه
تساهم في الضبط الاجتماعي	لا تساهم في الضبط الاجتماعي بالشكل كبير
يتأثر بها كل أفراد المجتمع	تتأثر بها فئة قليلة من المجتمع.

المصدر: من إعداد الباحثة

د. اللغة: وهي عنصر هام جداً تتكون من مجموعة من الرموز وظيفتها تتمثل في تحديد المعاني والربط بينهما، فهي تسمح لنا بتسمية وترميز الأشياء من حولنا، وبالتالي تمنحنا القدرة على التفكير والتفاعل فيما بيننا كبشر حول الأشياء المحيطة بنا، واللغة نتاج اجتماعي يتولد عن طريق الاتصال والتفاعل وهي عملية معرفية، وبالتالي فاللغة عنصر مهم جداً في تشكيل ثقافة الأفراد والمجتمعات فبواسطتها يتم ترميز الأشياء حسب ما تعني لأولئك الأفراد أو تلك المجتمعات، وذلك يظهر جلياً في

¹ .فايزة إيسعد، العادات الاجتماعية والتقاليد في الوسط الحضري بين التقليد والحداثة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. (جامعة وهران: كلية العلوم انسانية واجتماعية، 2011-2012)، ص 121.

² . قاموس مصطلحات الإتكنولوجيا والفلكلور، أليكة هولنكرانس، ترجمة: د. محمد الجوهري و د. حسن الشامي. (د.د.ن، مطبعة دار المعارف، ط2، 1973)، ص 125.

اختلاف معاني الأشياء من مجتمع لآخر ليس فقط بين الدول المختلفة بل حتى داخل الدولة في حد ذاتها.¹

4. **أبعاد الثقافة:** وضع هوسفيد أربع أبعاد للثقافة قابلة للقياس يراها ذات أثر كبير في ثقافة المؤسسات ومن ثم في أساليب إدارتها وتفاعلها مع الغير، وهذه الأبعاد هي:

أ. **النفوذ الوظيفي: Power Distance:** البعد الذي يبرز فيه مدى وجود تباعد في المراكز الإدارية، ويعبر كذلك عن مدى وجود المركزية والقاعدية والهرمية داخل التنظيم، ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس، ومدى بروز المنصب والسلطة داخل المنظمة.

ب. **الفردية بخلاف الجماعية: Individuality/Collectivity:** ويقصد بها إلى أي مدى يعمل الأفراد داخل التنظيمات بالشكل جماعي أو بالشكل فردي؟ وهذا يرجع إلى الثقافة العامة لكل دولة، فمثلا في الوقت الذي يميل فيه اليابانيون إلى الأداء الجماعي، يميل الأمريكيون إلى الأداء الفردي.

ج. **الذكورية بخلاف الأنثوية: Masculinity/Femininity:** إذا كان التنظيم يمنح النساء أدوارا أكبر في مجالات السيطرة والقيادة العليا فذلك يمثل الأنثوية (الليونة)، أما إذا لم يمنح التنظيم النساء الأدوار اللازمة في مجالات القيادة والسيطرة فذلك يمثل الذكورية (الصرامة).

د. **تجنب الريبة وعدم اليقين: Uncertainty Avoidanc:** ويقصد به إلى أي مدى يتعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول؟ بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة **RISK** واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد؟، أو يميلون إلى تجنب المخاطرة والمغامرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكد؟. ويرتبط هذا البعد بالقاعدية والهرمية في التنظيم، فكلما ازدادت القواعد والإجراءات داخل التنظيم بالشكل كبير زاد تجنب الأفراد للمجهول، وكلما قلت القواعد والإجراءات في التنظيم قل تجنب الأفراد للمجهول.²

الفرع الثاني: بين الثقافة والثقافة الوطنية

شغل موضوع الثقافة الوطنية العديد من المنظرين في التنظيم وعلماء النفس والاجتماع وكذا الأنثروبولوجيين محاولين الكشف عن الغموض والتعقيد الذي يسود هذا المفهوم، ما أدى إلى تعدد وجهات

¹ . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 40.

² . نافذ فايز الهرش، "قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتمادا على أبعاد هوفستد الثقافية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (04)، العدد (03)، (2008)، ص 333.

النظر والتفسيرات، إلا أن الأصل فيه يرجع إلى الدراسات الإثنوغرافية التي قامت على مشاهدات العلماء للمجتمعات وتدوين كل ما يتعلق بالقيم، المعايير، المعتقدات، القصص، المباني، الأكل، الاحتفالات، العلاقات الاجتماعية وكل ما له علاقة بمظاهر الثقافة.

1. تعريف الثقافة الوطنية: لا يوجد مفهوم محدد للثقافة الوطنية ولا بد من الاعتراف مسبقاً أن

هناك صعوبة لتحديد مفهومها، فمفهوم الثقافة الوطنية يتوقف على مفهوم الوطن، والوطنية والثقافة.

- فالوطن حسب بن منظور هو: الوطن، المنزل تقيم به وهو موطن الإنسان ومحلّه، وأوطنه: اتخذه وطناً، يقال أوطن فلان أرض كذا وكذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيها.¹ هو أيضاً مجموعة من الأفراد تجمعهم ثقافة معينة، يشتركون في نفس البقعة الجغرافية، وترتبط بينهم روابط متعددة كالدين والعرق واللون واللغة.. الخ.

- أما الوطنية فتعني التعلق الكبير لأمة معينة عاطفياً دون الأمم الأخرى، والتعلق بها لدرجة الدفاع عنها في كل شيء وإعلان الانتماء لها والافتخار بذلك.

- أما الثقافة فهي: نظام محدد مرتبط بمجموعة من المعتقدات والسلوكيات والمعارف والإجراءات والتي يكون لها تأثير مباشر بالأشخاص داخل المجتمع.

والثقافة المنبثقة على هذه المفاهيم تسمى بالثقافة الوطنية التي عرفت من طرف الكتاب والباحثين كل بطريقته الخاصة، فيعبر عنها محمد العربي ولد خليفة على أنها: "الهوية الجماعية ومجال الانتشار الجغرافي والسياسي داخل وخارج حدود الإقليم، ترتبط بشبكة من العلاقات تتمثل في اللغة وأنماط الحياة والتفكير الغالبة التي تنتقل من السلف إلى الخلف بواسطة التنشئة والتطبيع في الأسرة والعشيرة".²

كما أنها "محصلة لمجموعة من الروافد والتعبيرات المتضاربة والمتفاعلة والتي تؤدي في نتيجة إلى خلق ملامح وأشكال هي وحدها التي تعبر عن هموم وطموحات شعب معين في مرحلة تاريخية معينة".³ والثقافة 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

¹ . إبن منظور، مرجع سابق، ص 451.

² . محمد العربي ولد خليفة، المسألة الثقافية وقضايا اللسان والهوية. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003)، ص 07.

³ . وفاء بن طراد، "واقع الثقافة الوطنية في القنوات الفضائية دراسة تحليلية لعينة من البرامج الثقافية"، مجلة أفاق للعلوم، العدد (08)، جزء (02)، (جوان 2017)، ص 130.

وهي الحيز الإقليمي الذي يتمثل في حدود الدولة ونظام حكم وديانة مؤسسات وتنظيم مجتمعي معين مشكلة مجموعة القيم الثقافية التي تتمايز في هذه الدول.

2. عناصر الثقافة الوطنية: تتكون الثقافة الوطنية من عدة عناصر تاريخية وحاضرة، تنتج حقائق يتشاركها أفراد المجتمع المنتمون لدولة ما، بينما يضيف بعض العلماء الجانب الجغرافي الأيكولوجي المتمثل في البلد، إذ أن الأحداث التاريخية باختلافها تترك سمات في مظاهر الثقافة لدى المجتمعات والجانب الجغرافي المتمثل في الدولة وحدودها وموقعها يحدد عناصر الأرض التي تترك هي بدورها سمات في مظاهر ثقافات الشعوب كأسلوب المعيشة في المناطق الجبلية يختلف تماما على المناطق الصحراوية.¹

وتتمثل مصادر الثقافة الوطنية في:

أ. الهوية الاجتماعية: يقصد بالهوية التمييز والتفرد عن الغير والخصوصية ووحدة الشخصية، أي ما لا يقع فيه اشتراك للصفات والخصائص والقدرات العقلية الفردية التي تختلف من شخص لآخر، وتميز الفرد عن غيره من الأفراد، وتشمل الصفات الجسمانية والخلقية والسلوكية، وبمعنى آخر هي البصمة الجينية الوراثية المميزة لشخص بعينه فلا يشترك فيها مع شخص آخر؛² أما الهوية الاجتماعية فهي تلك العناصر التي تمثل الانتماء لمجتمع معين والتي تؤثر بصورة مباشرة على ثقافة الفرد الوطنية، فنلاحظ أن كل من الثقافة الشعبية واللغة والديانة تتمايز ما بين الدول مشكلة مجموعة من القيم لدى الأفراد المنتمين إليها كنوع اللباس الناتج في بعض الأحيان عن معتقدات دينية تشكل بذلك هوية ذات بعد اجتماعي.³

ب. الأوضاع الاقتصادية: يعتبر الوضع الاقتصادي للمجتمعات مؤثر رئيسي في الثقافات الوطنية للأفراد، فهو يحدد نوعاً ما طبيعة المظاهر المادية للثقافة إذ نجد المجتمعات الغنية ذات الصناعات والتكنولوجيا الحديثة لها طابع ثقافي خاص يتسم بالجدة والحداثة في الجانبين المادي والمعرفي، بينما المجتمعات الفقيرة البدائية تتسم بالمحافظة على الإرث الثقافي القديم والفلكلور ومظاهر الحياة البسيطة

ج. الأوضاع القانونية والسياسية: تعمل الأوضاع القانونية والسياسية في أي بلد على إيجاد نسق يتشارك فيه الأفراد القيم ذاتها من خلال نظام حكم معين وقوانين تحدد ما هو مسموح وما هو مرفوض،

¹ . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 47.

² . ناجي علي صناعي، "الثقافة الوطنية بين إشكالية الموضوع والتحديات الراهنة"، مجلة القلم، (علمية، محكمة)، العدد (03)، (يونيو 2015)، ص 316.

³ . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 48.

وكذا العدالة وأهميتها في إصدار الأحكام على سلوكيات الأفراد انطلاقاً من قيم المجتمع والدولة التي تقرها الأعراف والشرائع، مشكلة بذلك مظاهر ثقافة وطنية موحدة بين الأفراد المنتمين لهذه الدولة.

د. الحيز الجغرافي: يعتبر كل من المناخ وطبيعة الأرض من العوامل الهامة أيضاً في تشكيل الثقافات الوطنية للأفراد المنتمين لدول تقع أراضيها على امتداد المعمورة، إذ تؤثر صعوبة المناخ باختلاف خصائصه من برودة وحرارة وأمطار وجفاف، في مظاهر الثقافة الوطنية فالمناطق الصعبة نجد فيها نمط حياة ومعتقدات وأساليب حياة معينة تختلف عن المناطق المنبسطة وأيضاً الاختلاف بين المناطق الساحلية والمناطق الصحراوية في مظاهر اللباس والأكل، وكذا مدى غنى الأراضي بالثروات الطبيعية يحدد نمط الفكر الاقتصادي للدول.¹

الفرع الثالث: من الثقافة الوطنية إلى الثقافة المحلية

تتعدد تسميات الثقافة المحلية وتتنوع فمنها من يطلق عليها تسمية الثقافة الفرعية أو الجزئية أو الجهوية، ولقد أورد ريدفيلد العديد من المفاهيم مثل الثقافة المتدرجة أو الرفيعة أو الدنيا أو الشعبية،² ويوجد في العالم أزيد من ثلاث آلاف ثقافة تختلف من منطقة لأخرى نظراً لإختلاف الظروف التي يعيش فيها السكان.³

1. تعريف الثقافة المحلية: ولقد عرفت الثقافة المحلية أو الفرعية على أنها: "الخصائص الثقافية أو السلوكية الشائعة في مجتمع معين"، كما أنها: "الثقافة التي يتميز بها جمع معين من المجتمعات المحلية"، وهي أيضاً: "السمات الثقافية التي يتميز بها الجماعات الأصلية ويطلق عليها الجماعات الثقافية"،⁴ أما في قاموس الأنثروبولوجيا فقد ورد إصطلاح الثقافة الفرعية ليشير إلى أن هذه الثقافة هي مجموعة من الخصائص الثقافية والأنماط السلوكية التي تتميز بها جماعة معينة أو مجتمع فرعي معين، كما أنها تضيف على أعضائها سمات ثقافية وخصائص محددة لا يتميز بها سوى الأعضاء في تلك الثقافة الفرعية،⁵ ويقصد بالثقافات المحلية أو الجهوية التنوع في الثقافات حتى داخل الدولة نفسها؛ إذ

¹. Sunil Kumar Singh, M. P. Cross Cultural Conceptualisations. IIMB Management Review, 2008. 20(3). P17

². أحمد الخشاب، دراسات أنثروبولوجية. (القاهرة: دار المعارف، 1970)، 49.

³. رالف لينتول، الأنثروبولوجيا وأزمة العالم الثالث، ترجمة عبد المالك الناشف. (بيروت: المكتبة المصرية، 1967)، ص 196.

⁴. محمد عباس إبراهيم، الثقافات الفرعية دراسة الأنثروبولوجية للجماعات النوبية بمدينة الإسكندرية. (مصر: دار المعرفة الجامعية، 1997)، ص 119.

⁵. عبد الحميد قرفي، سامية معاوي، "تصور مفاهيمي تحليلي لعلاقة الثقافات التنظيمية الفرعية المجتمعية بالمؤسسة المينائية بسكيدة"، مجلة دراسات وابحث، العدد (30)، (مارس 2018)، 212.

هي تلك الثقافة بعناصرها المشتركة المتراكمة عبر التاريخ بين الأفراد الذين تجمعهم وحدة جغرافية معينة داخل بلد واحد، وقد تكون هذه الثقافة منسجمة مع الثقافة الكلية للدولة أي الثقافة الوطنية هذا سيخلق نوعا من الإستقرار الداخلي للدولة، أما في حالة التعارض والتنوع والإختلاف فهذا سيؤدي إلى مشاكل إقليمية وسياسية.¹

2. أنماط الثقافة المحلية:

• **الثقافة المهيمنة والثقافة الخاضعة:** الثقافة المهيمنة هي ظاهرة ترمي إلى نشر ثقافة الطرف المهيمن "المتسلط" على المتسلط عليه بالشكل ظاهر أو خفي، أما الثقافة الخاضعة هي الطرف الذي يرمي إلى أخذ الثقافة من المتسلط. والقول بأنه حتى المجموعات الخاضعة إجتماعيا ليست مجردة من الموارد الثقافية الخاصة بها، لا سيما من قدرتها على إعادة تأويل الإنتاجات الثقافية التي تفرض نفسها عليها إلى حد ما، لا يعني العودة إلى تأكيد أن المجموعات كلها متساوية وأن ثقافتها متكافئة.

• **الثقافة الجماهيرية:** يعرف جمال العيفة الثقافة الجماهيرية بقوله: "هي عندما تخضع وسائل الإعلام والاتصال لقوى السوق، وهي المواقف الجديدة التي تنشرها وسائل الإعلام لدى الجماهير الواسعة بصفة اصطناعية وتمتاز بأنها ثقافة مصطنعة تخضع لمقاييس السوق وفق مبدأ العرض والطلب، وظهرت بظهور وسائل الإتصال الحديثة".² ولقد وصف هذه الثقافة أبو إصبع بأنها ثقافة مصنعة مفروضة على الجماهير، كما أنها الرسائل الإتصالية التي تبثها وسائل الإعلام الجماهيرية وهي رسائل غير موجهة إلى طبقة موحدة، ولا إلى مستوى ثقافي أو تعليمي محدد.³

• **الثقافة التطبيقية:** إن ضعف القيمة الاستكشافية لمفهوم الثقافة الجماهيرية وعدم دقة مفهومي الثقافة المهيمنة والثقافة التابعة قاد الباحثين إلى إعادة نظر موضوعية في مفهوم الثقافة التطبيقية، فقد بينت عدة دراسات أن منظومات القيم ونماذج السلوك ومبادئ التربية تتنوع بالشكل ملموس من طبقة لأخرى، هذه الاختلافات الثقافية يمكن ملاحظتها حتى في الممارسات اليومية العادية جدا.⁴

¹ Meier, O. *Management interculturel: Stratégie Organisation Performance*, Dunod. 5^{ème} éd. 2013 p16.

² جمال العيفة، الثقافة الجماهيرية عندما تخضع وسائل الاعلام والاتصال لقوى السوق. (الجزائر: مديرية النشر جامعة باجي مختار، 2003)، ص 84.

³ المرجع نفسه، ص 85.

⁴ دوني كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: قاسم المقداد. (سوريا: مطبعة اتحاد الكتاب العرب، 2002)، ص 118.

• **الثقافة العمالية:** ان الأبحاث التي جرت على ثقافة الطبقات لا سيما في فرنسا ركزت على الثقافات العمالية حسبما يقول ميشيل بوزون: " لا شك في أن القابلية الاجتماعية لرؤية الطبقة العمالية مضافة إلى قابلية الوصول إليها، هي التي تشد الباحثين في العلوم الاجتماعية نحو ما يعتقدون أنه أرض مجهولة"¹ ومن الصعب وضع تعريف جامع مانع لمفهوم الثقافة العمالية، والسبب في ذلك يرجع إلى تعدد وجهات النظر في تعريف الثقافة العمالية، خاصة أن مفهوم الثقافة العمالية يختلف من مجتمع لآخر وفق ما يحكم هذا المجتمع من ظروف سياسية وإقتصادية وإجتماعية، فتعني الثقافة العمالية الجهود المبذولة نحو العمال لتثقيفهم وتدريبهم للقيام بأدوار معينة في مجتمعهم لترابطهم ربطاً محكماً بذلك المجتمع، وبصورة عامة فإن الثقافة العمالية تعني التعليم المبرمج الموجه للعمال في القطاع المنظم.

3. خصائص الثقافة المحلية: تتباين خصائصها باختلاف المجتمعات وتنوعها داخل دولة واحدة أو بين دول متعددة، ويمكن أيضاً ملاحظة ذلك بالمقارنة بين الثقافة المحلية لمجتمع متقدم، ومجتمع من العالم الثالث مثلاً²، ونبرز هذه الخصائص وفقاً للجدول الموالي:

¹ . عبد الحميد قرفي، سامية معاوي، مرجع سابق، ص 219.
² . محمد أحد بيومي، المجتمع والثقافة والشخصية. (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1968)، ص 86.

الجدول رقم 2: خصائص الثقافة المحلية بين المجتمعات المتقدمة والبسيطة

خصائص الثقافة الفرعية في المجتمعات البسيطة	خصائص الثقافة الفرعية في المجتمعات المتقدمة
- تتميز بإنتشار الأمية، وغياب الوعي الحضاري. - تعتمد هذه المجتمعات على العلاقات الأولية من خلال انتشار النظم العشائرية والقبلية إلى جانب الجماعات الأخرى. - ضعف النظم التكنولوجية وبساطة الوسائل المستعملة في حياتها اليومية. - تحكم مظاهر القرابة في العلاقات الخاصة والعامة لأفراد هذه المجتمعات. - سيادة مظاهر التضامن الآلي بين أفراد هذه المجتمعات. ²	- الإعتقاد بالإمتداد المكاني من خلال انجاز المشاريع الكبرى. - الاعتقاد الراسخ في التعليم والعلم كوسيلة لحل المشاكل الفردية والجماعية. - الحركة السريعة من خلال انتشار وسائل النقل السريعة ووسائل الإتصال. - الإستجابة لكل ماهو جديد ومثير من خلال التكيف مع المستجدات. - الشعور بالقوة والسيطرة في جميع نواحي الحياة. ¹

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: بناء نموذج للثقافة داخل المنظمة (الثقافة التنظيمية)

في ظل المنظمات ذات الفعالية العالية يتفاعل العنصر البشري مع الجماعة في إطار ثقافة هذه الجماعة، حيث تعد أحد عناصر البيئة التي تؤثر في المنظمات داخليا وخارجيا، ما يجعلها تخلق لنفسها ثقافتها الداخلية الخاصة بها، تمتاز بها عن غيرها من الهياكل في البيئة الواحدة وبيئات مختلفة.

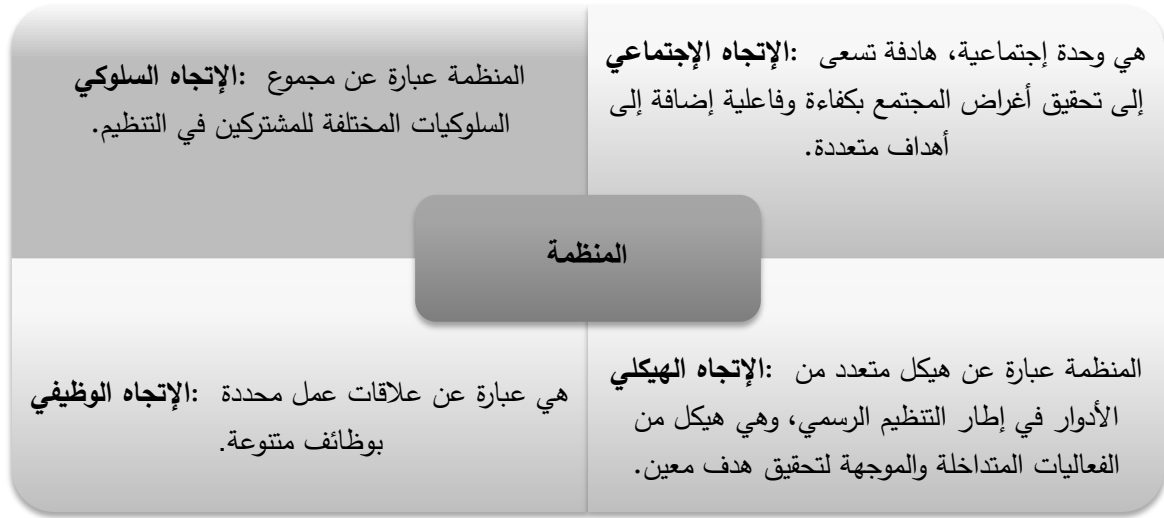
الفرع الأول: مفهوم المنظمة والثقافة التنظيمية.

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث انبثق عن أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال منظمات الأعمال، فقد تنوعت الأساليب التي تعاطى من خلالها المهتمون بهذا المصطلح لكن هناك شبه إجماع كلي على أهمية وضرورة بناء ثقافة قوية داخل المنظمة.

¹ . إسماعيل محمد قباري، أصول علم الاجتماع ومصادره. (الإسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987)، ص 262-263.
² . مجموعة من أساتذة علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية. (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د س ن)، ص 261.

1. في مفهوم المنظمة: تلعب المنظمات دوراً قيادياً في عالمنا المتحضر، إذ تؤثر بالشكل مباشر في الحياة الإنسانية بسبب تواجدها النوعي كالمصانع والمشافي والمدارس والجيوش والنقابات... الخ. ومن الواضح أن فكرتها ليست بسيطة ولم تحدد بالشكل قاطع حتى الآن بدليل عدد التعريفات الخاصة بها والتي لم يتم اتفاق حتى الساعة على تبني تعريف موحد لها، إلا وأنه من خلال عديد الدراسات تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعريف المنظمة وهي كالتالي:

الشكل رقم 5: الاتجاهات الأربعة لتعريف المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة

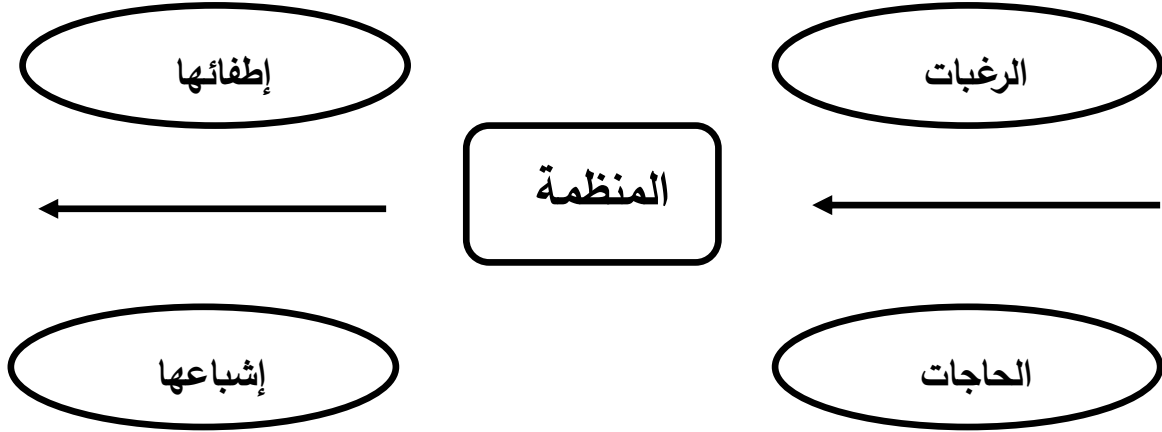
إن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي نواته الأساسية الأفراد الذين قاموا بتطويرها لتحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدونهم، وهي تتشكل من أفراد متنوعين ومعرفة ومواد أولية إضافة إلى هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة.

تقوم المنظمة مهما كان نوعها وحجمها على فلسفتين أساسيتين هما: ¹

– **إشباع الحاجات:** مهما اختلفت أهداف المنظمات ومهما تعددت أطرها إلا أنها دائماً تمثل حاجات ورغبات مطلوبة الإشباع لأنها تعكس ما يريده المجتمع وما يرغبه الأفراد، وفقاً لذلك فإن المنظمات بقدراتها وإمكاناتها وطاقتها هي الأقدر لإطفاء الرغبات وإشباع الحاجات.

¹. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. (القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014)، ص 108.

الشكل رقم 6: إشباع الحاجات عن طريق المنظمة



المصدر: إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. (القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014)، ص 110.

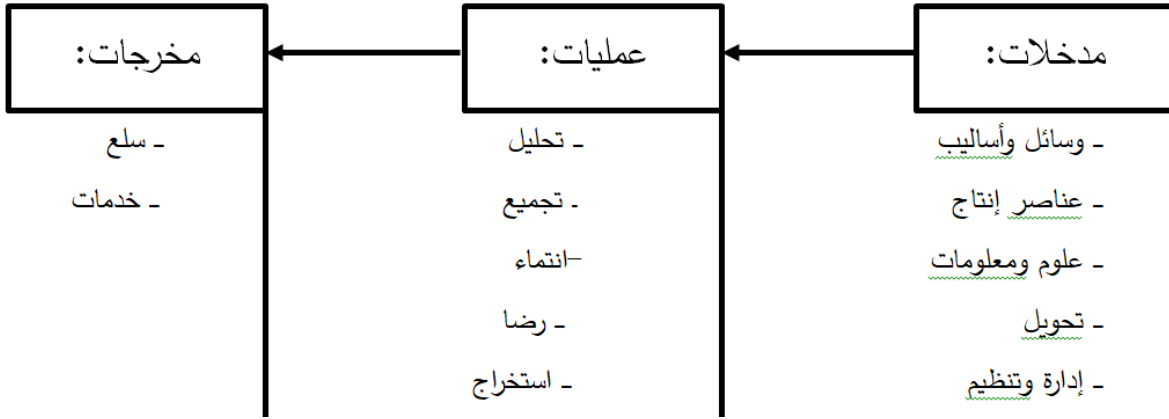
وعليه لا بد من وجود المنظمات قبل إشباع الحاجات ذلك لأن المنظمات هي الأدوات التي تحقق الإشباع.

- الإنتاج: يعتبر العملية الأساسية التي تمارسها المنظمة، وهو الفعالية الأساسية في كل المنظمات

مهما اختلف شكلها ونوعها ومن هذا المنظور فالمنظمات هي محور العمليات الإنتاجية في عصرنا كونها الأدوات التي تستخدم عناصر الإنتاج بكفاءة وفعالية لخلق سلع وخدمات إشباع الحاجات الأساسية.¹

الشكل رقم 7: دور المنظمة في عمليات الإنتاج

¹ المرجع نفسه، ص 110.



المصدر: من إعداد الباحثة

2. الثقافة التنظيمية:

• من حيث المفهوم: لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث انبثق عن أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائداً في مجال المنظمات وقد تنوعت الأساليب التي تعاطى من خلالها المضمون بهذا المصطلح لكن هناك شبه إجماع كلي على أهمية وضرورة بناء ثقافة قوية، وهذا ما ظهر من خلال جملة التعاريف المقدمة لها:

يعتبر **هوفستد Hofstde** الثقافة التنظيمية أنها: "برمجة فكرية، جماعية، خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلائم أو التكيف معها.¹

ووضعها كل من **ديفيس ونيوتوم John, N. Newtom et Keith Davis** بمجموعة من الأشياء التي تشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير، والتي تعد كدليل للأفراد داخل المنظمة، ينتج من خلالها معايير تؤثر بالشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعة داخل المنظمة.²

وتعرف على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل أساس هويتها، وقد اقترح **سليتر Slyter** ثمانية أبعاد لثقافة المنظمة تشمل أسلوب القيادة، الأفكار السائدة، نمط الاتصالات، مدخل

¹ Hofstde G, et Bollin D _Les difference culturelles dans le management, "Paris, 1987, P 22.

² زين الدين بروش، لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة 01، (2008)، ص 55.

صنع القرارات، الاعتراف بالعاملين، رضا العاملين، مدخل حل النزاعات، المدخل الأساسي لإدارة الجودة أو الأداء.¹

وتعبر الثقافة التنظيمية عن ما يعلمه الأفراد داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم التعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنتسبيه، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم، وتشتمل عملية التعلم هذه على الجوانب السلوكية والإدراكية والجوانب العاطفية، وأكثر الثقافات تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية المطاف.²

ومنه فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن: "جملة مدخلات العملية الإدارية الحديثة والتي تعمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذه المدخلات تشمل (القيم، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية).

• **من حيث المكونات:** تعد مكونات ثقافة المنظمة أحد أبرز عناصر نجاحها وتقدمها، حيث تعتبر أحد المفاهيم الأساسية البارزة والتي تنم عن درجة تعامل القيم التنظيمية ويرتبط ذلك أيضاً بتقدم وفكر المنظمة ولقد تناولت معظم الدراسات مكونات الثقافة التنظيمية كالاتي:³

- القيم والفروض التي تحدد ما هو هام داخل المنظمة.

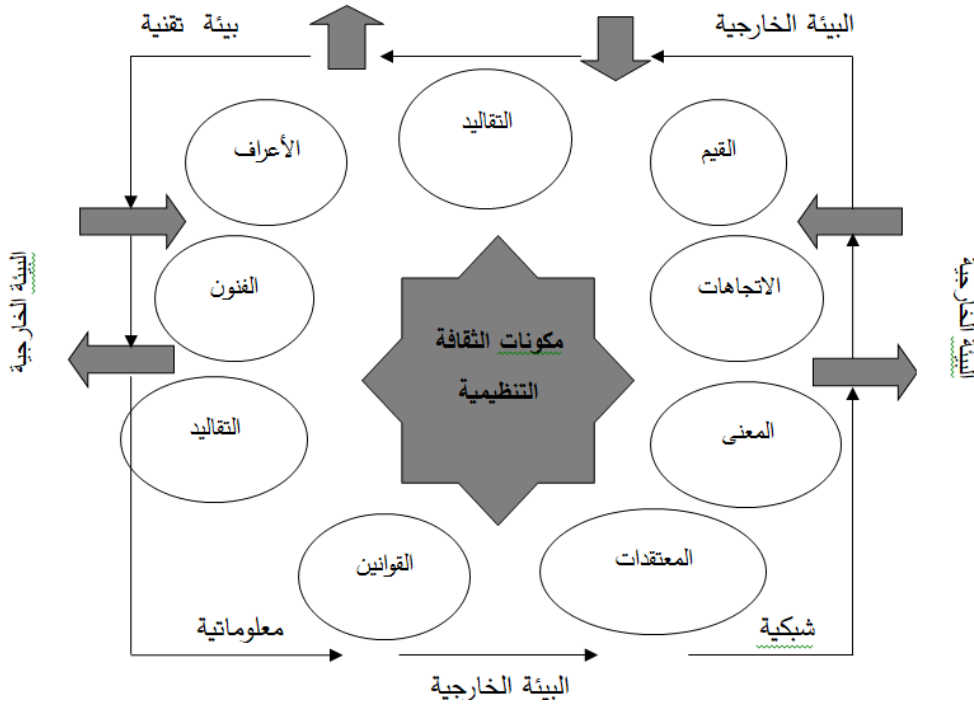
- المعتقدات بالنسبة لطريقة سير الأمور - القواعد والمعايير السلوكية ومجموعة من الاتجاهات التي يسهل فهم معانيها أكثر من القيم.

¹. حسن حسن عباس، "أثر ثقافة المنظمة على إدارة الموارد البشرية في السودان"، مجلة كلية العلوم الإدارية للبحوث العلمية، العدد (01)، (2005)، ص 15.

². محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000)، ص 373.

³. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. (القاهرة: المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، د.س.ن)، ص 328.

الشكل رقم 8: تأثير الثقافة على المنظمة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. (القاهرة: المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع)، ص 327.

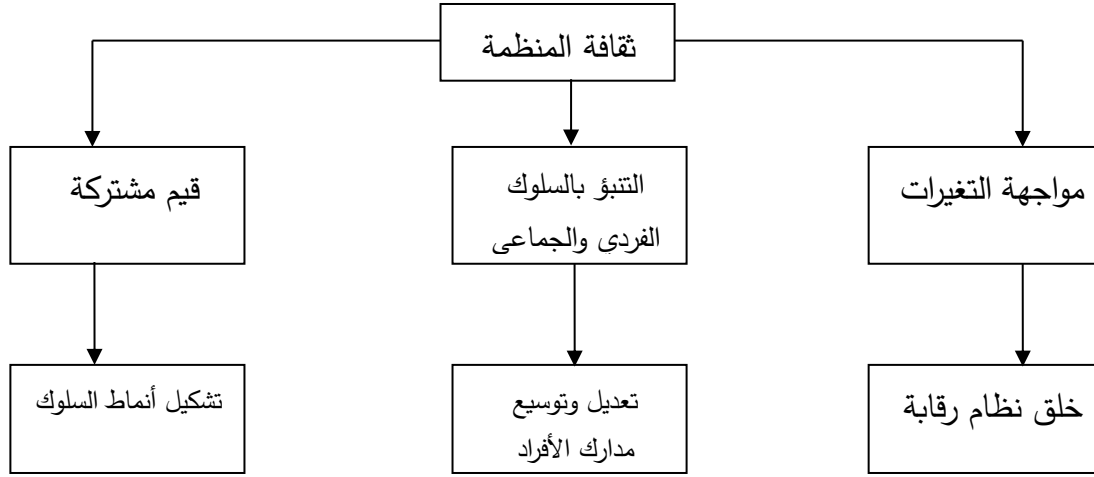
من خلال الشكل السابق يتضح تأثر البيئة الداخلية للمنظمة بالبيئة الخارجية من خلال: القوانين، المنافسين، المعلوماتية، التقنية، النظم السياسية، كما يتضح أيضا أن لنظام الإدارة وما يحمله من قيم تؤثر على سلوك الأفراد وعلى مستويات أدائهم، ويتضح أيضا من الشكل السابق أن مكونات الثقافة التنظيمية تأتي أساسا من البيئة الخارجية ولكن يحدث تعديل للسلوك بحيث يتماشى مع البيئة التنظيمية من خلال فرض قوانين داخلية وعادات تنظيمية (تقاليد) تؤدي في النهاية إلى توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف. انطلاقا من تأثير الثقافة على المنظمة يمكن استنباط أهميتها وضرورتها للكيان المؤسسي:

- فالثقافة داخل المنظمة تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول ما يحدث في البيئة المحيطة بها فهي تشكل إطارا مرجعيا تفسر الأحداث والأنشطة من خلاله.¹
- توفر قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج وتدويل المنظمات.¹

¹. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط 05، 2010)، ص

- تعتبر سببا لنجاح عمليات التحول والتطور فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز الاستقرار العام.²
- تعمل ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.³

الشكل رقم 9: أهمية ثقافة المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع الثاني: السلوك التنظيمي داخل المنظمة

يعتمد الباحثون في دراساتهم لموضوعات السلوك التنظيمي على العلوم السلوكية **Behaviour Science** ومنها علم النفس وعلم الاجتماع والانثروبولوجيا، تلك التي تسعى للتعرف على سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل التنظيم بإتباع منهج علمي **Scientific Method** وما إذا كان هذا السلوك هو استجابة أو تكيف مع عوامل التغيير في البيئة الداخلية والخارجية.

يعبر السلوك الإنساني عن الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته من أجل التكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية.⁴

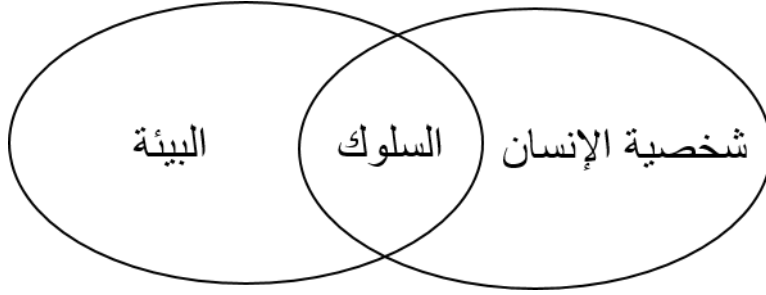
¹ عبد الرحمان صالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة مؤتة الأردن: كلية إدارة الأعمال، 2003-2004)، ص 55.

² المرجع نفسه، ص 55.

³ نفس المرجع والصفحة.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 13 .

الشكل رقم 10: تفاعل الإنسان مع البيئة



في المجمل تعبر الأنشطة التي يمارسها الإنسان ظاهرة كانت أم باطنة عن رغبة أو محاولة لتحقيق حاجياته والتي تعتمد على قدرات الفرد في تحقيق هذه الحاجات. وبما أن الإنسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل، فإن هذا السلوك يتأثر بعوامل البيئة المحيطة تأثيرا كبيرا سلبا أو إيجابا، وقد تكون هذه العوامل اجتماعية أو دينية أو ثقافية أو سياسية...إلخ. من هنا جاءت الأهمية القصوى لدراسة السلوك الإنساني الذي من خلاله يمكن فهم الفرد والقدرة على تفسيره وكشف أسبابه وعليه جاءت المبررات التي تزيد من أهمية دراسته في المنظمات المختلفة.

1. أثر السلوك الإنساني على إدارة المنظمة: انطلاقا من أهمية المورد البشري داخل المنظمة فإنه يستلزم الاهتمام بدراسته وفهم سلوكه بما لهم من تأثير على تأثير المنظمة.¹ وعليه تتضح حقيقة المشكلة التي توافقها الإدارة عند تعاملها مع الإنسان على اختلاف مستويات التنظيم، والإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ومن ثم فهي تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة ولكن العامل الحاسم في تحديد مدى النجاح أو الفشل في هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلك المواقف وهل تتفق الفرص التي توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولاتهم وقدراتهم، وكذلك فإن أنواع القيود التي تفرضها الإدارة تشكل عنصرا هاما في تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الإدارة منهم.

ومع الاعتراف بأهمية الجانب المادي والفني في الأعمال الإدارية، إلا أن الحقيقة التي تفرض نفسها توضح سيطرة العنصر البشري على الناحية المادية في العمل، فالتقدم لا يتحقق إلا من خلال الأداء الإنساني، وبالنظر الدقيقة إلى مكونات العملية الإدارية نجد أن السلوك البشري يمثل عامل مشترك في كل منها،² فالتخطيط وكذا التنظيم والإشراف والتوجيه مهام إدارية ولأفراد دور أساسي في تحديد

¹ . محمد الفاتح المغربي، السلوك التنظيمي. (القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019)، ص 13.

² . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 25-26.

مستوى تنفيذها ودقتها وينطبق هذا الأمر على كافة الأنشطة الإدارية الأخرى، حيث يمثل الإنسان العنصر الأساسي الذي يقدم مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة كمهمة.

ولقد عرفه ستيفن روبيتز Steven Robitz على أنه: "الدراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للعاملين داخل المنظمة".¹

يرى سزي لاجي وولاس Szi lagyi and Wallace أن السلوك التنظيمي هو: "الاهتمام بدراسته سلوك واتجاهات وميول وأداء العاملين والوحدات التنظيمية، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة داخل المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها".²

يرى ديفز Daves أن: "مصطلح السلوك التنظيمي ينطبق بالشكل واسع على تفاعل العنصر البشري في العمل بجميع أنواع المنظمات مثل الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات الخدمات العامة، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في الشكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، كذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تأثير النظام الاجتماعي الخارجي ويوصف هذا التفاعل بالسلوك التنظيمي".³

2. البعد الثقافي للسلوك التنظيمي: تعتبر البيئة وثقافة المنظمة أحد المقاييس والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد في فهم وتسيير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على أنشطتها وأحجامها.⁴ وبسبب الدور المركزي للثقافة في بقاء واستمرار المجتمع ومن ثم هذه المنظمات، فهناك تركيز كبير على بناء معايير وقيم لدى الموظفين في مراحل تواجدهم داخل المنظمة وخارجها. وتُشكل شخصية الفرد وفقاً لنمط الثقافة السائدة وانتقالها عبر الأجيال وما تطبعه عليه أثناء نموه إذن أن ثقافة المجتمع تطبع وتحدد شخصيات أفراد مجموعة من الخصائص والعادات والمفاهيم والأفكار والأنماط من السلوك لشخصيات تكونت في ثقافات أخرى، إذن فالشخصية تتشكل في الأساس بالثقافة التي تولد فيها والبناء البيولوجي للفرد تحدد إلى حد صغير لتباينات الممكنة للثقافات،

¹ . جيرال جونيرج، إدارة السلوك في المنظمات. (الرياض: دار المريخ، ط 2، 1991)، ص 3 .

² . عبد الحميد عبد الفتاح وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

³ . المرجع نفسه، ص 28.

⁴ . زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص 312.

وأنة لا توجد مفردة واحدة للتنظيم الاجتماعي للفرد، لغته، ديانته، عاداته نقلت إليه من خلال الموروثات من العائلة.¹

فعلى سبيل المثال، في المنظمات الرأسمالية، حيث تقيم المسؤولية الفردية بدرجة عالية، يتم التأكيد على تطوير التوجه للإنجاز والاستقلالية والاعتماد على الذات، بينما في المجتمعات الاشتراكية يتم التأكيد على تطوير التعاون والاهتمام بالجماعة والاهتمام بمصلحة المجتمع على مصلحة الفرد، وتؤثر المحددات الثقافية على الخصائص الفردية للعامل داخل المنظمة.²

من هذا المنطلق هناك من يرى أن:³

• السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة هو إعادة إنتاج ثقافي تحكمه ثلاث عوامل أساسية.

• سلوك الفرد داخل المنظمة ماهو إلا تعبير عن استعدادات نفسية وثقافية.

• سلوك الفرد داخل المنظمة عبارة عن إجابة يقدمها الأفراد بصورة آلية وميكانيكية للوضعية التي

يعايشونها.

• هذا السلوك في واقع الأمر يترجم استراتيجيتهم انطلاقا من موارد وعوائق وضعيتهم التنظيمية

وخصائصها الموقفية.

فهناك تصورات ترى أن سلوك الأفراد هو إعادة إنتاج ثقافي، إذن يتدخل البناء الاجتماعي القائم

على الأطر الثقافية لإعادة تشكيل المرجعيات التي يستمد منها هؤلاء الأفراد الحلول والطرق والمناهج التي

تسمح لهم بدمج رؤاهم وتوجهاتهم المختلفة في كثير من الأحيان لتلاقي الصراع التنظيمي والإبقاء على

العمل الجماعي. فإذا غابت الثقافة كإطار مرجعي لسلوكيات أفراد الجماعة يتشتت النسق الجامع من هنا

نستنبط أن الثقافة داخل المنظمة تحقق نموذجا ينطلق فيما يلي:

• تحقق الثقافة التنظيمية مستوى من الكفاءة والقدرة تمكن الجماعة من أن تسير نفسها بنفسها من

أجل تحقيق أهدافها المشتركة بما تضعه من طرق ومناهج تقنيات للتغلب على العوائق التي تصادفها.

• درجة من المتكامل والاندماج والانسجام بما يضمن استمرار المنظمة

¹ . إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 144.

² . المرجع نفسه، ص 157.

³ . المرجع نفسه، ص ص 159-160.

• الثقافة التنظيمية السلمية تتمحور حول تحقيق أهداف التنظيم باعتماد التدريب الثقافي، والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصال ورفع درجة الانتماء عند الفرد.

المطلب الثالث: التنوع الثقافي، ديناميات وأشكال

تواجه المنظمات الكثير من التحديات، والمتاعب منها ما يتعلق بالبيئة، ومنها ما يتعلق بطبيعة المنافسة من حيث زيادتها وشراستها، والتقدم التكنولوجي الكبير الحاصل والجودة العالية وغيرها من الصعوبات التي تجعل القدرة على التصدي لهذه التحديات في الكثير من الأحيان صعبا، وتمثل ظاهرة التنوع الثقافي بين عناصر العمل أهم المشاكل التي تواجه المنظمات، حيث أن المزج بين العناصر الثقافية المتنوعة المكونة للمنظمة في بوتقة انصهار واحدة ومحاولة المزج بينها وتحقيق التناغم بينها من أشق الأعمال التي تظهر أمام المنظمة بحيث أنه لكل فرد عامل داخل المنظمة شخصية تميزه عن باقي العاملين، وهذا التمييز كمفهوم يطلق عليه التنوع الثقافي والذي نحن بصدد التفصيل فيه.

الفرع الأول: مفهوم التنوع الثقافي

بعكس الاختلافات الناجمة عن الخيارات الفردية، تحمل الاختلافات الثقافية قدرا من السلطة وتتم عملية تأطيرها وهيكلتها بفعل تجسدها في نظام المعنى والأهمية المشتركة والمتوارثة تاريخيا في ثقافة من الثقافات، لهذا سنستخدم تعبير "التنوع" للإشارة إلى الاختلافات المستمدة من بنية الثقافة أي الاختلافات المتجذرة ثقافيا.¹

1. تعريف التنوع: يقصد بالتنوع كمصطلح " معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته " وإدراك الاختلافات الفردية.² كما يشير التنوع إلى كل الخصائص التي تجعل من الأفراد مختلفين عن بعضهم البعض، بعد ذلك فالتنوع يتضمن العوامل والخصائص التي تفرق بين الأفراد مثل الشخصية، أسلوب العمل، الدين، العرق، الجنس، المستوى التعليمي، الاجتماعي والاقتصادي وكذا الخبرات العامة في العمل.³ بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم

¹ . باروخ بيخو، إعادة النظر في التعددية الثقافية والتنوع الثقافي والنظرية السياسية. (دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، 2007)، ص 20.

² . رابع خوني وحساني رقية، "تسيير التنوع المقاربات و والتحديات"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأقلقيات والإنصاف)، نظرة حول ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، (الجزائر: أيام 25-26 /02/2014، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2014)، ص03.

³ . Caleb Rosado: what do we mean by « managing diversity » sumatireddy, editor, workforcediversity, vol3 ; concepts and cases, hyderabad, india, ICAFAI university, 1997, p8.

الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها كمقابل للامتثال التام لنهج قوانين المساواة/الإجراءات الإيجابية.¹

2. تعريف الثقافة: لقد تعددت تعريفات الثقافة لدى الباحثين والمفكرين واختلفت باختلاف الزمان والمكان. فقد عرفها **كوينسي رايت Quincy Wright** بأنها: "النمو التراكمي للتقنيات والعادات والمعتقدات لشعب من الشعوب، يعين في حالة الاتصال المستمر بين أفرادها، وينتقل هذا النمو التراكمي إلى الجيل الناشئ عن طريق الآباء وعبر العمليات التربوية".² أما التعريف الإجرائي للثقافة المذكور سابقاً فهو: هي عبارة عن مجموعة من الصفات المرتبطة بالإنسان ومجموعة القيم الاجتماعية التي يتحلّى بها والتي تعتبر المؤثر الرئيسي فيه منذ ولادته، فتصبح لا شعورياً رابطاً بين الفرد ومجتمعه كونها مستمدة من المجتمع الذي يعيش فيه.

3. تعريف التنوع الثقافي: إن مصطلح التنوع الثقافي أصبح كثير التداول في عصرنا الحالي، ونظراً لأنه مصطلح واسع ومعقد حاول الكثير تفسيره وتقديم تعريفات متعددة له، ففي وقت مضى كانت أغلب التعاريف تدور في مفهوم تنوع الأعراق والإثنيات ولكن تطور هذا المفهوم ليشمل الاختلاف بين الأفراد حسب مجتمعاتهم وثقافتهم، ومنهم من فصل في ذلك حيث حدد التنوع الثقافي بالاختلاف في الثقافة والإثنية واللغة والمعتقدات الدينية والتوجه الجنسي والهوية الجنسية.³

إن مفهوم إدارة التنوع الثقافي مثله مثل غيره من المفاهيم السيكولوجية والاجتماعية التي اختلف الباحثون فيما بينهم في إعطاء تعريف موحد لها. فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ووردت من وجهات نظر متباينة، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وفيما يلي نستعرض عينة من التعريفات أعطيت من قبل المهتمين بالبحث في ميدان السلوك التنظيمي لمصطلح إدارة التنوع الثقافي.⁴

¹ Thomas, D. and Ely R: **Making Differences Matter**. Harvard Business Review, 1996, p 74, 79-90.

² نصيرة صالح، " التنوع الثقافي كآلية جديدة لتفعيل مسار التنمية المستدامة"، أعمال المؤتمر الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، (طرابلس أيام 21-23 /05/2015)، ص 75.

³ عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 67.

⁴ زرزور براهيم، "ادارة التنوع الثقافي داخل المنظمات (الفرص والتحديات)"، دراسة حالة منظمة الصحة العالمية"، أعمال المؤتمر الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، (طرابلس 21-05-2015)، ص 154

- عرفها كوكس Cox: "بأنه التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة".¹

- أما فلوري Flory فعرفها بأنها: "خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي".

- كما تعني إدارة التنوع: " تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني".²

- تعريف فلوري Flory: "إدارة التعدد الثقافي هي استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة".³

إن مفهوم إدارة التنوع الثقافي مثله مثل غيره من المفاهيم السيكولوجية والاجتماعية التي اختلف الباحثون فيما بينهم في إعطاء تعريف موحد لها. فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ووردت من وجهات نظر متباينة، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وفيما يلي نستعرض عينة من التعريفات أعطيت من قبل المهتمين بالبحث في ميدان السلوك التنظيمي لمصطلح إدارة التنوع الثقافي.⁴

- كما تعني إدارة التنوع: " تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني".⁵

¹. عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995). ص 154.153

². ليندة لفحل، إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية "منظمة الصحة العالمية نموذجاً. رسالة ماجستير في العلوم السياسية، (جامعة الحاج لخضر باتنة: تخصص إدارة دولية، 2012-2013)، ص 63-64.

³. المرجع نفسه، ص 65.

⁴. زرزور براهيم، مرجع سابق، ص 08.

⁵. ليندة لفحل، مرجع سابق، ص 66.

- تعريف راكس وبروكسل: "إدارة التنوع الثقافي هي 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 مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعطيل قدراتهم الأفضل والامتثال القانوني".¹

ويحمل مفهوم التنوع الثقافي فكرة التعايش بين أكثر من مظهر ثقافي داخل نفس الوسط المجتمعي، وعندما يكون لدى المجتمعات وجود لتعبيرات ثقافية متنوعة، فإن ذلك ينعكس في ظهور ديناميات مجتمعية مختلفة بين تلك الكيانات الثقافية. وفي معظم الحالات هذه العلاقات تعكس ديناميات بين الأكثرية والأقلية مع ذلك، فإن مفهوم التنوع الثقافي قد أصبح يحمل "قيمة مجتمعية"، وهي قيمة توجيهية من شأنها أن توفر نوعاً من خارطة الطريق للتنظيم الاجتماعي والثقافي والمؤسسي لمجتمعاتنا المعاصرة. هذا الفهم القيمي للتنوع الثقافي كقيمة مجتمعية قد تم التأكيد عليه من طرف منظمة اليونسكو في أكثر من مناسبة: "... وجهة النظر الأكثر إيجابية للتنوع الثقافي، هو أنه لا ينبغي ببساطة تجاهله، ولكن الاعتراف الكامل به ودمجه في خطة اللعبة الديمقراطية..."، وهو ما يشكل تأكيداً من قبلها على أهمية التنوع الثقافي في إطار النظام الديمقراطي.²

ونقصد بالتنوع الثقافي أيضاً: "تعدد الأشكال التي تعبر بها الجماعات والمجتمعات عن ثقافتها. وهو يعكس الاختلافات الناتجة عن الخيارات الفردية. فالتنوع الثقافي يمثل فكرة التعايش بين أكثر من مظهر ثقافي داخل نفس الوسط المجتمعي، وعندما يكون لدى المجتمعات وجود لتغييرات ثقافية متنوعة، فإنما ذلك ينعكس في ظهور ديناميكية مجتمعية مختلفة بين تلك الكيانات الثقافية، ومع ذلك فإن التنوع الثقافي أصبح يحمل قيمة مجتمعية، هي قيمة توجيهية من شأنها أن توفر نوعاً من خارطة الطريق للتنظيم الاجتماعي والثقافي والمؤسسي لمجتمعاتنا المعاصرة".³ ولقد عرف أيضاً بأنه: "قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل فالمنظمة التي تحترم التنوع تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة، حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى

¹. سامية بن يحيى، إدارة التعدد الثقافي في المنظمات في المنظمات الدولية، سبتمبر 2017، في:

<https://democraticac.de/?p=48950> تاريخ الإطلاع: 16 أبريل 2018.

². سناء منيغر، التنوع الثقافي من منظور الأمن المجتمعي. رسالة ماجستير في القانون العام. (جامعة سطيف2: كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، 2004-2013)، ص ص 4-5.

³. رابح بوحبيبة، "التنوع الثقافي ودوره في أحداث التنمية المستدامة وتقييمه"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد (51)، (جوان 2019)، ص 295.

والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بالعديد من المزايا إيجابية.¹

كما يعرفه (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 استخدام الأمثل لطاقتها".²

كذلك، عرف التنوع الثقافي على أنه "قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل داخل المنظمة".³

ويشير مفهوم التنوع الثقافي: "إلى الموقف الذي يتفاعل في إطاره فردان لهما خلفيات ثقافية مختلفة، وفي معظم الوقت يتفاعل أفراد مع أفراد ثقافات مختلفة على مدى فترات زمنية مختلفة وبمزيج من الفعالية، ومن أمثلة ذلك وجود صاحب معمل أمريكي في حالة تفاوض مع بائع ياباني أو مورد ألماني".⁴

الفرع الثاني: أشكال التنوع الثقافي

1. التنوع اللغوي: اللغة هي وسيلة تواصل في المجتمع الواحد الذي يشتمل على خصائص اجتماعية ثقافية محددة وتعكس لنا طبيعة بيئة نظام أي مجتمع، علما أنه قد توجد لغتان أو أكثر في مجتمع واحد، إذ نجد في سبيل المثال توجد في بعض الدول العربية لغتان كالعراق مثلا، كما هو الحال عليه أيضا في دول العالم الأخرى حيث نجد شعب واحد يتكلم اللغة الانجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية.⁵

¹ . صالح مهدي محسن العامري، ظاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال. (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007)، ص 130.

² . محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية. (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص 162.

³ . حدة يوسف، سعاد هدار، "أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد (09)، العدد (04)، سبتمبر (2009)، ص 74.

⁴ . س.بي.راو، (العولمة الكونية) وأبعادها الإدارية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي. (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، د.س.ن)، ص 189.

⁵ . شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، إدارة الأعمال الدولية. (عمان: دار صفاء للنشر، 2011)، ص 63.

وقد أشارت نتائج بعض البحوث في مجال التنوع اللغوي إلى وجود اتفاق ملحوظ عبر الثقافات على استخدام الكلمات،¹ وبصفة عامة يمكن القول أن التواصل بين البشر يتم بصورة أفضل نسبياً إذا كان المتواصلون يستخدمون نفس اللغة أو يتقاسمون نفس القيم الثقافية، ويعد تعميم هذه المقولة مقبولاً هنا على الرغم من إمكانية ظهور بعض الاختلافات البسيطة في مصطلحات اللغة الواحدة وحول المسمى الواحد، وغير أن هذه التباينات التي تصل إلى الحد الذي تحول فيه بين أن يعمل المدير الأمريكي مثلاً في منظمة بريطانية رغم وجود لغة إنجليزية أمريكية ولغة إنجليزية بريطانية، إن جاز التعبير.²

2. التنوع الديني: قد تتفرد بعض المجتمعات بدين واحد أو تتعدد فيها الأديان، والدين هو الأساس الذي يشكل القيم والاتجاهات والمعتقدات والمعايير الأخلاقية للمجتمعات القائمة، ويشكل الدين الإسلامي الحالة العامة في عموم الدول العربية الإسلامية، ويحدد توجهات المجتمعات فيها وسلوكياتها المادية والمعنوية، ومن الأديان التي تسود اليوم في مختلف أنحاء العالم اليوم: الإسلام، المسيحية، الهندوسية، البوذية، إلى جانب أديان ومعتقدات أخرى.³ وللدين أثر واضح في نسق القيم، إذ تفسر القيم بما لها من قوة في توجيه أفعال الفرد نحو غايات ومصالح المجتمع فمشاركة الاعتقاد والشعائر تتضمن أن علاقة الجماعة بالمقدس بطريقة ما يتعلق بالقيم الأخلاقية للجماعة، وهذه العلاقة الضمنية تظهر بوضوح في ملاحظة منع جماعة معينة من نوع معين من الطعام أو الحيوانات، فعدم أكل لحم البقر عند الهنود هو قيمة دينية يتمسك به الهنود جميعاً.⁴

3. تنوع العادات: العادة تعبر عن نمط من السلوك يرتضيه الفرد أو الجماعة لأنفسهم، وبذلك يصبح تابثاً مع مرور الزمن وينتقل وراثياً هذا الانتقال بين الأجيال يساعدها على التوسع والنمو بذلك تكتسب سلطانا في المجتمع، ومفهوم العادة قديم قدم الانسان إذ تغنى به الشعراء.⁵ والعادات ظاهرة اجتماعية، وهي قاعدة أو معيار للسلوك الجماعي وتشير للأنماط السلوكية المشتركة، وأفعال الناس التي تعودوا عليها في جماعة أو مجتمع معين، وسلوكهم على نحو شبه آلي بفضل التكرار المستمر والتعلم

¹. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر. (مصر: الدار الجامعية، 2003)، ص 434.

². عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2005)، ص 178.

³. على عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات. (مصر: دار التعليم الجامعي، 2012)، ص 329.

⁴. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الدين والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الديني. (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2010)، ص 138.

⁵. فايزة إسعد، مرجع سابق، ص 93.

والتدريب وإلى هذا الطابع الشبه آلي يعزى الشعور بعدم الارتياح الذي نحس به عندما نسلك سلوكاً خارج عن تلك العادة.¹

المبحث الثاني: الأساليب والنماذج المفسرة للتنوع الثقافي داخل المنظمة

يعد تنوع أو تباين عناصر العمل في ثقافتها من أبرز المتغيرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع الموارد البشرية، فمهمة المزج بين العناصر الثقافية المتنوعة في بوتقة انصهار واحدة وتحقيق التناغم بينها من أشق المهام التي تبرز أمام الإدارات في ظل النمو المطرد للمورد المتعدد ثقافياً، وقد ظهرت تفاسير وتحاليل لا حصر لها اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد وقياسها وتفسيرها وفق ابعاد ومعايير تساعد في فهم التنوعيات الحاصلة بين الثقافات المختلفة.

المطلب الأول: أساليب قياس التنوع الثقافي

إن الحديث عن قياس التنوع الثقافي في المنظمات نابغ من زيادة حركة العمال وتسارعها عالمياً وعولمة اقتصادات الدول وكذا زيادة الاهتمام بدور الثقافة في التأثير على سلوك الموظفين وفاعلية التنظيم والأداء بصفة عامة، وايضاً عدم صلاحية نماذج الإدارة والقيادة في فروع المنظمات عبر العالم أثار عدة تساؤلات لدى الباحثين خاصة وأن معظم النماذج المتوفرة حينها اعتمدت في قياسها على المتغيرات الاثنية والعرقية في المنظمات.

الفرع الأول: التنوع الثقافي داخل المنظمة

التنوع الثقافي في المنظمات يدل على وجود عدة ثقافات داخل المنظمة ضمن بيئة عمل واحدة، وتشمل هذه الثقافات (الثقافة الإسلامية، والثقافة المسيحية، والثقافة اليابانية... إلخ) وبذلك فإن التنوع يشير إلى الاختلافات الموجودة بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة من حيث العمل أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها.² ولم تعد المنظمات اليوم تقتصر في مواردها البشرية على نوع واحد فقط، بل أصبحت تتوجه نحو التنوع في القوى العاملة، فالتغير الذي شهدته ديموغرافية العمل في ظل عولمة الشركات والمنظمات سلطت الضوء على هذا المفهوم بل أصبح هذا التنوع ضرورة وذو فوائد عديدة، وأصبح أحد عناصر المنافسة بين الشركات لتنويع

¹. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 134.

². عائشة شتاتحة، "استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد (04)، ص 24.

قواها العاملة واتخذته البعض فلسفة وثقافة داخل المؤسسة، إذ أن فوائد التنوع ليست فقط بسبب التنوع الديموغرافي للموظفين وحسب، ولكن بسبب ما يمكن أن يجلبه تعدد خلفياتهم الثقافية وإدراكهم للمواقف المهنية، مما يخلق تنافس عالميا حَوْل استقطاب الخبرات والمهارات متعددة الثقافات.¹

1. فوائد التنوع الثقافي داخل المنظمة: للتنوع الثقافي داخل المنظمة فوائد كثيرة ينبغي على المنظمات تحصيلها وإلا فما الفائدة من وجوده فيها؟ صحيح أن الأمر ليس بالسهل وفيه مجازفة وصبر وتكاليف لكن هذا سيظل ثمن لما ستقتنيه المنظمة من وجود التنوع بها.

• **ضرورة التنوع:** فمهارة القوى العاملة المتنوعة اليوم تكمن في تعدد وتنوع خلفيات وخبرات الموظفين، لذلك لا بد على المنظمات من خلق سياسات وظيفية تدعم وتحمي التنوع داخلها.

• **استراتيجية بناء القدرات:** فالقوى العاملة المتنوعة تساعد المنظمة في حل المشاكل بطرق مختلفة والقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة خاصة في البيئات المختلفة عن بيئة البلد الأم للمنظمة، وكذا تعدد الفرص الاستثمارية بسبب تعدد واختلاف ادراك ونظرة القوى العاملة المتنوعة.

• **استراتيجية التسويق:** إن توظيف العمال من خلفيات مختلفة يساعد عملية التسويق في المنظمة ويوسع مجالها، فكل فئة من الموظفين ستعمل على تسويق المنتجات إلى فئتها في المجتمع سواء لعرقها أو جنسها أو سنّها.

• **استراتيجية التفاعل والاتصال الاقتصادي:** ان تنوع القوى العاملة يزيد من فاعلية اتصال المنظمة بمحيطها الاقتصادي فقد تشمل المنظمة على فئات عدة من المجتمع تستطيع من خلالها التواصل مع المتعاملين وكذا المنظمات الأخرى.²

• يمكن تلبية حاجيات الفئات المستهدفة (العملاء) على نحو أكثر فعالية من خلال أعضاء الخلفية الثقافية الخاصة بهم والمتواجدة بالمنظمة.

• يمكن خدمة الأسواق الخارجية بالشكل أكثر سهولة من قبل الموظفين.

• الموظفين المحليين هم أكثر قدرة على تطوير المنتجات وفقا للاحتياجات المحلية للزبون.

• توظيف قوة عمل متنوعة ثقافيا وفقا للاحتياجات المحلية في ظل مجتمعات المعرفة.

¹. Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. **Organizational Behavior:** Wiley. . 2013. P 14.

². عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 69.

- تواصل الثقافات نتيجة للتفاعل اليومي بين ثقافة الموظفين.
- التنوع الثقافي داخل المنظمة والمتطلبات القانونية فيما يتعلق بتساوي الفرص.
- إدارة التنوع الثقافي بفعالية من شأنه تعزيز صورة المؤسسة.¹

2. أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة

أجريت العديد من الدراسات الميدانية التي حاولت إسقاط أبعاد الثقافة على المنظمات ومحاولة استخلاص ردة فعل هذه الأخيرة على كل بعد من الأبعاد الخمسة التالية:

- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ.
- مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد.
- مدى التوجه في الذكورية مقابل الأنثوية.
- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.
- مدى التوجه بالحاضر مقابل التوجه في المستقبل.

الجدول الموالي يوظف هذه الأبعاد داخل المنظمة على الشكل التالي:

الجدول رقم 3: أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة

1- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ.	
ثقافة رافضة للتوزيع غير متساوي للقوة والنفوذ	ثقافة قابلة للتوزيع الغير متساوي للقوة والنفوذ
تعمل على تدنية عدم المساواة في توزيع القوة بين الأفراد في المجتمع، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق فهي توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تتحو نحو تمايز قيمى مغاير تماما للمجموعة الأولى حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء المزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
2- مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد.	
ثقافات متجنبة للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية كبيرة للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق والامتثال أو الطاعة أو الأمن.	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الاشياء السابقة ولا تنظر للعمل الجاد والجاد كفضيلة في حد ذاته وتعطي قيما عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد.

¹ جمال العسالي، "بن يحيى نجاة، اشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد (01)، (دس، ن) ص 36.

3- مدى التوجه في الذكورية مقابل الأنثوية.	
ثقافة ذكورية التوجه	ثقافة أنثوية التوجه
تميل بوضوح إلى التمييز بين الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
4- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية والاحترام خصوصية الفرد وشؤونه	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
5- مدى التوجه بالحاضر مقابل التوجه في المستقبل.	
ثقافات موجهة بالحاضر	ثقافات موجهة بالمستقبل
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية	تركز على بعض القيم مثل: المثابرة والإصرار، الادخار، المحافظة والتوفير، مع تركيز الأكبر على المكانة الاجتماعية

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005)، ص 139.

الفرع الثاني: آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة

1. آثار عاطفية: وفي معظمها تشير إلى درجة الارتباط العاطفي كالرضا الوظيفي وتحديد الهوية، والاندماج الاجتماعي أو الصراع الوظيفي، وصراع الدور، وغموض الدور، فالعمل مع افراد من مختلف الاعراق والنوع الاجتماعي واللغة يستتبع بسلبية العواطف، هذا وقد اشارت الدراسات إلى ان الافراد ينجذبون إلى اللذين يتشابهون معهم لانهم اكثر عرضة لتكوين علاقة مع بعضهم، كما يجعل الاندماج الاجتماعي والهوية أكثر تجانسا من حالات الاختلاف، والتي يتولد عنها النفور، فيكون بناء العلاقات امرا صعبا.

2. آثار معرفية: وتعني قدرة المجموعة على جمع المعلومات، فالمجموعات المتنوعة وغير المتجانسة معرفيا تشمل على العديد من الرؤى التي تؤدي إلى الابداع، وبالتالي جودة صنع القرار يكون أعلى عندما تعمل الاقليات الثقافية على تقديم المزيد من الحجج المضادة.

3. آثار رمزية: وهي المجموعة الثالثة المعنية بمجموع الرموز للموظفين غير المتجانسين وقد يكون رمز التنظيم نابع من سيطرة الاطراف المهيمنة داخلها وخارجها، وهذا ما يزيد من شرعية المنظمة خاصة اذا كانت هذه الرموز تعنى بأعضاء الاقلية وتوفير فرص متساوية للجميع.

4. آثار تواصلية: وتعنى بأنماط الاتصال داخل المجموعات الغير متجانسة وتميل إلى ان تكون أكثر رسمية وأقل تكرار .

ويمكن أن يؤثر التنوع الثقافي على محيط العمل وذلك من خلال:

- تجاهل التنوع وتسييره وعدم الاهتمام به يمكن أن يؤدي إلى النزاع بين الأفراد في مكان العمل مما يؤدي إلى عدم التركيز أثناء أداء وتنفيذ الاعمال، وبالتالي انخفاض الانتاجية، في حين أن تبني التنوع وتسييره يؤدي إلى توسيع وجهات النظر وتعزيز الابداع والافكار الجديدة وبالتالي توفير فرص اضافية لكسب العملاء والزبائن.

- التنوع يمكن ان يشجع على تشكيل تكتلات داخل مكان العمل بين الأفراد، كالتكتلات العرقية، والتكتلات الدينية، وهذا قد يؤدي إلى التمييز غير القانوني بالشكل يوحد النزاعات بين العاملين مما يؤثر سلبا على المنظمة ويهدد تنافسيتها واستمراريتها، والقدرة على تقييم الفروق الفردية يؤدي إلى قبول أكبر لجميع وجهات النظر، مما يقلل النزاعات في محيط العمل، والتمييز الغير قانوني، والتكتلات بين العاملين، وهذا كله يؤدي إلى توفير محيط عمل مريح ومشجع على الإبداع وتحسين الأداء.¹

الفرع الثالث: أساليب قياس التنوع الثقافي

عرف قياس التنوع الثقافي محاولات متعددة ومتنوعة في أساليبها من طرف علماء النفس الاجتماعي والباحثين في الثقافة وكذا في مجال إدارة الأعمال والمناجمنت، وقد كانت الأبعاد في بدايتها مقتصرة في قياسها للفروق على متغيرات إثنية وعرقية وقد كانت معتمدة في أساسها على الصفات الجسمية كلون البشرة، ومورفولوجيا الجسم، و رغم أن الدراسات أكدت على وجود علاقة بين بعض هذه المتغيرات والاختلاف الثقافي إلا أنها انتقدت من طرف الباحثين من ناحية أن الاختلاف الثقافي لا يعتمد في اساسه على المورفولوجيا أو صفات الجسم.²

إذ نجد الأفارقة السود الأمريكيين يختلفون في ثقافتهم تماما عن الأفارقة السود الأصليين في إفريقيا وخاصة مع ظهور العولمة وحركة السفر والتنقل والهجرة، لذلك ظهرت محاولات أخرى كدراسة: **Alesina**

¹ عائشة شتاحة، مرجع سابق، ص 31-32.

² PERIAC, F. **Defining and Measuring Cultural Diversity for Innovation Analysis purpose – A Survey In Economics and Management** 2009. Retrieved from <http://www.ieb.ub.edu/aplicacio/fitxers/CI09Periac.pdf>

A., Devleeschauwer, A., Easterly, W., Kurlat, S., & Wacziarg, R.¹ أضافت بعض المتغيرات التي قد تحدد الفروق بين المجموعات الإثنية وهي المتغيرات الإثنية العامة، متغير اللغة، ومتغير الديانة، إذ حاول هؤلاء الباحثين جمع البيانات من 190 دولة قصد توفير قاعدة بيانات تتوفر على مختلف المعلومات حول الإثنيات واللغات والديانات في العالم. وقد ظهر هذا التوجه أكثر في مجال إدارة الأعمال. ومع استمرار البحوث أضيفت المتغيرات الجغرافية والإقليمية لتمييز بين الثقافات بالاعتماد على متغير الدولة، الإقليم، التقارب الجغرافي بين الدول، القارات، إذ اعتبر الاختلاف في الثقافة وفي أبعادها يرجع لاختلاف الجنسيات وقد انجزت العديد من البحوث في هذا المجال.

المطلب الثاني: منظورات الاختلافات الثقافية وإدارتها داخل المنظمة

تشير غالبية البحوث الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة المنظمة إلى الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على مجريات العمل داخلها، وتظهر أنماط وسياسات مختلفة في التعامل مع المورد البشري المختلف.

الفرع الأول: إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة

1- سياسات وخطوات إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة

تشمل إدارة التنوع الثقافي جميع العمليات الإدارية داخل المنظمة، ومن أبرزها مايلي:

أ. التزام الإدارة العليا ودعمها: ان التزام ودعم الإدارة العليا للتنوع الثقافي أمر هام لأن إدارة التنوع الثقافي تشتمل على العديد من الجوانب العملية الإدارية والتي تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا ماديا ومعنويا، من خلال الإجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع الثقافي.

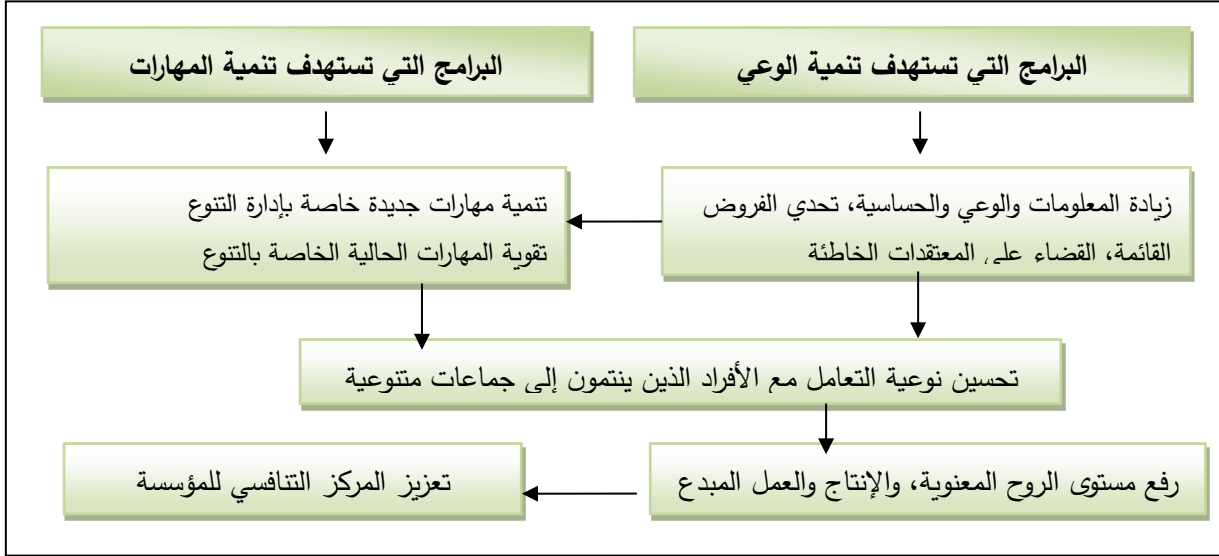
ب. وضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص: فيجب أن تبنى السياسات على فهم مختلف الفئات وسلوكياتهم والانتباه للإشاعات والأحكام المسبقة والتحيز ضد فئات معينة، ومن خلال هذه السياسات يجب أن تتم إزالة الحواجز والعوائق للإنجاز و التقدم المهني أمام جميع الفئات.

ج. التوظيف: يجب على المنظمات وضع مواصفات ومؤهلات واضحة ومعلنة لعمليات الاستقطاب والاختيار وتعيين الأفراد، وتقييمهم وتطويرهم المهني بحيث تكون مبنية على المؤهلات والخبرات، وبعيدة عن الاعتبارات غير المهنية.

¹. Alesina, A., Devleeschauwer, A., Easterly, W., Kurlat, S., & Wacziarg, R. FRACTIONALIZATION. Journal of Economic Growth, Springer, 8(2). (2003).P 06.

د. التدريب والتطوير: إن الهدف من التدريب والتطوير هو ضمان تحسين أداء الأفراد في المنظمات لذا يجب ألا تقتصر إجراءات المنظمات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ بالجيد والمميز من الموارد البشرية،¹ وتنقسم هذه البرامج إلى نوعين مبينة في الشكل الموالي:²

الشكل رقم 11: المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي



المصدر: جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، (المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004)، ص 230.

من الشكل السابق يتبين لنا جليا أن برامج التدريب والتطوير تؤثر على العمل من خلال طريقتين: أولاهما برامج تستهدف تنمية الوعي وذلك من خلال زيادة المعلومات والوعي والحساسية. وتحدي الفروض القائمة و القضاء على المعتقدات الخاطئة، اما الطريقة الثانية فهي من خلال برامج تستهدف تنمية المهارات وذلك اعتمادا على تنمية مهارات جديدة خاصة بإدارة التنوع وكذا تقوية المهارات الحالية الخاصة بالتنوع.

¹ . علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الإنترام التنظيمي. (الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015)، ص 42.

² . جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني. (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004)، ص 230.

هـ. **تقييم الأداء:** هنالك الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في طرق تقييم الأداء، حيث يجب أن تعكس تلك الإجراءات الحاجة إلى إدارة التنوع الثقافي، الأمر الذي يعني أن النجاح سيكون مبنياً على متطلبات ومواصفات جديدة، فهذا التقييم يجب أن يكون موضوعياً ومبنياً على احتياجات العمل وأن يكون عادلاً لكل أفراد المنظمة دون أي تمييز لأحد بسبب صفاته الشخصية أو العرقية.

و. **الترقيات والتعويضات:** وتهدف إلى تحسين الأداء عبر مكافأة الأفراد الذين يسهمون في أداء المنظمة، ونظام المكافآت والحوافز الجيد يضمن علاقة مباشرة بين الجد والمكافأة، فنظام الترقيات والدفع المبني على الأداء هي من مظاهر نظام المكافآت الجيد.

ومما سبق فإدارة التنوع الثقافي يجب أن تكون شاملة ومتكاملة بحيث تنعكس على كافة الجوانب الفنية والإدارية وبالشكل يشمل كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة.¹

2. **العوامل المساهمة في التنوع الثقافي داخل المنظمات:** من بين أهم العوامل المساهمة في التنوع الثقافي داخل المنظمات ما يلي:

أ. **تدويل نشاطات المنظمة:** تلجأ المنظمات من خلال تدويل نشاطها من خلال البحث عن أسواق خارجية بسبب تجنب خطر تشبع السوق المحلية بالمنتج أو الخدمة التي تسوقها المنظمة مما يحدث ركود في تطورها، لذلك تلجأ إلى توسيع أسواقها على المستوى العالمي، إلا أن التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية (الاتحاد الأوروبي) قد يضع المنظمة أمام ضرورة إنشاء فروع جديدة وإقامة تكتلات وشراكات مع نظرائها من المنظمات الأخرى الناشطة في المجال، كاتحاد شركتين في صناعة السيارات أو شراكة لتقديم خدمات طبية، وذلك للضرورة الاقتصادية والتكنولوجية، فهذه الشراكات تسمح بتبادل الموارد والخبرات والمهارات في العمل والإنتاج، كما أن هذا التوجه أيضاً يسعى لإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة التي تكتسب من خلالها العالمية، وتأخذ مكانة مهمة في السوق الدولي، وتحقق فوائد متمثلة في اكتشاف أسواق جديدة وتكنولوجيا حديثة، ومهارات وكفاءات وموارد بشرية مختلفة الثقافات، وهذا كله يساهم في إيجاد التنوع الثقافي داخل المنظمة.

ب. **تكوين فرق عمل متعدد الثقافات:** وكما أشرنا سابقاً فإن سعي المنظمات إلى التوجه نحو تدويل نشاطها ينتج عنه إنشاء فروع خارج البلد الأم، مما يستدعي استقطاب الكفاءات الفعالة التي أصبحت ميزة تنافسية عالمية، هذه الكفاءات توظف من بلدان مختلفة للفروع كما تحدث حركة كبيرة لتتنقل

¹ . علي محمد أحمد المصاروة، مرجع سابق، ص 44.

العمال بين الفروع، مما يجعل المنظمة تلجأ لأسلوب تكوين فرق متعددة الثقافات في العمل لإنجاز المهمات، والذي ينبع من توجه المنظمات نحو ايجاد أفكار وحلول متنوعة ومتجددة ومتعددة، هذا وتظهر فرق العمل متعددة الثقافات في منظمات الشراكة الأجنبية أكثر، إذ تتشكل هذه الفرق من جنسيات الدول المشاركة في مشروع ما أو في إنجاز المهمات التنظيمية لتوفير وجهات نظر وطرق عمل مختلفة حول طرق الإنجاز، والتوصل لصيغة عمل متوافقة مع جميع الأطراف، وكل هذه العوامل تساهم في انتشار وتطور التنوع الثقافي داخل هذه المنظمات.

ج. **التنقل الجغرافي للإطارات:** إن أغلب المنظمات المحلية الناشطة في الدول النامية لا تعرف التنوع في الجنسيات في مجتمعاتها، كما تفرض هذه الدول على المنظمات الدولية التي تنشط في سوقها توظيف عمال محليين من جنسيتها من خلال اتفاقيات وقوانين تحكم نشاطها، لذلك تسعى المنظمات إلى تكوين إطارات خارجية يتم توجيههم نحو فروع المنظمة وتمثل مهمتهم في إدارة وتسيير هذه الفروع المنتشرة عبر العالم، وفي اغلب الأحيان تكون هذه الإطارات من البلد الأصلي للمنظمة إذ يساهم في نقل المهارات والخبرات للفروع ويضمن مراقبة سيرها حسب توجه وثقافة المنظمة الأم، ويتميز هذا الإطار في العادة بالتمكن من الإدارة الدولية والعمل على المستوى العالمي، كما يمكن نقلهم وتحويلهم بين الفروع حسب كفاءتهم، وهذا ما يؤدي إلى التنوع الثقافي في المنظمات الدولية باختلاف فروعها عبر العالم نظرا لحركة هذه الإطارات بين الدول.

الفرع الثاني: النماذج المفسرة للتنوع الثقافي داخل المنظمة

انطلاقا من دراسة الأبحاث المعنية بدراسة أبعاد التنوع الثقافي يتضح وجود خمس نماذج للتنوع الثقافي والتي تستخدم على نطاق واسع في الدراسات والأبحاث المتعلقة بالاختلاف والتنوع الثقافي على المستوى العالمي وتتمثل في:

- نموذج Kluckohn & Strodtbeck, 1966

- نموذج Hofstede, 1980

- نموذج Trompenaars, 1994

- نموذج Schwarts, 2006

- نموذج house et al, 2004

وفيما يلي توضيح للنماذج الخمسة

1. نموذج Kluckohn & Strodtbeck, 1966

يتضمن نموذج Kluckohn & Strodtbeck, 1966 خمسة أبعاد للتنوع الثقافي تتمثل في (طبيعة البشر، العلاقة بالطبيعة، درجة الاهتمام بالوقت، درجة الاهتمام بالنشاط، العلاقات الاجتماعية بين الناس)، حيث كانت هذه الدراسة من المحاولات الأولى لفهم وتفسير وقياس أسباب الاختلافات الثقافية بين المجتمعات المختلفة.¹

¹ . نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية فريق الإدارة العليا للمنظمات متعددة الجنسيات في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. (جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2007)، ص 49-50.

وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد الخمسة، وأيضا تأثيراتها الإدارية.

الجدول رقم 4: أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج Kluckhohn & Strodtbeck, 1966

استجابات مختلفة			قضايا أساسية
ثقافة (ج)	ثقافة (ب)	ثقافة (أ)	
طبيعة الإنسان خير	طبيعة الإنسان كزيج بين الخير والشر	الإنسان بطبعته شرير	ماهي طبيعة البشر؟
الإنسان مسيطر ومهيمن على الطبيعة	الإنسان في انسجام وتناغم مع الطبيعة	الإنسان خاضع للطبيعة	ماهي علاقة الإنسان بالطبيعة؟
المستقبل	الحاضر	الماضي	ما هو البعد الزمني محل التركيز والاهتمام؟ (التوجه الزمني)
انشطة موجهة نحو الإنجاز وإثبات الذات	أنشطة تؤكد على تنمية كل جوانب الشخصية الجسدية/العقلية/الروحية	أنشطة تركز على الاستجابة الفورية لدوافع ورغبات الفرد	ماهي درجة الاهتمام بالنشاط؟ (الأسباب والدوافع)
فردية إعطاء الأولوية للفرد ذاته، وأهم الأهداف هي الأهداف الشخصية (سعادة الفرد).	جماعية إعطاء الأولوية للأهل والأقارب والأصدقاء وأهم الأهداف هي أهداف الجماعة (انسجام الجماعة)	العلاقة الرئاسية هامة للجماعة بالإضافة إلى احترام الفروق في المكانة	ماهي علاقة الإنسان بالآخر؟ (طبيعة العلاقة الاجتماعية)

المصدر: نجوى عبد الله الطبلاوي، تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية فريق الإدارة العليا للمنظمات متعددة الجنسيات في مصر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007، ص 50.

3. نموذج (Hofstede, 1980): من أهم النماذج التي فسرت الاختلاف والتنوع الثقافي في المنظمات، نموذج الانثروبولوجي وعالم النفس الاجتماعي (هوفستيد Hofstede) حيث اقترح خمس ابعاد تشمل الاختلافات الثقافية المتعلقة بالثقافة الوطنية التي يتشارك فيها العمال والمدراء بعد دراسة قام بها شملت 116000 موظف لدى شركة IBM متعددة الجنسيات التي تمتلك فروع منتشرة في العالم، والتي تعتبر كأكبر قاعدة بيانات لمسح قيم الموظفين حتى الساعة.¹ وقام (Hofstede) منذ عام 1980 وصاعدا بمجموعة من الأبحاث والدراسات القيمة في مجال إدارة الأعمال الدولية - Hofstede 1980

¹. Hofstede, G, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. 2011 . Retrieved from <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> website:

(1984-1991-1994-2010-2013)¹، وفي دراسته الأصلية قام هوفستيد 1980 بتجميع البيانات من 40 دولة عبر فروع شركة IBM وفي الدراسة الثانية سنة 1984 أضيفت 10 دول أخرى، حيث تم ترجمة أداة الدراسة إلى 20 لغة مختلفة، وتضمنت 160 بند، 63 منها كانت متعلقة بالثقافة الوطنية شملت عدة مواضيع كالرضا، الإدراك، الأهداف الشخصية والمعتقدات والخصائص الديموغرافية،² يتبلور الهدف الاساسي لهذه الابحاث في دراسة الاختلافات الثقافية على المستوى الدولي، وفهم أسبابها وكيفية قياسها، وقدم (hofestede 1980) خمسة أبعاد ثقافية يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها (مسافة القوة، الفردية مقابل الجماعية، الذكورية مقابل الأنثوية، تجنب عدم التأكد، التوجه بالمدى الطويل مقابل التوجه بالمدى القصير)، ثم أضاف (hofestede 2011)، بعد سادس للأبعاد الثقافية وهو (التساهل مقابل الانضباط).³

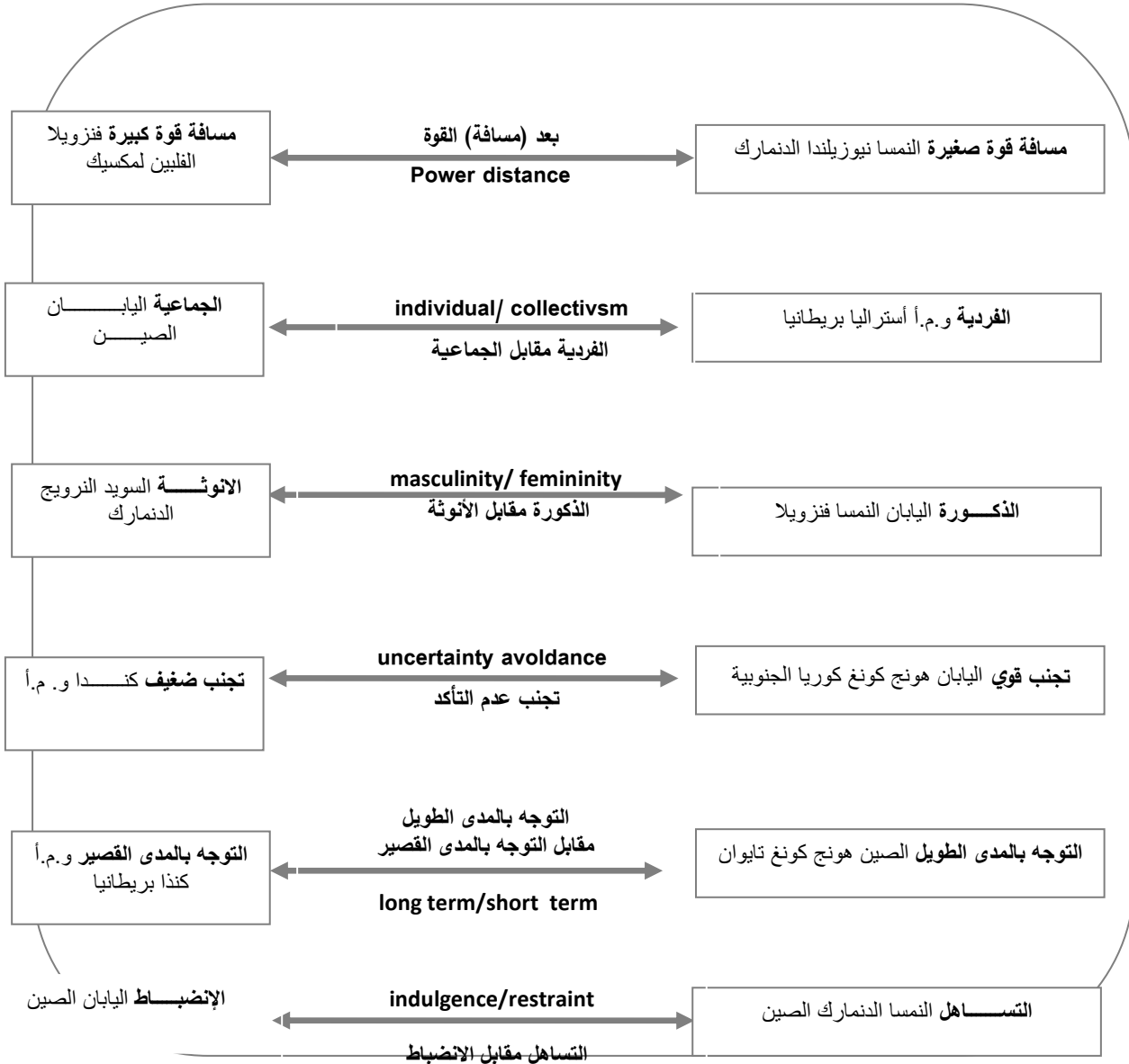
¹ نجوى عبد الله الطبلوي، مرجع سابق، ص 50.

² عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 79.

³ نجوى عبد الله الطبلوي، مرجع سابق، ص 50.

ويمكن توضيح نموذج هوفستيد للتنوع الثقافي وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم 12: أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج (hofestede ,1980)



المصدر: من إعداد نجوى عبد الله الطـبـلاوي اعتمادا على Hofstede 1980 و 2011

Hofstede

ويمكن توضيح الأبعاد الستة كما يلي:

أ. **مسافة القوة (Power distance):** يعكس هذا البعد مدى تقبل المجتمع لتوزيع السلطة بين أفرادها، 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 تقل من شأن الفروق في الرتب. ¹ وتشير دراسة هوستفيد إلى أن الدنمارك نيوزيلندا والنمسا من أكثر الدول ميلا نحو عدم تقل هذه الفجوة في السلطة في حين تعد فينزيولا والفلبين والمكسيك من أكثر الدول تقبلا لها.

ب. الفردية مقابل الجماعية (individual/ collectivism): يشير هذا البعد إلى طبيعة العلاقة بين أفراد ثقافة ما، وكذا درجة شعور الأشخاص بالفردية بدل شعورهم كأعضاء ضمن مجموعة، وكذا الاعتقاد بتحقيق المصلحة الفردية فوق أي اعتبار آخر عكس الثقافة الجماعية التي يشعر الأفراد فيها بالانتماء للمجموعة والاحتماء بها والتفكير بالمصلحة الجماعية دائما. ²

ج. الثقافة الذكورية مقابل الأنثوية (masculinity/ femininity): يشير مفهوم الذكورة إلى الميل وتوجه مجتمع ما نحو العمل وإبراز قيمة أفرادهم من خلال القوة المكتسبة والإنجاز والتقدم المهني، وذلك مقابل مفهوم الأنوثة الذي يميل نحو إعطاء تقدير أكبر للعلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة بين الناس، مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها، وتعد اليابان أكثر المجتمعات توجهها نحو الثقافة الذكورية في حين تعتبر الدول الإسكندنافية أكثر الدول ميلا نحو الثقافة الأنثوية. ³

د. تجنب عدم التأكد (uncertainty avoidance): 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 نوعا من القلق والضغط، بحيث يصبح اتخاذ القرارات صعبا ما لم تكن النتائج واضحة ومتوقعة ويتولد خوف من تبعات النتائج. والثقافة التي يكون بها تجنب الغموض مرتفعا تسعى دائما إلى تخفيض الغموض عن طريق القوانين والإجراءات الدقيقة والصارمة، عكس الثقافة ذات تجنب الغموض المنخفض إذ تشجع روح المخاطرة والمغامرة، وكذا عدم القلق من تبعات ونتائج القرارات المتخذة في كافة المواقف. ⁴

هـ. التوجه بالمدى الطويل مقابل التوجه بالمدى القصير (long term/short term): يشير هذا البعد إلى نظرة الثقافات ذات التوجه طويل المدى للزمن والخطط والاستراتيجيات، وقيم التطوير والبقاء والنظر إلى المستقبل، عكس الثقافات ذات التوجه قصير المدى التي تهتم بواقعها الحالي، وتولي اهتمام

¹ عبد السلام بن شريك، دراسة مقارنة بين النظرة الاستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية، 2012)، ص 245.

² Robbins, S. P., & Judge, T. A. **Organizational Behavior**, 15th Edition: Pearson Higher Education & Professional Group. 2012, P 09.

³ نجوى عبد الله الطبلاوي، مرجع سابق، ص 52.

⁴ نافذ فايز الهرش، مرجع سابق، ص 333.

بقيم ماضيها وتعتبر نفسها امتداداً له.¹ كما تتسم الثقافات ذات التوجه طويل المدى بتقبلها للتغيير والتطوير، على عكس الثقافات ذات التوجه قصير المدى أين تتمسك بالجوانب التقليدية وتعزز بماضيها وتثمن الاستقرار، ولا تتقبل التغيير بسهولة.²

و. التساهل مقابل الانضباط (indulgence/restraint) يعكس مفهوم التساهل قيم السعادة والتمتع بالحياة والإشباع الحسي من خلال الأنشطة المختلفة، بينما الانضباط يعكس الضبط الذاتي والتحكم في الميول وتجنب أذى الآخرين وعدم انتهاك القواعد واحترام كبار السن والآباء والأمهات.³

3. نموذج (Trompenaars, 1994): تم تطوير هذا النموذج من قبل ترونينار وتورنر (Trompenaar & Turner) 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.⁴ ويقترح هذا النموذج 7 أبعاد نستطيع من خلالها تمييز الاختلافات بين الثقافات الوطنية كما يلي:

أ. درجة الرسمية والاستثناءات: في الثقافة الرسمية تكون المواقف أكثر تحديدا ويكون الصدق والعدل يكون في كل موقف ولا تتأثر الآراء بالظروف المحيطة، المثال على الك ما يحدث بالولايات المتحدة حيث نجد القوانين جزء أساسي من أي مفاوضات، أما في المجتمعات الأقل اهتماما بدرجة رسمية حيث تعتمد على الاستثناءات والعلاقات في تحديد المواقف مثل الصين نجد الجوانب القانونية للتعاقدات قليلة الوزن تماما.⁵

ب. الجماعية مقابل الفردية: وهي درجة تقدير الفرد لأهمية الانتماء للجماعة لديه، هل يعتبر نفسه أولاً فرداً أم عنصراً من المجموعة ففي الثقافات الجماعية يرى الفرد نفسه فيها جزء من الجماعة ويشترك معها في تفكيره واختياراته، بينما نجد في الثقافة الفردية يعتبر الفرد نفسه فيها مستقل عن الجماعة وله تفكيره واختياراته الخاصة به دون الرجوع للجماعة التي ينتمي إليها، وهي باختصار المواجهة

1. وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة ماجستير، (جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان: مدرسة دكتوراه، إدارة الافراد وحوكمة الشركات، 2012/2011)، ص 29.

2. نافذ فايز الهرش، مرجع سابق، ص 333.

3. نجوى عبد الله الطبلأوي، مرجع سابق، ص 53.

4. عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 72.

5. نجوى عبد الله الطبلأوي، مرجع سابق، ص 54.

بين الفرد مقابل المجموعة، ويمكن تطبيقها في مجال إدارة الأعمال من خلال عمليات التفاوض إذ أن الثقافات الفردية يفاوض فيها الفرد على حسب احتياجاته الفردية ومثال على الدول نجد الولايات المتحدة الأمريكية تتمتع بفردية عالية، بينما في الثقافات الجماعية يتفاوض فيها الأفراد باسم المجموعة وقراراتها تكون موحدة تخدم مصالح الجماعة كعض دول آسيا. إلا أنه يجدر بالذكر أن نتائج هذا البعد تتغير بسرعة، إذ وجدت اختلافات في نتائج الدول بين دراسة وأخرى وكذا سجلت النتائج أن بعض الدول الاشتراكية تتمتع بفردية عالية كتشيكوسلوفاكيا والاتحاد السوفيتي سابقاً.¹

ج. العلاقات المحايدة مقابل العلاقات المؤثرة: التعبير عن الانفعالات هو ما يركز عليه هذا البعد، ففي ثقافة العلاقات المؤثرة يكون التعبير عن العواطف شيء طبيعي ومناسب، وعدم التعبير عن ذلك يعتبر عدم أمانة، عكس الثقافات المحايدة، فمحاولة التحكم في العواطف لا تتضارب مع إصدار حكم في مواقف الأعمال.

د. العلاقات المحدودة مقابل العلاقات المنتشرة: هذا البعد يركز على معالجة الثقافة الخصوصية أو الانعزالية، ففي الثقافات ذات العلاقات المحدودة، فإن الناس لديهم علاقات شخصية قليلة، وهناك مسافة بين الحياة الخاصة والحياة العامة، والولايات المتحدة مثال على الثقافة ذات العلاقات المحدودة، حيث يميل الناس إلى تقسيم حياتهم إلى حياة عامة وحياة خاصة، فالمدير الأمريكي لا يسمح لزملائه في العمل مقاسمته في حياته الخاصة، وذلك على عكس المدير في الصين فيميل إلى أن تكون علاقته في العمل منتشرة وتصل إلى أن تكون علاقة زمالة أو صداقة.

هـ. الإنجاز الشخصي مقابل الجوانب الشخصية: يتعلق هذا البعد بأسس تقييم العمل ومدى موضوعيتها حيث يتطلب نظام القيم في بعض الثقافات تحديد مكانة العمل على أساس إنجازهم، وما تحقق بالعمل (التوجه بالإنجاز المحقق)، في حين تنظر ثقافات أخرى لمكانة العامل على أساس أقدميته أو عمره أو عائلته أو مركزه الوظيفي.

و. التوجه بالمستقبل مقابل التوجه بالحاضر: يركز هذا البعد على ثقافة الماضي، الحاضر أو المستقبل وعلاقة كل منهم بالآخر، في المجتمع الموجه بالماضي نجد أن التاريخ له أهمية كبيرة،

¹ . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 73.

والمجتمع الموجه بالحاضر يركز على ما يحدث الآن، أما الثقافة الموجهة للمستقبل تستخدم الماضي والحاضر لتحقيق مزايا مستقبلية.¹

ز. التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي: 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 عموماً ومن بين الثقافات ذات التحكم الخارجي نجد الصين، روسيا، السعودية.² والجدول الموالي يوضح نموذج Trompenaars, 1994 للاختلافات الثقافية

الجدول رقم 5: الأبعاد الثقافية حسب نموذج (Trompenaars, 1994)

الرسمية/ الاستثناءات universalism/ particularism	
الرسمية	الاستثناءات
الولايات المتحدة الأمريكية، النمسا، ألمانيا	الصين، الإتحاد السوفياتي السابق، إندونيسيا
الجماعية مقابل الفردية individualism/ collectivism	
الفردية	الجماعية
الولايات المتحدة الأمريكية، الأرجنتين	تايلاند، اليابان
العلاقات المحايدة مقابل العلاقات المؤثرة Neutral / affective	
العلاقات المحايدة	العلاقات المؤثرة
اليابان، بريطانيا، سنغافورة	المكسيك، هولندا، سويسرا
العلاقات المحدودة مقابل العلاقات المنتشرة Specific/Diffuse	
العلاقات المحدودة	العلاقات المنتشرة
النمسا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية	فنزويلا، الصين، إسبانيا
الإنجاز الشخصي مقابل الجوانب الشخصية Achievement/ascription	
الإنجاز الشخصي	الجوانب الشخصية
الولايات المتحدة الأمريكية، النمسا، بريطانيا	فنزويلا، إندونيسيا، الصين
التوجه بالمستقبل مقابل التوجه بالحاضر future oriented/ present oriented	
التوجه بالمستقبل	التوجه بالحاضر

¹ . نجوى عبد الله الطبلأوي، مرجع سابق، ص، 54.

² . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 76.

الصين، اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا
innr-directed/ Outer-directed التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي	
التوجه الداخلي	التوجه الخارجي
الولايات المتحدة الأمريكية، استراليا	الصين، اليابان

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (Trompenaars. 1994, P. 22)

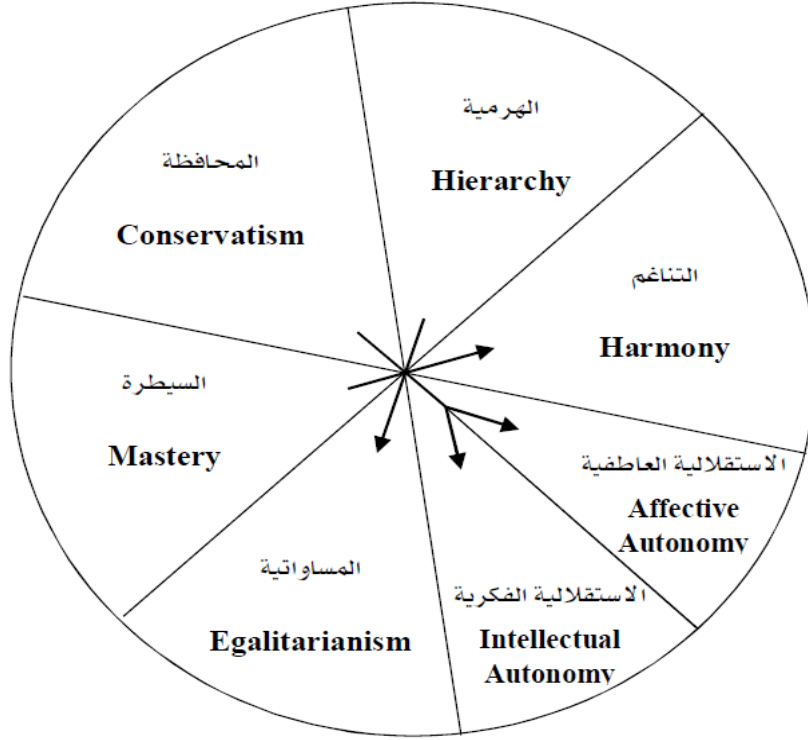
4. نموذج: (Schwartz, 2006): لقد قدم العالم شوارتز نموذجا مهما جدا في تفسير أبعاد التنوع الثقافي بين مجتمعات العالم سنة 1999 واستمر بعدها في تطوير هذا النموذج منطلقا من مبدأ ما هو ظاهر وخفي من القيم والمعايير التي من خلالها تحدد المجتمعات ما هو صحيح ومرغوب فيه. وتتحدد من خلالها سلوكيات الأفراد في المجتمعات في المواقف المختلفة. ويعتبر أن هذه القيم والمعايير تتشكل من طرف مؤسسات المجتمع انطلاقا من الأسرة والتعليم وصولا إلى النظام السياسي والاقتصادي للمجتمع أو الدولة، حيث تحدد للأفراد أهدافهم في الحياة، وبواسطتها يبرر الأفراد سلوكياتهم المختلفة.¹ ولقد قدم (Schwartz, 2006) ثلاث أبعاد بها سبع تناقضات تحدد أنواع القيمة الثقافية بعد دراسة قام بها على 35000 أستاذ وطالب في 49 دولة مختلفة.²

¹ . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 77.

² . Schwartz, S. H. A theory of cultural value orientations: Explication and applications. Comparative sociology, 5(2) 2006,p 32.

الشكل الموالي يبين نموذج (Schwartz) للتنوع الثقافي:

الشكل رقم 13: الأبعاد الثقافية حسب نموذج (Schwartz, 2006)



Source: Schwartz, S. H. A theory of cultural value orientations: Explication and applications. Comparative sociology, 2006, 5(2), p 32.

وفي ما يلي توضيح لأبعاد هذا النموذج:

أ. المحافظة مقابل الاستقلال: 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 يشاركها المجتمع بكافة أفرادها، بينما في الثقافات التي تتسم بالاستقلالية (Autonomy) نجد أن طبيعة علاقة الفرد بالجماعة مستقلة للفرد فيها حرية الاختيار في طريقة العيش ولل فرد فيها حرية التعلم والبناء الأفكار وتبني الآراء. ونجد نوعان في هذه الثقافة:

- ثقافة استقلالية عاطفية (Affective autonomy): وهي ثقافة تشجع إشباع الرغبات والتمتع بالحياة والتجارب المختلفة.

- ثقافة استقلالية فكرية (**Intellectual autonomy**): وهي ثقافة تشجع أفرادها على تكوين المعتقدات الفكرية والإبداع وتقبل الآخر.

ب. **التدرج الهرمي مقابل المساوات**: يتعلق هذا البعد بعلاقة الافراد بالسلطة ففي الثقافات الهرمية يتقبل الافراد الترتيب الهرمي التي توزع فيه السلطة بالشكل غير متساوي وتشجع هذه الثقافة قيم السلطة والنفوذ، أما في ثقافة المساواة تنتشر قيم العدالة الاجتماعية والمشاركة وضرورة مساعدة الأفراد.

ج. **السيطرة مقابل الانسجام**: يتعلق هذا البعد بعلاقة الأفراد بمحيطهم، ففي ثقافة السيطرة نجد أن الأفراد يسعون لإثبات الذات والميل إلى الفردية كما تتطلب الكفاءة، أما ثقافة الانسجام فيعتمد الأفراد في إنجازاتهم على المجموعة وتشجع قيم التآلف والانسجام مع المحيط والطبيعة.

5. نموذج المشروع العالمي GLOBE (House et al., 2004)

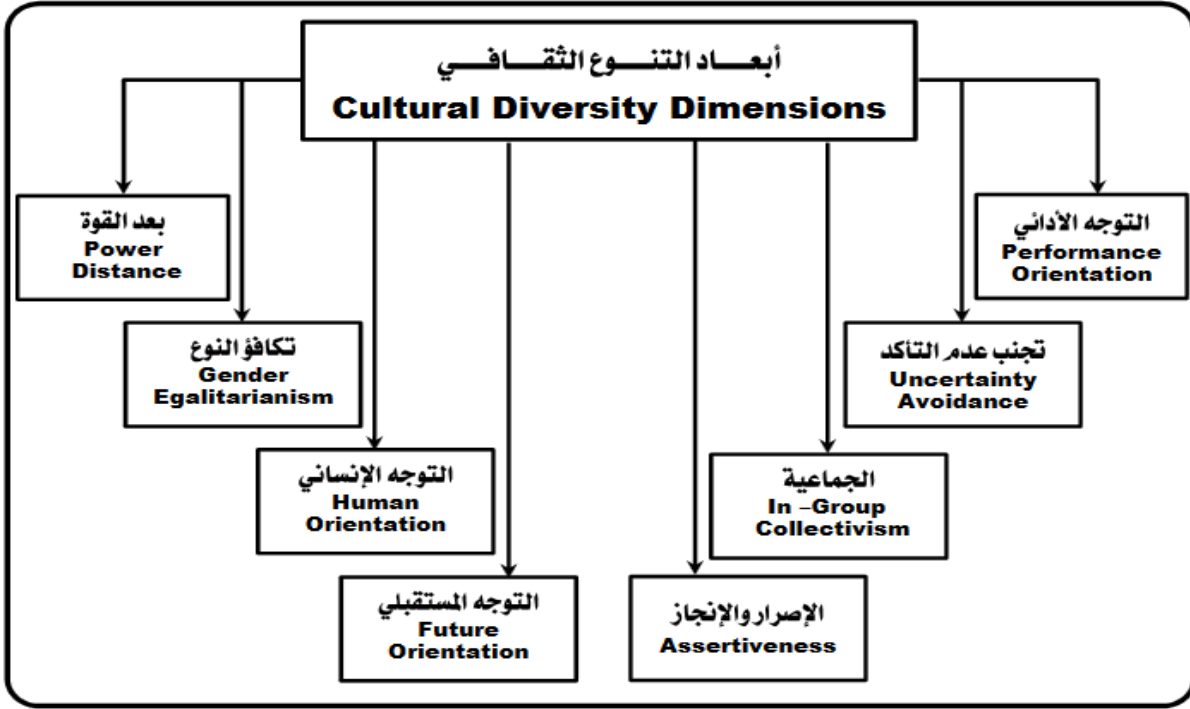
يعتبر المشروع العالمي **The Globe Project** مشروع بحث قدم بمشاركة 170 باحث عبر العالم بعنوان " القيادة عبر العالم والسلوك التنظيمي الفعال **Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness**، بقيادة العالم روبرت هاوس **House** وقد اشتمل على 62 دولة استجوب فيها 17300 مدير فرعي من 951 منظمة عبر العالم باستخدام القياس الكمي وبترجمة أداة البحث إلى مختلف اللغات، ودام البحث لمدة 10 سنوات اعتمد فيها أساساً على نموذج هوفستيد بأبعاده منطلقاً من إنجاز بحث عالمي متعدد الأبعاد ومتعدد الأساليب البحثية، وبجهود موجهة للكشف عن التأثير المعقد للثقافة على القيادة، والفاعلية التنظيمية، والتنافس الاقتصادي لمختلف المجتمعات.¹

ولقد اشتملت الدراسة في قياسها على شقين لكل من الأبعاد الثمانية، شق حول القيم "أي ما يجب أن يكون" والشق الثاني حول الممارسات أي "كما هو في الواقع".

¹. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**: SAGE Publications. 2004, P 14.

ويمكن توضيح نموذج Globe للتنوع الثقافي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 14: أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج المشروع العالمي، GLOBE House et al., (2004)



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى House, R. J, Hanges, P. J, Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**: SAGE Publications. 2004 P 14.

ويتكون نموذج (House et al 2004) من ثمانية أبعاد للتنوع الثقافي يمكن توضيحها كما يلي:

أ. **التوجه الأدائي**: يعني مدى تشجيع المجتمعات والمنظمات على الإبداع ومعايير الأداء المالية والتفوق وتطوير الأداء.

ب. **تجنب عدم التأكد**: يركز هذا البعد على مدى تعلق المجتمعات أو المنظمات بالمعايير الاجتماعية والقواعد والتعليمات والإجراءات البيروقراطية للتخفيف من الأحداث المستقبلية الغير متوقعة.

ج. **الجماعية**: يعبر عن درجة الفخر والولاء والتماسك بين الأفراد داخل المنظمات في الجانب التنظيمي، وداخل العائلة في الجانب المجتمعي، ويشير إلى مدى قوة علاقات الأفراد داخل المجموعة ومدى شعورهم بالمسؤولية الجماعية.

د. بعد القوة: يركز على مدى تقبل أفراد المنظمة أو مجتمع لدرجة تمركز السلطة والفروق في القوة والامتيازات في المناصب.

هـ. تكافؤ النوع: يشير إلى درجة التفريق بين الذكور والإناث في المجتمعات والمنظمات من حيث المكانة والمناصب والعدالة التنظيمية.

و. التوجه الإنساني: يهتم هذا البعد بدرجة تشجيع المجتمعات والمنظمات في الثقافات المختلفة على قيم الإنصاف، والإيثار، والود، ومشاعر الآخرين.

ز. التوجه المستقبلي: هي درجة تشجيع المجتمعات للأفعال الموجهة نحو المستقبل كالتخطيط، والاستثمار المستقبلي.

ل. الإصرار والجزم: هي درجة الجزم، والمواجهة، والعدوانية في العلاقات بين الأفراد في المجتمعات أو المنظمات.¹

إضافة إلى ما ذكر حاولت كثير من الدراسات العربية الحديثة الانطلاق من المجتمعات العربية وخصوصيتها الثقافية ومحاولة إيجاد أبعاد تتواءم والخصوصية العربية، والدول النامية.

المطلب الثالث: المواءمة بين البراداييم الإداري والسياق الثقافي

برز البعد الثقافي كأحد أهم الأبعاد في الدراسات الإدارية والتنظيمية، منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي نظراً لما وصلت إليه الدراسات الحديثة حول الدور الذي تلعبه الثقافة في تفسير اختلاف النماذج الإدارية والتنظيمية، من مجتمع لآخر وسياق لآخر، يضاف إلى هذا دور البعد الثقافي في توضيح السبل الممكنة من الاستفادة من تجارب الآخرين ونماذجهم الإدارية والتنظيمية عن طريق المقارنة. وبخاصة من منظور الدول النامية والعربية، التي تسعى إلى بناء وتطوير البراداييم الإداري* والتنظيمي المعاصر .

الفرع الأول: ما بين الثقافي والإداري (السياق والمسار)

رغم المحاولات البحثية السابقة في هذا السياق إلا أن المحاولات الجادة للاهتمام بالثقافة في

¹. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V, Ibid 15.

* استخدم مصطلح براداييم (Paradigm) في هذه الدراسة بالمعنى الذي عناه توماس كون (Thomas Khun) والمرتببط بالأطر المفاهيمية والأداتية المحددة لحقل معرفي معين والتي نالت موافقة المجتمع العلمي المعنى بهذا الحقل كما جاء في كتابه: 1962Khun, T. **The Structure of Scientific Revolution**, The University of Chicago Press, USA.

الدراسات الإدارية والتنظيمية، واعتبار الثقافة مفسراً رئيساً للظاهرتين الإدارية والتنظيمية ظهر جلياً مع بروز اليابان كدولة صناعية تكنولوجية منافسة للغرب، وذات براداييم إداري وتنظيمي متميز. كما تدعم هذا الاهتمام باعتماد الثقافة بعداً من أبعاد برامج التنمية المستدامة الرئيسة. فكما جاء في الدراسة الصادرة عن اليونسكو والمعونة ب"البعد الثقافي للتنمية" والمنشورة عام 1995 أصبح البعد الثقافي أحد الأبعاد الرئيسة التي تركز عليها البرامج التنموية الاقتصادية وغير الاقتصادية. وجاء بيان قمة باريس 2011 ليؤكد تلازم هذه الثنائية عن طريق اعتبار الثقافة وأثرها المباشر على الاقتصاد أحد أهم أسباب التنمية المستدامة.

ووفق النهج الجديد، أصبح إدماج البعد الثقافي في برامج التنمية ومشاريعها مسألة ضرورية. إذ إن توظيف المكونات الروحية والفكرية والعاطفية والمادية للمجتمع، ومشاركة أفرادها في جهد التحول الاقتصادي والاجتماعي، يسرعان في مشاريع التنمية، وفي تنفيذ برامجها.¹

وبالنسبة للدراسات الإدارية والتنظيمية، فلقد أصبح المدخل الثقافي، وكما جاء في دراسة جارث مورغان²، المرجعية الشمولية التي اعتبرت، برأي بعض النقاد، درة المؤلفات المتعلقة بالتنظيم بالتسعينيات كما جاء فيها، أحد المداخل الرئيسة في دراسة المنظمات. وانعكس الاهتمام بالمدخل الثقافي في الإدارة في تضمين المقررات (Textbooks) الأمريكية المدخلة في حقل الإدارة، ومنذ نهاية التسعينيات، فصلاً عن الإدارة العالمية، كما انعكس هذا الاهتمام أيضاً في تأليف الكتب الإدارية المقارنة استناداً إلى المدخل الثقافي في الإدارة من قبل أساتذة بارزين، مثل كتاب الباحثين ديفيد هيكسون وديريك بوف المعنون "الإدارة في العالم كله"³، والمنشور عام 1995 والذي بيّن أهم خصائص الإدارة والتنظيم في دول العالم المختلفة، مصنفة وفق مجموعات ثقافية دالة. ومثل الكتاب الذي حرره الباحثان الفرد جايجر ورايندرا كانغو المعنون "الإدارة في الدول النامية"⁴، والمنشور عام 1990 والذي ضم العديد من الأبحاث التي بنت مداخلها المفاهيمية التي وظفتها في دراسة مواضيع إدارية وتنظيمية في العديد من الدول النامية على المدخل الثقافي.

إن محاولات الاستناد إلى الأخذ وتبني السياق الثقافي في التطوير والنهوض، والأخذ بعين

¹ . عادل محمود الرشيد، "الإدارة والثقافة الموائمة بين البراداييم والسياس"، مداخلة قدمت في المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة:

القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. (سوريا، دمشق، أيام 13-16 أكتوبر 2003)، ص 33.

² Morgan, G., *Images of Organizations*, Second Edition, Sage Publications, p 146. 1997.

³ Hickson, D.J and Pugh, D.S. *Management Worldwide: The Impact of Societal Culture on Organizations Around The Globe*, Penguin Books, UK 1997. P13.

⁴ , Jaeger, A. M. and Kanungo, R.N. *Management in Developing Countries*, Routledge, London 1990.

الاعتبار اختلاف المجتمعات وتمايزها وتباينها في برامجها ومنظومتها التطويرية، والذي جاء نتيجة الاقتناع بعدم نجاعة المنظور العالمي الأحادي في تطبيق النماذج التنموية والنهضوية، وفق التصور الغربي لمفاهيم التنمية والتطوير، وعليه فقد وفر فرصة ثمينة من أجل ممارسة التنمية الواقعية، فضلا عن أن تبنيها لسياق الثقافي عظم من فرص نجاحها، وفتح الآفاق للنظر في وسائل وآليات متوافقة مع البعد الثقافي للمجتمعات، والذي لا يقتصر على تناول التنمية على ما هو حالي أو قصير مدى بل يتجاوزها إلى النظر في الأبعاد المجتمعية العميقة المشكلة للظاهرة الثقافية، من أجل فهم الانماط الثقافية والسلوكية، ومراعاتها عند وضع خطط التنمية.

إن من النتائج الإيجابية المترتبة على تطوير المدخل الثقافي في الدراسات الإدارية والتنظيمية إمكانية تطوير المفاهيم والنظريات والنماذج والتقنيات، التي يتطلبها البراداييم الإداري والتنظيمي المنشود في الدول النامية، ذو الفرصة الأعلى في البقاء والاستمرارية.

فبواسطة الأبعاد التي طورها المدخل الثقافي في الإدارة والتنظيم، والمتمثلة بالمعايير التي تقيس - على سبيل المثال - قيم التوجه المستقبلي، وكيفية ممارسة السلطة، وطبيعة العلاقات بين الأفراد، والقواعد التي يتفاعلون بموجبها، يمكن -الآن- تشخيص النماذج التنظيمية وأساليبها الإدارية بطريقة واقعية؛ كما يمكن النظر في الافتراضات والمنطلقات التي تبني عليها النظريات والنماذج والتقنيات الإدارية الغربية وغير الغربية المتطورة، من أجل معرفة إمكانية مدى ملاءمتها البيئات الإدارية النامية، ذات السياقات الثقافية المتباينة، ومن أجل التوصل إلى أفضل السبل والوسائل الممكنة من الاستفادة منها، ومعرفة الكيفية التي، بموجبها تتم مواءمتها لمتطلبات هذه البيئات، بما فيها تطوير ممارساتها الإدارية، بهدف التوصل إلى بناء البراداييم الإداري المحلي المنشود وتطويره.¹

الفرع الثاني: دور المدخل الثقافي والمأسسة في تطوير البراداييم الإداري

لقد سهلت المداخل والتصورات المفاهيمية المعاصرة في الإدارة والتنظيم، مثل المدخل الثقافي، والمدخل المأسسي* كيفية تطوير البراداييم الإداري والتنظيمي المتوائم مع سياقه الثقافي والمجتمعي.

فالمدخل الثقافي - وكما طوره باحثون بارزون مثل جيرت هوفستد G.Hofstede، والقائم على

¹ عادل محمود الرشيد، مرجع سابق، ص 40.

* يقصد بالمدخل المأسسي ذلك المدخل الذي ينطلق من الممارسة الإدارية وكيفية تشكلها أو تشكيلها أو تحولها والعوامل المؤثرة في ذلك كأساس للدراسة والبحث.

النظر في أبعاد ثقافية عميقة موجه للسلوك الإداري والتنظيمي، مثل قيم ضبط المجهول المرتبط بالتوجه المستقبلي، وقيم ومعايير الفردية والجماعية وقيم ومعايير المثابرة والليونة، وقيم ومعايير السلطة والنفوذ - يسلط الضوء على ما يجب اعتباره عند تطوير النماذج والتقنيات الإدارية والتنظيمية، وبخاصة من منظور الاستفادة من النماذج المتطورة، التي يجب أن تكون متوافقة مع الواقع الثقافي للبلد المعني أو البيئة المعنية.

كما يمكّن المدخل المأسسي وطروحاته المتمثلة بالمأسسة الجديدة (New Institutionalism) من تلمس تأثير نظم مجتمعية ومؤسسية رئيسية تلعب الثقافة دوراً في التأثير فيها على التنظيم وممارساته الإدارية، ويمكّن هذا المدخل كذلك من فهم كيفية تشكل الممارسات الإدارية عبر امتدادات مجتمعية عميقة. إذ ينطلق هذا المدخل من دراسة الممارسات الإدارية باعتبارها ظاهرة تتشكل من خلال القواعد والطقوس والأذونات والتعليمات والاعتبارات، والتي بدورها تتأثر بالأنظمة والتشريعات الحكومية، والنظم والقواعد المهنية، وأنظمة النقابات، وعلاقات منظمات الأعمال بعضها ببعض، ذات الارتباط بالثقافة وقيمها ومعاييرها.¹

وبخلاف المدخل العالمي المنطلق من البراداييم الإداري والتنظيمي الواحد وقواعده ومبادئه، والقائم - بشكل رئيسي - على دراسة وتفسير الظاهرة الإدارية والتنظيمية من خلال رؤية متخذي القرار في منظمات الأعمال، ونظرتهم إلى جوانب العمل، ومدى تحكمهم في توجيه منظماتهم التي تتمحور حول الأبعاد التقنية والانتاجية، ومن غير مراعاة ملموسة للأبعاد الثقافية والمجتمعية المقيدة للممارسات الإدارية والتنظيمية، والذي -وكما ذكر سابقاً- تمت العودة عنه، لعدم واقعيته، ولضعف فاعليته، وعدم نجاحه في تطوير نظريات ونماذج إدارية تلائم الدول النامية، بعد أن بنت هذه الدول -وما زالت- هياكلها التنظيمية، ووجهت ممارساتها الإدارية بموجب مفاهيمه وتقنياته، يمكّن المدخلين الثقافي والمأسسي الشموليين، اللذين يركزان على الأبعاد ذات التأثير الأعمق في السلوك من التوصل إلى براداييم إداري وتنظيمي متوائم مع سياقه الثقافي والمجتمعي، مستفيداً من البراداييم الإداري المتطور، بناء على أسس سليمة وواقعية، تجعله قابلاً للحياة، وتساعد على البقاء والاستمرارية.²

¹ عادل محمود الرشيد، مرجع سابق، ص 40.

² . عادل محمود الرشيد، مرجع سابق، ص 42.

استخلاص الفصل الأول:

من خلال ما تمت الإشارة إليه في الفصل الأول يمكن القول أن:

- التنوع الثقافي كمفهوم حديث نسبياً توجّهت المنظمات لاعتماده اتجاه المستقبل في ما يتعلق باختلاف الثقافات وخلفيات المورد البشري، إذ يعبر عن النظام أو النسق من المعتقدات والسلوكيات التي تسعى إلى احترام وتقبل التنوع في الثقافات داخل المنظمات أو المجتمعات وكذا التعرف على هذه الثقافات وتقدير قيمتها.

- التنوع الثقافي لا يمكن أن ينجح ميدانياً إلا بدعم من القوانين والتشريعات داخل المجتمعات، فالدول هي التي تحقق هذا التوجه من خلال السياسات والأنظمة والقوانين التي تدعم الأقليات والثقافات المختلفة التي تحتويها الدولة وتضمن لها العدالة في الفرص والحق في تعبير عن ثقافتها وتحقيق التعايش، وقد أصبح التعدد الثقافي توجهاً سياسياً ومجتمعياً في بعض الدول مثل: كندا، استراليا، بريطانيا، الهند، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية والإمارات العربية المتحدة.

- تنبع أهمية الثقافة في الإدارة والتنظيم من أن المدخل الثقافي يعتبر الآن مدخلاً أساسياً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، كما تنبع هذه الأهمية من إمكانية تحقيق المواءمة الملائمة بين البراديم الإداري والتنظيمي، وسياقه الثقافي الذي يعتبر ضرورية من أجل تحقيق التنمية البشرية والإدارية المستدامة. وعليه، فمن المفروض أن يتم اعتماد المدخل الثقافي في الدراسات الإدارية الجزائرية الرامية إلى بناء وتطوير براديم إداري وتنظيمي معاصر.

- تلعب الثقافة دوراً كبيراً في تكوين المواقف السلوكية للأفراد في الجانبين الحياتي والتنظيمي، كما أن الدول قد تتنوع ثقافتها الوطنية حسب النماذج المختلفة التي اقترحتها العلماء والباحثون في المجال التنظيمي ومن أهمها نموذج هوفستيد الذي قدم أهم الأبعاد الثقافية المتعلقة بالتنظيمات والتي تبرز اختلاف الثقافات الوطنية فيها، منتجتاً بذلك التنوع الثقافي داخل المنظمات متعددة الجنسيات من خلال الثقافات الفرعية الوطنية التي ينقلها الموظفون من مختلف الجنسيات عبر العالم في بيئة التنوع، والتي يستقيها الفرد من بلده الأم وثقافته المجتمعية.

الفصل الثاني:
الاختلافات الثقافية وأثرها على قياس
الأداء الوظيفي داخل المنظمة

تظل الثقافة الإدارة كمنشأ إنساني هادف مرتكز على جملة تفاعلات الأفراد والمجموعات المعنية بالتنظيم الذي يتواجد فيه هذا النشاط ، والمتأثر بنظم المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والقائم على أساس توظيف الموارد المتنوعة المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمات، وعليه فإدارة كيان يحوي خلفيات متنوعة يتطلب تهيئة الأرضية لفرق العمل المتنوعة ثقافيا لتكون فعالة في أدائها لمهامها، فالمدراء لا تمكنهم تصوراتهم من احتواء الخلفيات الثقافية للعمالة القادمة من سياقات مختلفة بطريقة سهلة، و لكسب فوائد هذه العمالة والتغلب على المشاكل المرتبطة بها، تحتاج المنظمات إلى ممارسات إدارية فعالة. ولكي تكون كذلك تستدعي الضرورة معرفة موقف الإدارة من التعدد للتمكن من تحديد الآليات اللازمة لاحتوائه، وتطوير أساليب إدارته، والنهوض بواقع الأداء في المنظمات، وعليه يحتوي الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: في مفهوم الإدارة ووظائفها ومستوياتها
- المبحث الثاني: أثر التفاعل مع البيئة والاختلافات الثقافية في تحديد الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: تطور فلسفات قياس الأداء الوظيفي الكلي

المبحث الأول: مفهوم الإدارة ووظائفها ومستوياتها

الإدارة عملية اجتماعية، لها سمات عديدة في مقدمتها الطابع القيادي، ونظرا لتعدد دورها وأهميته وازدياد اتجاهاته، فلقد أصبحت علما وفنا، له قاعده وأصوله ومبادئه، ومن بين ركائزه القوية الأسس الثقافية والقيمية للقائمين والعاملين.

المطلب الأول: تعريف الإدارة وبيئتها

في العقود الأخيرة تزايدت المعارف والمستحدثات الإدارية بالشكل واسع وتعددت مناهج البحث في العملية الإدارية من جانب وتعدد استخداماتها لمستجدات العلم والتكنولوجيا، وتأثرت علوم الإدارة في تطورها بمجموعة من العلوم المختلفة حيث جاء التطور الحقيقي للإدارة وعلومها من روافد أخرى كالاقتصاد والاجتماع والسياسة.

الفرع الأول: تعريف الإدارة

للإدارة تعريفات كثيرة نظرا للاهتمام البالغ الذي عنيت به من طرف الباحثين ويذكر أبرو هذه التعريفات.

أ. في اللغة: حسب المدلول اللغوي، فتعتبر الإدارة بأنها: "مقتبسة من الفعل (Manage)، بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد ويسوس، وهذا هو معنى الإدارة وهو إشارة إلى بعض أدوار المدير (Manager)¹. وترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني (Administration)، والذي ينقسم إلى جزأين.

- الجزء الأول: (ad) معناها اللفظي (to) وتعني (لكي).

- الجزء الثاني: (Minstration) وتعني خدمة، وبهذا يعني المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) القيام على خدمة الآخرين، وبمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

ب. من الناحية الاصطلاحية: فقد تباينت الآراء حول تعريف الإدارة والشكل هذا المصطلح نقطة جدل بين العديد من الباحثين والأكاديميين في سبيل إيجاد تعريف شامل ومتفق عليه فكل يعرفه حسب اختصاصه.

■ **التعاريف التقليدية للإدارة:** عرفت الإدارة حتى وقت قريب على أنها: "مجموعة الأنشطة الإنسانية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين، إلا أن هذه التعاريف تضمنت أن: من له الحق في الإدارة (المدير) تكون له سلطة التوجيه للآخرين بنية تحقيق الأهداف، وأن هذا الحق يستمد من المركز الإداري الرسمي الذي يشغله المدير، وعلى الهيكل التنظيمي عن الأنشطة الإدارية أن تمارس داخل إطار وحدود المنظمة دون النظر إلى البيئة المحيطة بها"². ونجد (فريديريك تايلور) وهو من رواد الفكر التقليدي في الإدارة،³ عرفها بأنها: "التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمله بأحسن الطرق"، وهي أيضا تعرف بأنها: "أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية"⁴.

■ **التعاريف الحديثة للإدارة:** تطور مفهوم الإدارة نتيجة التطور الذي حصل في العالم أدى إلى تغير جذري في الإدارات، فقد ظهرت وفق ذلك نظريتين غيرتا مفهوم الإدارة، كما أن هنالك مفاهيم عدة تخرج من سياق هذه النظريتين نذكرهم تباعا:

¹. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز. (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2011)، ص 12.

². محمد سعيد المصري، التنظيم والإدارة. (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999) ص 04.

³. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. (القاهرة: دار النشر للطباعة، 2003)، ص 13.

⁴. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 112.

- **نظرية القيادة:** والتي ترى بان التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتبه من مركزه في التنظيم ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعل الآخرين يقبلونه كموجه لجهودهم ومحفز لهم يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، والتي من خلالها يحققون أهدافهم الشخصية.¹ فالإدارة بحسب هذه النظرية هي: "عملية اجتماعية لها سمات عدة في مقدمتها الطابع القيادي، فهي في جوهرها تعني قيادة أو توجيه جهود وسلوك الآخرين من قبل مجموعة من الأفراد يطلق عليهم مجلس المديرين سواء تمثلوا في مستوى الإدارة الأعلى أو مستوى الإدارة الأدنى²، وبناء على ذلك فان المرؤوسين في هذه الحالة يتصرفون حسب تأثير النمط القيادي الممارس عليهم من قبل مجلس المديرين (القائد)، الذي يستغل سلطته في تغيير قراراته وفقا لما يتماشى مع تحسين الآراء ومع مصلحة المنظمة.³

- **نظرية النظم:** والتي تنظر إلى المنشآت كنظام مفتوح، يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، يأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها إلى مخرجات مقبولة من البيئة، ومطلوبة من أفراد المجتمع وجماعته كما يسعى للحصول على ردود فعل البيئة، ويستخدمها في تطوير المخرجات وبذلك تتحقق المنشأة وأهدافها الرئيسية وهي الربحية والاستمرارية في الأجل الطويل.⁴

ولقد عرف علي غربي وآخرون الإدارة بأنها: "العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة والوصول إلى النتيجة المرجوة بتكاتف جهود الآخرين بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة وأكثر دقة، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة إنما يتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي يوجد فيه".⁵

إذن فالإدارة هي: "النشاط الإنساني الهادف إلى حصر وتجميع وتنمية وتوظيف موارد المجتمع المادية والبشرية المتاحة، وتنظيم استخدامها في أفضل المجالات وأمثلها لتحقيق العوائد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي توفر للمجتمع فرص الانطلاق إلى مستويات أعلى من الرفاهية والتقدم".⁶ كما

¹ . سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 04

² . سعيد محمد الشميسي، "الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإداري"، مجلة النهضة، مجلد (02)، عدد (05)، (أكتوبر 2000).

³ . أحمد حمدان سالم الخرايشة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء القيادات الإدارية: دراسة حالة في المؤسسات العامة السودانية والأردنية. أطروحة دكتوراه. (جامعة أم درمان الإسلامية: السودان، 2011)، ص 147.

⁴ . سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 04.

⁵ . علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002) ص 10.

⁶ . علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. (مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999)، ص 13.

عرفت أيضا بأنها: "ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام".¹

وفي سياق متصل نجد تعريفا آخر للإدارة وهو: "الإدارة تمثل مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية المتكاملة التي تمارسها المنظمات من خلال الجهد الجماعي والمنظم والهادف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع مع مراعاة العوامل والمتغيرات البيئية".² ونلاحظ من خلال تعدد التعاريف للإدارة واختلافها انه مهما تعددت التعاريف واختلفت فهي تتسم بنوع من الغموض والشمولية ويعود ذلك لسببين:

✓ أن الإدارة في حد ذاتها كعملية تحتوي على نشاطات حية ومعقدة وكثيرا ما يصعب الاتفاق حول مضمونها فعناصرها الرئيسية كالإشراف والرقابة والتنظيم... الخ هي في حد ذاتها مجال لتعدد وجهات النظر.

✓ إن النشاط الإداري في حد ذاته يرتبط في تعريفه وتحديد قواعده العملية بخبرات وتجارب وثقافات متنوعة من مجتمع لآخر ومن مجال لآخر مما يجعل التعريف الدقيق والتفصيلي للإدارة مسألة صعبة من ناحية وغير مطلوبة في أحيان أخرى.³

التعريف الإجرائي للإدارة: ومن خلال ما سبق وانطلاقا من النظريات المعرفة للإدارة المحددة سابقا من جهة، واستنادا إلى الآراء المختلفة في تعريفها من جهة أخرى، يمكن وضع تعريف إجرائي للإدارة بأنها: "عبارة عن نشاط ذو خصائص محددة يسعى لتحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية داخل مجال محدد مكائيا وزمانيا، ويخضع لأحكام وقوانين مسبقة يسعى لتحقيق أهداف عامة للمؤسسة وأهداف خاصة بكل فرد منخرط فيها".

الفرع الثاني: بيئة الإدارة:

لبيئة الإدارة أهمية بالغة جدا منذ الأزل فقد اهتم بها المفكرون والباحثون وكان أولهم (التون مايو) الذي اهتم ببيئة العمل كمحدد رئيسي لأداء العمال، من خلال تجاربه أهمها تجارب (هاوثورن)، لتليها

¹ . على الصاوي، مصطلحات وقراءات بالإنجليزية في الإدارة. (القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1994) ص 06.

² . فايز حسن، سيكولوجية الإدارة العامة. (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008)، ص 08.

³ . علي الصاوي، مرجع سابق، ص 605.

تجارب عدة صبت جميعها في نقطة تحسين جو العمل ماديا ومعنويا ليتحول الجو من مسؤولية وإكراه إلى استمتاع وإثبات للذات¹

إلا أن هذا الأمر لم يساهم في الاتفاق حول تعريف موحد لها وهذا يعود لتعدد الدراسات والأبحاث المتعلقة بها، ونذكر بعضا من تلك التعاريف على النحو التالي:

بيئة الإدارة هي: "جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة، وتتكون من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمات والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغوط المتواجدة بالبيئة ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة تشتمل على مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة"²، وتعرف كذلك بأنها: "مجموعة من القواعد والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقدير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين داخل المنظمة"³. بمعنى آخر فإن بيئة الإدارة هي مصدر الحصول على المال والموارد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات لازمة للمنظمة وهي البيئة ويتم تقديم البيئة وتقديم منتجات وخدمات المنظمة إليها.⁴

المفهوم الواسع لبيئة الإدارة: بيئة الإدارة هي "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية، كما يمكن تعريفها بأنها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية"، وكذا تعرف البيئة بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.⁵

¹ . أحمد بونقيب، "أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2008"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (12)، العدد (02)، (2019)، ص 395.

² . مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي. (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005) ص42.

³ . Jones, Gareth, **organizational theory, Design, and change**, fifth edition, prentice hall, new jersey. (2004) P25.

⁴ . خالد زحزاح، "أهمية بيئة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، العدد (08)، فيفري (2017)، ص 03.

⁵ . محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2010) ص323.

ويمكن تقسيم بيئة إدارة أي منظمة إلى مايلي:

أ. **البيئة الداخلية للإدارة:** وتضم هذه البيئة كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة، من بشر ومديرون ومروؤسون وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم السياسية الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها)، والموارد المالية والبشرية والمعلوماتية ومستوى التكنولوجيا وطبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء... الخ، وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين والرؤساء والمرؤوسين.¹ ويعتبر موضوع بيئة الإدارة الداخلية من الموضوعات الحديثة التي انتشرت مؤخرا وتعددت البحوث المهمة بها ولقد ورد لها عدة تعريفات نذكر منها.

- تعرف بأنها: "جميع الخصائص التي تحدد ثقافة المنظمة وتؤثر على أساسات وأعضاء المنظمة وتحدد الإجراءات والأعمال اليومية التي يجب إيجادها²، كما أنها بيئة العمل المادية التي يعمل الأفراد في إطارها".³

- أما **العديلي ناصر محمد** فقد عرفها بأنها: "تمثل العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة والإجراءات والعمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل".⁴

- بينما **ذهبت الدهان أميمة** إلى تعريفها بأنها: "التقنيات المستخدمة في العمل والإجراءات والأنظمة ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة السائدة وغيرها".⁵

- أما **التعريف الشامل** لبيئة الإدارة الداخلية يقصد بها: "تلك البيئة المحيطة بالعاملين بكل ما يشتمله من جوانب مادية كالتصاميم والضوضاء والإضاءة والأدوات المكتبية وجوانب غير مادية كأساليب التعامل الداخلية بين الموظفين والمديرين وأساليب القيادة وطبيعة العلاقات داخل الإدارة ونوع الأعمال الممارسة داخلها وغيرها الكثير".

¹ . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 142.

² . معين أمين السيد وآخرون، "أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي: دراسة على شركات الصناعة الاستراتيجية الأردنية"، **مجلة الاقتصاد والتنمية،** المدينة، العدد (06)، (جوان 2016)، ص 81.

³ . حمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 305.

⁴ . ناصر محمد العديلي، **السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة.** (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995)، ص 19.

⁵ . أميمة الدهان، **نظريات منظمان الأعمال.** (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1992)، ص 40.

• أهمية بيئة الإدارة الداخلية: تتمثل في:

- لها دور في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل سواء بالشكل سلبي أو ايجابي.¹

- تستطيع من خلالها إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على عناصر القوة في البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو مهارات الموارد البشرية.

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة بمعرفة طبيعة الأعمال والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.²

- لبيئة الإدارة الداخلية دور هام في التطوير التنظيمي فهي تعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد هذه البيئة يمكن إدارة المؤسسة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.³

• أنواع بيئة الإدارة الداخلية: تنقسم إلى عدة أنواع وهي:

- **البيئة التنظيمية:** تتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية وضغوط العمل.

- **البيئة الوظيفية:** تتضمن كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين.

- **البيئة المادية:** تتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء ودرجة الحرارة وتصميم المكاتب.. الخ.

- **البيئة التقنية:** تتضمن التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي تسير أداء العمل في المؤسسات وتسهر على توفير الوقت والجهد.⁴

¹ محمد الدهان، هاجر قريشي، "متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد (05)، (جوان 2017)، ص 468.

² معين امين السيد، مرجع سابق، ص 82.

³ محمد الدهان، هاجر قريشي، مرجع سابق، ص 468.

⁴ نائل عبد الحفيظ عواملة، تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب. (عمان: مركز احمد ياسين للنشر، 1995) ص 75.

• نشاطات بيئة الإدارة الداخلية

- التخطيط: ينظر إلى مسألة السلامة والصحة في مكان العمل على أنها مسألة استراتيجية تحتاج إلى تصميم البرامج اللازمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد فتوفير الشعور بالأمان في العمل مسألة حتمية لا مجال للجدال حول أهميتها.

- التنظيم: تحتاج السلامة والصحة في مكان العمل إلى جهود تنظيمية وذلك في مجال متطلبات تنفيذ برامج السلامة والصحة.

- التوجيه: ويعبر عن حملات التوعية الموجهة للموارد البشرية داخل المنظمة التي يجب القيام بها لتوضيح لهم مدى أهمية تقيدهم بإرشادات الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل، وذلك لمنفعتهم ومنفعة المنظمة.

- الرقابة: يحتاج تنفيذ جهود السلامة والصحة إلى متابعة مستمرة، للتأكد من مدى التقيد بتعليماتها وتوجيهاتها من قبل الموارد البشرية وحسن تطبيقها لها، ولا تقتصر الرقابة على المتابعة فحسب، بل تشمل على تقييم هذه الجهود (البرامج) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.¹

ب. البيئة الخارجية للإدارة

وتتمثل في العناصر البيئية الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة وتشارك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى²، فيتضح من هنا بأن البيئة الخارجية للإدارة لا تشمل على كل شيء يوجد خارج المنظمة فمثل هذا التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة ومكوناتها وأثارها على المنظمة كما أنه لا يخدم قضية تحديد الحدود التي تعمل المنظومة فيها.³

• تعريف البيئة الخارجية للمنظمة (المحيط): فحسب (و. ديل w.dill)، فإن المحيط الخارجي

للمنظمة هو: "ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين وهي: (الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها".⁴

¹. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. (الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2005)، ص 573.

². مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 42.

³. باتول علوط، "أثر البيئة الداخلية على التنظيم"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، المجلد(01)، العدد (09)، (ديسمبر 2006)، ص 255.

⁴. أبو عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الاعمال. (القاهرة: المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، 1993) ص 20.

ونجد أن هذا التعريف يختصر فيه الكاتب البيئة الخارجية للمؤسسة في الجانب البشري المتعامل معها فحسب، كالجهاز أو الأشخاص دون التطرق إلى كل المتعاملين كالبنوك والمؤسسات التقنية والمالية العاملة أو المؤسسات غير المنافسة إلى غير ذلك، كما أن هذا التعريف لم يتعرض للمتغيرات التي تؤثر فيها مختلف مكونات المحيط والبيئة الخاصة بالمؤسسة.

ويشير (ب. فيلهو P.Filho) إلى أن: "المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة تحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات. وتتمثل هذه المتغيرات في:

المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

المجموعة الثانية: فهي كمتغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة تربط مجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع.

المجموعة الثالثة: فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم.¹

صحيح أن هذا التعريف جاء أشمل من سابقه بحيث يحوي أطرافاً وبتغيرات أكثر، إلا أنه جمع نوعاً ما بين عوامل معينة في نفس التوقيت، ودمج المحيط الداخلي مع نفس العناصر، بالإضافة إلى أنه تناول بعض المتغيرات من البيئة العامة، وبعضاً من متغيرات البيئة الخاصة بالمؤسسة كما دمج معها متغيرات البيئة الداخلية.

• **مكونات البيئة الخارجية:** تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية وهي:

- **عوامل وبتغيرات البيئة العامة:** تتمثل في تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة، ولكن هذه الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها حسب (S.P.Depuis)، بمعنى آخر أن المتغيرات البيئية الخارجية العامة هي عبارة عن متغيرات تؤثر داخل

¹ . عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال. (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2000)، ص 151.

المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها.¹ وتعد هذه المتغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العامة وتؤثر على المؤسسات بطريق مباشرة.²

- **عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة:** وهي متغيرات جزئية تؤثر بالشكل مباشر على كل مؤسسة على حدة، ويقصد بها كل العوامل التي تقع على حدود المؤسسة والتي تختلف من مؤسسة لأخرى وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المؤسسة.

• **خصائص بيئة الإدارة الخارجية:** تلعب خصائص البيئة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع الإفرازات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها.³ و نشير هنا إلى أن عدم إجماع الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة الخارجية للإدارة ما هو إلا امتداد لعدم إجماعهم حول تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، فلكل منهم وجهة نظر حاول أن يعكسها تبعا للأهداف المسطرة التي يحاول تحقيقها.

- **التعقد:** نشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل (مؤسسات، أسواق، منتجات، عملاء تكنولوجيا.. الخ) التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها والتي تحتاج فيها إلى تراكم من المعرفة الأدائية والمعلومات المتقدمة للتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة التي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم وطبقا لهذا فان بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يندرج من البساطة إلى التعقد، كما أن خاصية التعقد خضعت للقياس الكمي.⁴

- **الاستقرار:** إن الاستقرار يشير إلى معدل التغيير في عوامل ومكونات البيئة (المؤسسات والهيئات) ودرجة التنوع التغيير في تفضيلاتهم، كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغيير غابت إمكانية التنبؤ به كلما انخفضت درجة الاستقرار، ولذا يقال بأن البيئة غير المستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة. والتغير يعبر عنه بدلالة ثلاثة متغيرات هي:

✓ - تكرارية التغيير في الأنشطة.

¹ . علوط باتول، مرجع سابق، ص 256.

² . الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008/2011، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. (جامعة فرحات عباس: سطيف، 2013-2014)، ص 26.

³ . عز الدين مدحت، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد (45)، (1983)، ص 35.

⁴ . بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص 26-27.

✓ - درجة الفروق المرتبطة بكل تغير.

✓ - درجة عدم الانتظام أو الشذوذ (**Irrigularity**) في النمط العام المسبب لعدم التأكد.¹

- **عدم التأكد:** تعتبر هذه الخاصية من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب، ولقد وضعت لها تعاريف عدة إلا أنها أجمعت على أنها: "الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو عليهما. وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي".

وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب:

✓ نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

✓ عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.

✓ استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

- **ظروف السوق:** تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه المؤسسات، كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع فهي من الخصائص التي حضرت بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة، كما أنها من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.

- **الاعتمادية:** وتمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيورته، فإن زيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح، فالاعتمادية تعني العلاقة بين مؤسسة أو مجموعة مؤسسات مملوكة، أو أنها علاقة بين مجموعة مؤسسات، فالأولى تشير إلى درجة الاعتمادية على المؤسسة، بينما الثانية تشير إلى الاعتمادية على البيئة بصفة عامة، كما أن الاعتمادية من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.

- **العداية:** تتصف البيئة العداية بشح المواد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة أو الغير الضارة، التي تكون المؤسسة فيها سخية حيث يسهل الحصول على الموارد كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة

¹ . عز الدين مدحت، مرجع سابق، ص 39-40.

هادئة، كما أن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة أو يلحق بها أضرار بالغة.

- **التنوع:** إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء، الموردين، موزعين، مستخدمين نهائين، ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، على انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، وكما يمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا.

- **التجانس:** تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والمتميزة كما أنها من الخصائص التي يمكن قياسها.¹

المطلب الثاني: وظائف الإدارة ومستوياتها

تبدلت ملامح الإدارة التقليدية بالشكل كبير، وقد وجدت الإدارة نفسها وسط مفاهيم وأبعاد ومتغيرات جديدة على رأسها تعظيم مفهوم الابتكار والتطوير وضرورة مراعاة الجودة سواء في العملية الإدارية بالمنظمة أو في الناتج النهائي، وعليه أصبح لوظائف الإدارة أهمية قصوى في العقود الأخيرة، وأصبح من الضروري تحديدها وتحديد مستوياتها بدقة.

الفرع الأول: وظائف الإدارة

كما اختلف العلماء والباحثون في الاتفاق حول تعريف واحد وواضح للإدارة، وكذلك لم يتفقوا على تحديد واضح لوظائف الإدارة (Management Functions)، وكل منهم قسمها حسب تطلعاته، فمنهم من يرى بأن وظائف الإدارة تتمثل في (صنع القرار، التخطيط، القيادة، الرقابة)، ومنهم من يحدد وظائف الإدارة في (التخطيط، التنظيم، توظيف طاقات البشرية، التدريب والتمويل)، وهناك رأي ثالث يعرف

¹ . بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص ص 28-29.

وظائف الإدارة في (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة)، وهو الموقف الذي جاء به (هنري فايول) مؤلف كتاب (النظرية الكلاسيكية للإدارة).¹

ويمكن شرح هذه الوظائف المنطق عليها كالتالي:

أ. **التخطيط:** وهو عبارة عن: "نشاط تقرر فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا تتجنب عمله، وأين ومتى وكيف؟ وبواسطة من؟ وما هي الأدوات المطلوبة لأداء العمل؟".² ويعتبر التخطيط أول عنصر في العملية الإدارية وله السبق والأولوية على أي عنصر آخر لأنه الإطار العام الذي يحكم جميع العناصر الأخرى وبدون التخطيط يكون العمل ارتجالياً وتصبح القرارات دون فائدة أو جدوى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب بدون التخطيط السابق لها، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين والدارسين في تعريف التخطيط إلا أن هناك إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم ونذكر بعضاً من التعاريف فيما يلي:

- في المعنى اللغوي التخطيط هو: "إثبات لفطرة ما بالرسم، والكتابة وجعلها تدل على دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم والفكرة عندما تكون واضحة على الورق فهي مازالت غامضة في الذهن والعكس".³

- أما في المعنى الاصطلاحي فالتخطيط هو: وظيفة إدارية يهتم بتوقيع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية وهو دراسة في الوقت الحاضر لطرق الاستفادة من الموارد المتاحة لدى المؤسسة مستقبلاً.⁴ أما كونتزو دونيل (Koohtzi Donnel) فقد عرف التخطيط بأنه: "اختيار مبني على مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل قسم من أقسامه".⁵

- كما يعرف التخطيط كمفهوم عام بأنه: " جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة بجهد ومال محدد".⁶

¹ . أبو النصر مدحت محمد، مرجع سابق، ص 21.

² . علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة. (د.د.ن: طبعت بطابع معهد الإدارة العامة، 1406هـ، 1986م)، ص 57.

³ محمد محمود موسى، التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته. (القاهرة: المكتبة الانجلو المصرية، 1985)، ص 104.

⁴ . موسى قاسم القريوتي، مبارك علي الخضر، أساسيات الإدارة الحديثة. (عمان: مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، 2006)، ص 19.

⁵ . حسن عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د س ط)، ص 70.

⁶ . عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999)، ص 26.

تعريف إجرائي: هو عملية أولية سابقة لتنفيذ أي عمل وهي اللبنة الأساسية للانطلاق نحو المشروع وليكون التخطيط سليماً يجب أن يكون معتمداً على معلومات صحيحة من مصادر موثوقة وكذا تحديد الأهداف الرامية للتحقيق بالإضافة إلى استعمال عقلائي للموارد المتاحة وعدم تجاوز المتوفر.

• مبادئ التخطيط

- أن يعتمد الطريقة العلمية في طريق التنبؤ وفي جميع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استكشاف المستقبل.

- التركيز على الهدف المراد تحقيقه وهذا يعني أننا عندما نخطط لشيء يجب أن نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ على ذلك الشيء بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بالأمر الجانبية التي لا صلة لها بالهدف الذي نخطط له.

- شمولية التخطيط وتعني أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وأن توفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك دون نقص.

- أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني أننا في سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن نعتمد أولاً على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى الغاية أو الهدف.¹

• **أنواع التخطيط:** للتخطيط عدة أنواع وذلك حسب المجال الذي تمت فيه الدراسة وكذا يعتمد على عدة أسس منها الأساس الزمني أو على أساس الأثر على المنظمة، أو التخطيط حسب الوظيفة.

التخطيط على الأساس الزمني: ويعتمد على المدة الزمنية ويمكن أن يكون طويل المدى، أو متوسط المدى أو قصير المدى.

✓ **تخطيط طويل المدى:** وهذا التخطيط يتم لسنوات طويلة وهو تخطيط طويل وصعب لأنه يتعلق بالمستقبل البعيد الذي يتصف بالغموض، ورغم صعوبته إلا أن ذلك لا يعني عدم القيام به إطلاقاً.²

✓ **التخطيط متوسط المدى:** ويتضمن التخطيط الذي يقضي الفترات الزمنية أكثر من سنة عادة وأقل من ثلاث سنوات على الأغلب.

¹ . صبحي عتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية. (عمان: دار ومكتبة الحامد، ط1، 2002)، ص 106.

² . عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية. (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008)، ص 89.

✓ **التخطيط قصير المدى:** يقصد به تلك الخطط التي تعد لفترة زمنية تبلغ سنة في العادة أو أقل، ما تسمى بالفصلية أو الشهرية أو الأسبوعية، واليومية وهكذا، وقد يغطي في بعض الأحيان ساعة.¹

التخطيط على أساس الأثر على المنظمة: وغالبا يشمل الأنواع التالية.

✓ **التخطيط الاستراتيجي:** ويهتم هذا التخطيط بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة لها لتحقيق أفضل النتائج.²

✓ **التخطيط التكتيكي:** وغالبا ما يطلق عليه التخطيط التنسيقي إذ يشمل كافة الأقسام والوحدات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا، ويكون تأثيره متوسط الأمد ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة فهو تجزئة الخطط الاستراتيجية لمديات زمنية أقصر لغرض التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام داخل المنظمة بهدف الإسهام في تحقيق الأهداف المراد إنجازها.³

✓ **التخطيط التشغيلي/ التنفيذي:** يهدف إلى وضع خطة استراتيجية موضع التنفيذ ويتضمن إعداد خطة تشغيلية توضح التفاصيل والاستراتيجيات والمشروعات والبرامج المستخدمة لتحقيق الأهداف التفصيلية.⁴

التخطيط حسب الوظيفة: إن هذا النمط من التخطيط يرتبط بطبيعة النشاطات النوعية التي تمارسها المنظمة ويمكن إيجاز هذه الأنواع في ما يلي:

✓ **تخطيط الإنتاج والعمليات:** يعد الركيزة الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات، إذ عن طريقها تستطيع إدارة المؤسسة أن تحدد أنواع المنتجات المطلوب إنتاجها مع تحديد كمياتها المطلوبة لإشباع

¹ . خضير كاظم حمود، موسى سلامة الوزى، مبادئ ادارة الأعمال. (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008) ص 126.

² . فايز المجالي وآخرون، "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن"، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (25)، (ديسمبر 2016)، ص 15.

³ . خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 127.

⁴ . منصور بن عبد الرحمن الجنوبي، "مدى انطباق مراحل التخطيط الاستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى كلية الجامعة ومن جهة نظر أعضاء التدريس لجامعة شقراء بالسعودية"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد (09)، العدد (01)، (2020)، ص 320.

حاجات ورغبات المستهلكين، ولقد عرفت تخطيط الإنتاج والعمليات على أنه: "عملية تحديد مستلزمات ومستويات الإنتاج والموارد اللازمة لكل فترة من الفترات المحددة".¹

✓ **تخطيط التسويق:** ويتناول جميع الأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي كالتخطيط للبضاعة وسبل ملائمتها الطبيعية للأسواق التي تتعامل معها المؤسسة والتخطيط للأسعار، وكذا التخطيط للإعلان والترويج.

✓ **التخطيط المالي:** يتناول جميع السبل التي تتعلق بالحصول على الأموال والاستثمارات من المصادر المختلفة، وكذا سبل إنفاق هذه الأموال.

✓ **تخطيط التخزين والشراء:** يتعلق بكافة العمليات والنشاطات المرتبطة بعمليات الشراء وتحديد الاحتياجات من المواد الأولية وقطع الغيار والاستبدال والنصف مصنعة وغيرها.²

التخطيط حسب الإدارة: ويشمل

✓ **التخطيط المركزي:** يرتبط بالسلطة المركزية التي غالبا ما تكون في العاصمة تقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة من هناك.

✓ **التخطيط اللامركزي:** يتمثل في هيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالبا السكان المحليون وبالتحديد المجموعات المستهدفة.³

ب. **التنظيم:** يعتبر التنظيم وظيفة جد مهمة من وظائف الإدارة وتأتي من حيث الأهمية والأولية بعد التخطيط، فإن كانت وظيفة التخطيط هي التعريف بالأهداف ورسم بداياتها فان وظيفة التنظيم تتعلق بتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف المخططة، ويقصد بالتنظيم جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينهم.⁴ فتقوم الإدارة بتحديد الأعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المقررة، ثم تضع المواصفات والخصائص التي يجب

¹ . سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**. (الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011)، ص 81.

² . خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 31.

³ . عثمان محمد غنيم، **التخطيط: أسس ومبادئ عامة**. (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2006)، ص48.

⁴ . أحمد ماهر، وجمال هجرسي وآخرون، **الإدارة والمبادئ والمهارات**. (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2001-2002)، ص 18.

توافرها في الأشخاص الذين سيؤدون هذه الأعمال، وتحدد كذبك علاقاتهم وتبعيتهم، وتقع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة المرتبطة ببعضها في وحدة محددة تسمى القسم والإدارة.

ولقد عرف التنظيم بأنه: "هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي.¹

•مزايا التنظيم

○ انتظام العمل وانسيابه بسهولة وسير .

-تحدد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بحيث يعرف كل فرد واجباته الأساسية والفرعية والإضافية، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى.

-الاستغلال الكفء للإمكانيات المتاحة، (خبرات، مجهودات العاملين) والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.

-تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات، فتسير العلاقات الوظيفية - والاجتماعية أيضا- بأقل قدر من التنافر والاحتكاك.²

•مبادئ التنظيم: يمكن إيجازها فيما يلي:

-مبدأ تحديد الأهداف: على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

-مبدأ شمولية التنظيم وتكامله: يجب أن تشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بالشكل متكامل ومتناسق.

-مبدأ الفاعلية: بمعنى أن تحقق التنظيم أهداف بأقل جهد وزمن وتكلفة وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع.³

¹ . عوض الله طلق السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة. (مصر: دار حافظ للنشر والتوزيع، 1416هـ)، ص 121.

² . علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 76.

³ . صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية. (عمان: دار الحامد، ط1، 2002)، ص 119.

- اعتماد الوظيفة لا الشخص: يجب بناء الهيكل على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها وليس حول الأفراد وعلاقاتهم، بأن التنظيم يبني قصد الاستمرار والبقاء بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه.

- مبدأ تحديد المسؤولية: المسؤولية لا تفوض ضمن مبدأ تفويض السلطة إذا تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها إلى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم في ضوء السلطة الممنوحة لهم.

- مبدأ وحدة الإشراف والأمر: يجب تحديد المرجع في تلقي الأوامر والرجوع إلى مصدر إصدار الأمر في تلقي الأوامر، عند الضرورة كي لا تحدث مخالقات في العمل لتضارب التعليمات والتوجيهات.

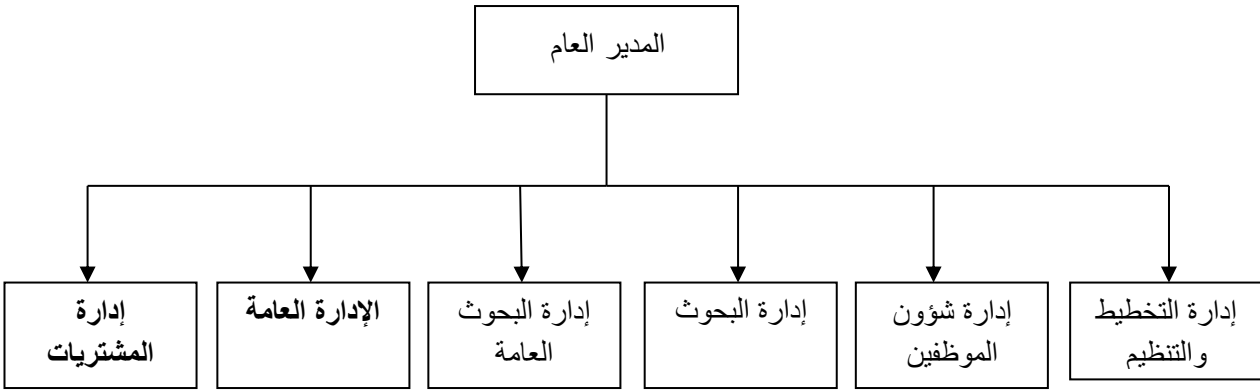
- مبدأ الوضوح: يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة وغير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المنظمة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو لسوء التفسير.¹

• طرق التنظيم: عندما تصمم الإدارة الهيكل التنظيمي وتقسمه إلى إدارات وأقسام ووحدات، فإنها تتبع لذلك أحد الأسس التالية أو تشكيلة منها:

- التقسيم الوظيفي: هو أكثر الطرق المستخدمة، وطبقا لهذا الأساس فإن الإدارة تقسم البناء التنظيمي إلى إدارات وأقسام حسب الوظائف الرئيسية التي تؤديها، من تمويل وأفراد وصيانة وشراء وغير ذلك، فتوجد إدارة أو قسم لكل مجموعة من الأنشطة التي تتضمنها هذه الوظائف الرئيسية.

¹ . صبحي العتيبي، المرجع السابق، ص ص 119-120.

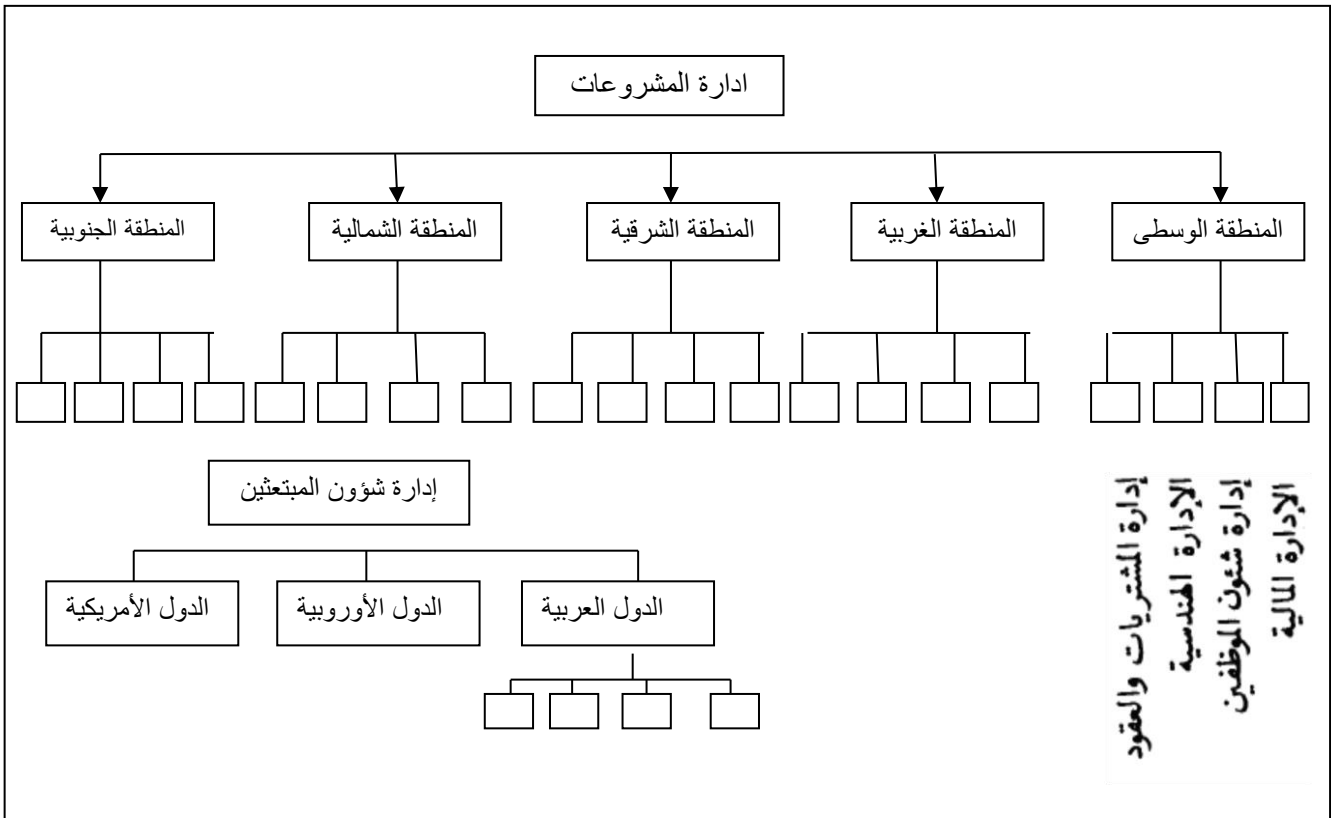
الشكل رقم 15: التقسيم الوظيفي للمنظمات



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة. (د.د.ن: طبعت بطابع معهد الإدارة العامة، 1406هـ، 1986م)، ص 79.

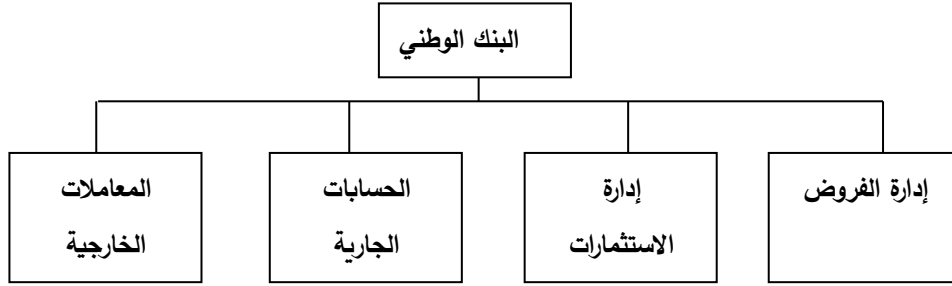
- التقسيم الجغرافي: وهنا ينقسم الهيكل التنظيمي إلى إدارات أو وحدات تتولى كل وحدة منها الأنشطة اللازمة لمنطقة جغرافية معينة، قد تكون مدينة أو مجموعة من المدن أو مجموعة من الدول

الجدول رقم 6: التقسيم الجغرافي للمنظمات



التقسيم حسب المنتج أو الخدمة: يشيع استخدام هذا الأساس في المنشآت الصناعية ومؤسسات الخدمات، وخاصة الكبيرة منها، وتخصص إدارة قسم لكل منتج أو خدمة أو مجموعة من المنتجات والخدمات، وتوجد في كل وحدة أو إدارة رئيسية أقسام تمارس الوظائف أو الأنشطة التي يستلزمها صنع المنتج أو تقديم الخدمة، من الشراء والتمويل والإنتاج والأفراد والتخزين والصيانة

الشكل رقم 16: التقسيم حسب الخدمة



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة. (د.د.ن: طبعت بطابع معهد الإدارة العامة، 1406هـ، 1986م)، ص 81.

- **التقسيم حسب العمليات أو المراحل:** ويوجد هذا التقسيم في المؤسسات الصناعية حيث يتم التنظيم بناء على العمليات أو المراحل الرئيسية لصنع السلعة من التصنيع والتجميع والتشطيب النهائي.

- **التقسيم حسب العملاء:** في هذه الحالة يجب أن تكون المنظمة تتعامل مع عملاء هامين، وحجم التعامل يكون كبيرا بحيث يبرر إنشاء إدارة أو وحدة مستقلة لكل منهم.

- **التقسيم المختلط:** يمكن للمنظمة أن تتبع أساسين أو أكثر من الأسس السابقة في تقسيم إداراتها ووحداتها، فكما ذكرنا في التقسيم حسب المنتج يوجد داخل هذا التقسيم أساس آخر هو الأساس الوظيفي، وكذا في حالة التقسيم الجغرافي تجد داخل الإدارة أو الفرع الذي يختص بمنطقة جغرافية محددة، تقسيما حسب الوظيفة أو المنتج والعملاء.¹

ج. التوجيه: وظيفة التوجيه تشمل العديد من الوظائف الفرعية وهي القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز ويمكن شرح ذلك كما يلي:

إن الموارد البشرية كي تتصرف طبقا للأهداف والخطط السابق ذكرها لا بد من الاتصال معها وتوفير القيادة والإشراف لها وتقديم التحفيز المناسب لها أيضا، ولا تقتصر هذه الوظيفة على إصدار

¹ . علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 76-77.

الأوامر والتعليمات فقط من خلال الوحدات التنظيمية ولكن تهتم أيضا بإشراك العاملين، ويحتاج جميع العاملين وعلى جميع المستويات قدرا من التحفيز لتشجيعهم على العمل وجودته بما تحقق زيادة الإنتاجية.¹

• **تعريف التوجيه:** يعرف التوجيه في اللغة على أنه: "وجه، يوجه، توجيهها، فلان: أي انقاد واتباع. وجه، وتوجه، انقاد واتباع، توجهها، أي ذهب وأقبل إليه."²

وجهة هي الجهة، قال تعالى ﴿وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيَهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾ صدق الله العظيم.³

وفي الاصطلاح التوجيه هو: "مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم مشاكله ونفسه بوجه عام أو يستعمل إمكانياته وإمكانيات بيئته ثم يختار الطريق المحقق لهذه الأهداف بحكمة وتعقل".⁴ كما عرف بأنه: "عملية مستمرة وبناءة مخططة تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وينهي شخصيته، جسميا، عقليا، اجتماعيا، انفعاليا، ويفهم خبراته وتحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة."⁵

• **أدوات التوجيه:** للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سوك المرؤوسين وأداءهم إذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات وفق الظروف التي تعيشها المنظمة وهذه الأدوات هي:

1. **إصدار القرارات:** والقرار هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه والامتناع عنه، بعد تفحص الأمر موضوع القرار، ويمكن تصنيف القرارات للمعايير التالية:

أ. **معيار التكرار:** يتناول درجة تكرار إصدار القرارات لضمان حسن سير الأعمال، ولقد أفرز هذا المعيار القرارات التالية:

¹ . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 26-27.

² . القاموس الجديد للطلاب: معجم عربي مدرسي، علي بن هادة وآخرون. (الجزائر: الموسوعة الوطنية للكتاب، ط 07، 1991)، ص 24.

³ . سورة البقرة، الآية 148.

⁴ . فيصل خير الزواد، علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية. (بيروت: دار الملايين، 1984)، ص 07.

⁵ . محمود عبد الرحمان منسي وآخرون، المدخل إلى علم النفس التربوي. (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2002)، ص 368.

-**القرارات الطارئة:** إن القرارات الطارئة هي قرارات تفرضها الظروف الاستثنائية الغير مخطط لها وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة، بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

- **القرارات العادية:** وهي القرارات التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير أنشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

ب. **معيار مجال التطبيق:** ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

- **قرارات عامة:** إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين داخل المنظمة، وليس موجهة لفئة محددة أو وحدة خاصة داخل المنظمة وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

- **قرارات خاصة:** يكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص داخل المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة وهي ليست شمولية القرارات العامة.

2. وجود القيادة والكفاءة.

3. الاتصال.

4. الدافعية.

5. ممارسة التنسيق أثناء تنفيذ الأنشطة.¹

• **وظيفة الرقابة:** الرقابة جاءت لتكمل حلقة الوظائف الإدارية، وهي عبارة عن نشاط يراد به التأكد من أن الخطة قد تم تنفيذها حسبما قرر، أي مراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها بالمستويات الموضوعية في الخطة والتحقق من بلوغ الأهداف المتفق عليها.²

والرقابة هي: " الرقابة هي العملية التي تسمح للمسير بتقييم أدائه ومقارنة النتائج المحققة مع المخطط والأهداف والأخذ بالمقاييس لتصحيح الوضعيات غير المقبولة".³

• **أنواع الرقابة:**

- **حسب النشاط الذي تمارس فيه:** تقسم إلى مايلي:

¹ . صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 135.

² . علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 123.

³ . عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية. (مصر: الدار الجامعية، 1998)، ص 12.

1. الرقابة العملياتية: تعنى هذه الرقابة بالعمليات التي تتم من خلالها تحويل عناصر الإنتاج إلى منتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

2. رقابة عناصر الإنتاج: تعنى بعناصر الإنتاج قبل دخولها في عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمواصفات الإنتاج.

3. وقاية العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج لذا يجب تركيز الرقابة عليه لكون عناصر الإنتاج الأخرى تابعة بالشكل أو بآخر.

4. رقابة المنتج: تمثل المنتج سلعة كان أو خدمة غاية المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع ويجب عليه أن يكون في المستوى الذي تعهدت فيه للمجتمع.

5. المراقبة المالية: وتعني بمراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات... الخ، وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.

- بالنسبة لزمن الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

1. الرقابة المسبقة: هي الرقابة التي تتم قبل اتخاذ الإجراءات التنفيذية، ولهذا النوع وظيفة وقائية تتمثل في العمل على منع الأخطاء والانحرافات وتسمى بالرقابة المانعة.

2. الرقابة المتزامنة (المرافقة): تتمثل في جميع عمليات المتابعة التي تجريها الجهات المختصة بذلك داخل المنظمة، ويتميز هذا النوع بالاستمرار والشمول وهي رقابة اقتصادية وقانونية في آن واحد.

3. الرقابة اللاحقة: وتتمثل في مراجعة الدفاتر الحسابية وفحصها، وذلك من اجل الوقوف على كافة العمليات المالية التي حصلت.¹

• أهداف الرقابة:

- تهدف الرقابة لتحديد المسؤول عن الأخطاء والانحرافات.²

- تقدم الرقابة خدمة للإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعة.

¹ . صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 120.

² . سالم السوابطة، "الرقابة المالية"، مجلة الحقوق، إصدار مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد (03)، (2005)، ص 321.

- تسعى الرقابة إلى تحديد ما قد يعترض سير العمل والنشاط من المعوقات التي تقف حاجزا إزاء تحقيق الأهداف العامة، حتى يتعزز النجاح والعلاج الناجح كما سيسفر عنه التحليل من أسباب الضعف وفي بلوغ الأهداف.¹

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها.

- التأكد من أن القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها.²

• أهمية الرقابة

- تبرز أهمية الرقابة من خلال ارتباطها بالعمليات الإدارية ارتباطا وثيقا لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثر ويتأثر بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة.

- الرقابة تتمثل في المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدة كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها.

- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

- إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.³

- الإدارة المعاصرة أصبحت تتسم بالتعقيد في جميع النواحي، وأصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.⁴

¹ . عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: 2002) ص 32.

² . صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 120.

³ . محمود فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) ص 338-339.

⁴ . ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2001)، ص 429.

2. مستويات الإدارة: ويمكن تحديد ثلاثة مستويات للإدارة وهي كما يلي.

أ. الإدارة العليا: وتمثل قمة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه على جميع السلطات والصلاحيات، يمثلها في الغالب المدير العام، أو رئيس مجلس الإدارة.¹ وهذه الإدارة مسؤولة على سبيل المثال على ما يلي:

- السياسة العامة للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى).
- ربط المنظمة بالبيئة المحيطة.
- صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.
- إدارة الأزمات الكبيرة.
- الإشراف على الإدارة الوسطى.²

ب. الإدارة الوسطى: يعد هذا المستوى حلقة وصل بين الإدارتين.(العليا ذات الصلاحيات، والدنيا التي تهتم بالتنفيذ)، ويمثلها النائب الرئيس أو مدير القسم أو المدير الإقليمي.³ ومن مسؤولياتها على سبيل المثال:

- الربط بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
- التخطيط متوسط المدى.
- إدارة الأزمات المتوسطة.
- الإشراف على الإدارة الاستراتيجية.⁴

¹ . هند بنت عبد الرحمان بن إبراهيم آل عروان، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، 2003)، ص 79.

² . مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص 30.

³ . هند بنت عبد الرحمان بن إبراهيم آل عروان، مرجع سابق، ص 79.

⁴ . مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص 30-31.

ج. الإدارة الدنيا (الإشرافية): يعد هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشتمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري ويضم رؤساء الأقسام والمدراء الفرعيين أو مساعدي المدراء من رؤساء المكاتب ورؤساء المصالح، وعادة ما تكون مهام قيادات تلك المستويات إشرافية نظرا لبعدهم عن الوظائف¹ ومن مسؤولياتها على سبيل المثال:

- الإشراف والرقابة على عمليات التنفيذ أي عن الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.
- المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين.
- تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.
- التخطيط قصير المدى.
- إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة.²

المبحث الثاني: أثر التفاعل مع البيئة والاختلافات الثقافية في تحديد الأداء الوظيفي

إن الاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي وتحديث مؤشرات قياسه وتقييمه قديم قدم الحضارة الإنسانية، إذ تشير الشواهد إلى أن قدماء المصريين كانوا يهتمون بتقدير غلة الهكتار الواحد من المحاصيل الزراعية، وفق اعتبارات نوعية التربة والمياه، وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والإنجاز وأماكن توادهم، ما ساعدهم واستنادا إلى معاييرهم البسيطة على تقدير الإنجاز ومتابعة تحقيق الأهداف المطلوبة. ويعتبر التطور الحاصل في الأداء وإدارته، محط اهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين والساعين إلى تطوير الممارسة الإدارية على مستوى المنظمات وكذا الفكر الإداري على حد سواء، هذا الاتجاه جاء بعد الاهتمام بانعكاس كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي على منظمات الأعمال، ما خلق نوعا من التنافس من أجل تحسين مخرجاته وتطويرها لتناسب مع المتغيرات الحاصلة داخل المنظمات وخارجها.

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي ومعوقاته

تشغل قضية الأداء الوظيفي بال كل من الممارسين والأكاديميين على مر العصور، فتارة يكون الغرض من تطوير الأداء هو تطوير العائد على أصحاب رأس المال، وتارة يكون الغرض هو تحقيق مصالح عدة أفراد ذات علاقة مباشرة بالمنظمة وأخيرا قد يكون الغرض تحقيق رفاهية المجتمع الكلي، وأيا

¹ . هند بنت عبد الرحمان بن إبراهيم آل عروان، مرجع سابق، ص 79.

² . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 31.

كان الغرض يبقى للمستويات الفردية، الكلية، الخارجية الأثر البالغ على تطوير الأداء الوظيفي وتحديد مساراته.

الفرع الأول: مفاهيم حول الأداء

ارتبط مفهوم الأداء (Performance)، لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها والاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) التي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹ ويعتبر قاموس اللغة الفرنسية (Larousse) كلمة الأداء (Performance) كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة (Parformance) المأخوذة من كلمة (Parformer) والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى (Accomplir).²

أ. تعريف الأداء: ويعرف الأداء أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمات.³

1. المفاهيم المختلفة للأداء: شكلت الطبيعة المتغيرة التي يتميز بها مفهوم الأداء صعوبة كبيرة وعائق حال دون الوصول إلى تعريف دقيق، فظهرت بذلك مجموعة من المحاولات لوضع الأداء ضمن تعريف شامل ودقيق وذلك وفقا لعدة أطر مفاهيمية تصورية، تتبع من اختلاف المعايير التي تتم في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والموظفين، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق (أو اثناء سعيها لتحقيق) أهدافها،⁴ ويمكن تصنيف هذه التعاريف وفقا لما يلي:

¹ . الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-، العدد (06)، (2008)، ص 9.

² Dictionnaire. Larousse de la langue française, p766,2001.

³ . سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص 35.

⁴ . محمد كورتل، "دول الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين"، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد(05)، (جوان 2016)، ص 41.

الأداء هو: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".¹ ويمكن القول بأن: "الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن مساهماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.² كما أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة.³ كما يعرف الأداء بأنه: " محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفاعلية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.

ولقد كان تعريف (ظاهرة محمود كلاله) هو الأشمل بحيث عرف الأداء بأنه: " درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد البشرية المستخدمة".⁴

والواضح من ما سبق أن الأداء هو مفهوم واسع ومتطور وهذا ما أدى إلى ظهور اشكالية كبيرة لضبطه وأدى لتتويع وجهات النظر حوله، وكثرة تعاريفه.

في حين نجد أن تحقيق المنظمات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، ومن ثم فإن أداء المنظمة يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها، أي انه كمتغير تابع لعاملين هما " الكفاءة والفاعلية " .

تعريف الأداء وفق مفهوم الأهداف: هو انعكاس لقدرة مؤسسة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: فلقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.

مفهوم الأداء وفق مفهوم الفاعلية: كذلك ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفاعلية لوحدها فلقد أعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات.

¹ . راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999-2000)، ص215.

² . سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 36.

³ . فاطمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، (جامعة باتنة 1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، شعبة تسيير مؤسسات، 2016-2017)، ص92.

⁴ . وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية. (الجزائر: قالم، مديرية النشر الجامعية، 2004)، ص143

تعريف الأداء وفق مفهوم الجمع بين الكفاءة والفعالية: هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج

أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.¹

انطلاقاً مما سبق نجد أن مفهومي الكفاءة والفعالية يتداخلان بالشكل وثيق مع مفهوم الأداء ويرتبطان به إلى حد كبير لأنهما يستعملان معاً للتعبير عن مؤشرات النتائج التي حققتها المنظمة وقدرتها على الحصول على أكبر قدر من المخرجات اعتماداً على المدخلات المتاحة للمنظمة، مما يستلزم علينا تعريفهما ووضع مقارنة بينهما.

2. تعريف الأداء الوظيفي: يشير الأداء الوظيفي إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في

ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه، والقيادة والرقابة)، بصورة رشيدة (أي بأقل وقت وجهد وتكاليف).² وانطلاقاً من ذلك يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل".³ وهو أيضاً "أهمية القيام بعملية قياس الأداء فهي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية، وتعمل على تحفيز ودفع الأفراد للعمل، والعمل على مساعدتهم في معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة".⁴

كما يعرفه "علي السلمي" على أنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها للمنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة داخل المنظمة".⁵

¹ . ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. (جامعة باتنة 1: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015)، ص 232.

² . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 72.

³ . أرمستروج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة. (الأردن، بدون مؤسسة النشر، ط1، 2001)، ص 35.

⁴ . محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وطرق إدارتها. (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003). ص 156.

⁵ . علي السلمي، إدارة الأداء المتميز. (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002)، ص 111.

والأداء الوظيفي كعنصر هام من عناصر الإنتاجية يختص بالجانب الإنساني فيقصد به مجموعة من الأبعاد المتداخلة وهي:

أ. العمل الذي يوديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة وأسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

ب. الإنجازات التي يحققها، ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية)، فالإنتاج المعيار الشائع وهو المخرجات في وحدة زمنية معينة، وهناك معايير أخرى للجودة، وتوفير الوقت، وضغط التكاليف.

ج. سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات والخامات والأجهزة التي يستعملها.

د. سلوك العامل مع زملاءه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى طاعته للأوامر وإتباعه لتوجيهات رؤسائه وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل وإبلاغهم بمقترحاته بشأنها.

هـ. الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل، وذلك من خلال الحماس للعمل والرغبة في أدائه، والاستعداد لإتقانه، والاهتمام بمشكلاته والتحفز لعلاجها، وكذلك حالة اليقظة والحضور الذهني واستمرار أو تقطع هذه الحالة على مدار ساعات العمل.

و. طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد في كفاءة الأداء وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصياً، أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتتميتها من خلال برامج التدريب ومن ثم فرص الترقية والتقدم المفتوحة أمامه.¹

3 تعريف الفعالية: وهي "مؤشر يستعمل في قياس الأداء ويعبر عن النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف، بالشكل الصحيح مقارنة بمقدار الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب، بمعنى قياس الأداء مقارنة بالأهداف المراد بلوغها".²

كما يعرفها (Drucker Peter) "على أنها: تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة إضافة إلى الاختيار الجيد لهذه الأهداف".¹ و ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنها أداة من أدوات

¹ أحمد حمدان سالم الخرايشة، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء القيادات الإدارية دراسة في المؤسسات العامة السودانية والأردنية، أطروحة دكتوراه، (جامعة أم درمان الإسلامية: السودان، 2011)، ص 117.

² فاطمة زرع، مرجع سابق، ص 231.

مراقبة التسيير في المؤسسة، هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، بالتالي يعكس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة، فالأداء يعبر عن الأهداف أو المخرجات المراد تحقيقها أو النتائج المحصل عليها، فالفعالية = الأهداف المحققة/ الأهداف المخططة

- **الكفاءة:** تعرف الكفاءات على أنها: "تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية، التزام يأتي من الفرد، الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة علمية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات".²

فالكفاءة هي "الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد لتشغيل نشاط أو عمليات محددة ولا تتوقف عند الموارد القابلة للنقل (معارف وقدرات...) و إنما في كيفية نقل هذه الموارد".³ وتعرف أيضا بأنها "عمل الأشياء بالشكل صحيح".⁴ فالكفاءة = المخرجات / المدخلات

ويمكن التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية في الجدول الموالي:

الجدول رقم 7: مقارنة بين الكفاءة والفعالية

	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل: العمل المعلومات، المواد، المعدات
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال

المصدر: شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2004-2005، ص 27.

4. مقارنة بين مفهوم الكفاءة والفعالية: في الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عرف بأنه: "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي".⁵ والشكل الموالي يوضح هذا المفهوم.

¹ . كاظم نزار الركباني، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة. (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص 32.

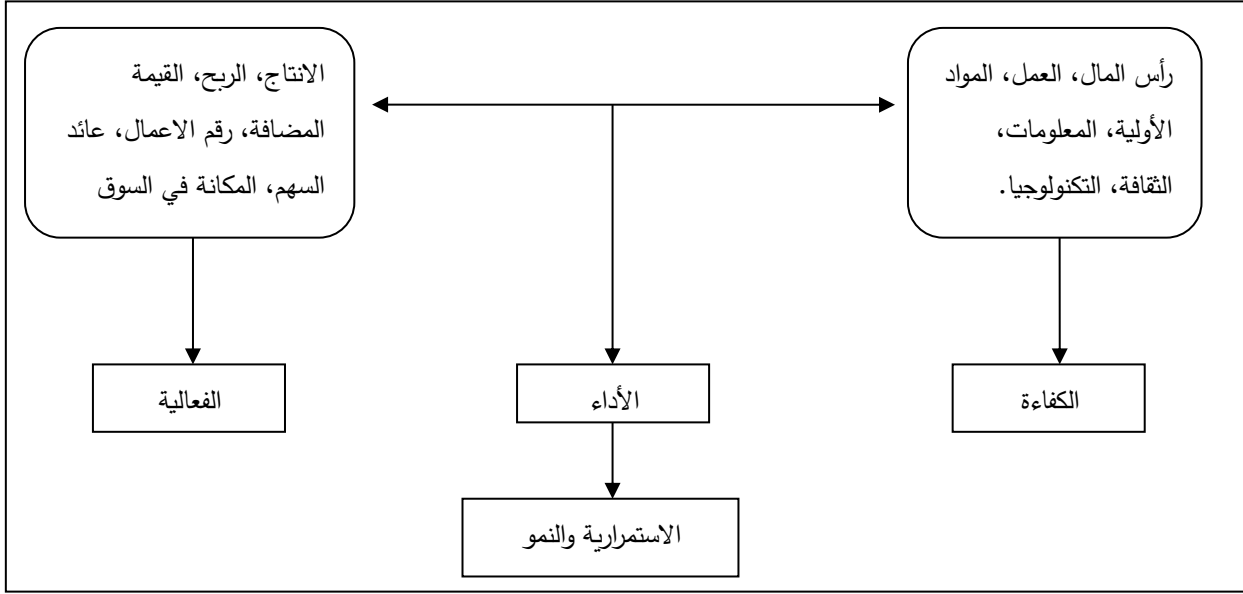
² . نهلة ناقة، "سوسولوجيا الكفاءات: من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة"، مجلة الحقيقة، العدد (43)، (2018)، ص 769.

³ . زهية موساوي، "الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد (01)، (2002)، ص 97.

⁴ . كاظم نزار الركباني، مرجع سابق، ص 322.

⁵ P.Lorino, L'économiste est le Manageur. éd. ENAG. Alger,1991,P 56.

الشكل رقم 17: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، (2001)، ص 88.

الفرع الثاني: معوقات الأداء الوظيفي

محددات الأداء: الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، وإدراك الدور) و ذلك وفقا لما حدده بورتر¹. وتتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

- **القدرة الفردية:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي

يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة.

- **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره داخل المنظمة، لأنه يوجد أفراد

يبدلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.²

فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

¹ . راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 216.

² . عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. (جامعة أبو بكر بلقايد: تلمسان، تخصص تسيير، 2015)، ص 08.

أ. **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

ب. **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلتها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

ج. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.¹

د. **الوظيفة:** كل ما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدراته وإمكاناته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما يتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في العمليات الإنتاجية.

هـ. **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر داخل المنظمة من ترتيبات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية داخل المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.²

معيقات الأداء: هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها الأداء والتي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) وليست هذه العوامل وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية.³ ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها

¹ . أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. (بيروت: دار النهضة، 1979)، ص 66.

². Dimitri Weiss _Ressource Humaines, Deuxèmes Edition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p78.

³ . مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1996)، ص 187.

مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه. فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في بالإضافة إلى النقص في التدريب قد يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد¹، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.
- استعمال الآلات الحديثة لإعانة العمال وليس لتقليل فرص عملهم.
- تصميم المؤسسة من خلال المخازن والورشات، التجهيزات والآلات.²
- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- فرض التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- توفير أساليب وكرق عمل مساعدة لليد العاملة.³

وهناك مجموعة من الجوانب العملية والسلوكية المرتبطة بالأداء نذكرها فيما يلي:

2. الجوانب المتعلقة بالسلوك.

أ. سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

ب. السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

¹ . راوية محمد حسن، مرجع سابق، 216.

² . أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005)، ص 25.

³ . إيمان بن محمد، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد (03)، (جوان 2008)، ص 244-245.

ج. الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا ورغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

د. فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.¹

المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي

إن الدور الكبير الذي يلعبه الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه اهتمام الباحثين والدارسين إلى بلورة مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء الوظيفي والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي نستعرض بعض النظريات الإدارية التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لتحسين أداء العاملين، ومن أبرزها:

أ. نظرية الإدارة العلمية: ويعتبر فريديريك تايلور من أبرز روادها، وقد لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هنالك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه لا توجد علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، ولقد ركزت هذه النظرية جهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية². وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل مبني على دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة داخل المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية³.

ب. نظرية التقسيم الإداري: من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول وتركز على الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة، بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، كما تبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة

¹ نورالدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، (جامعة الجزائر: قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، الجزائر، 2004-2005)، ص18.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة. (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995)، ص 27.

³ أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي. (الكويت: دار العلم، ط1، 1982)، ص ص 18-19.

عملية التفويض،¹ فلقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية هي: (نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية نشاطات إدارية) وركز فايول في دراسته على النشاطات الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمس عناصر وهي: (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة). كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: (تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادرة، العمل بروح الفريق).²

ج. النظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس ويبر، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخلها، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم، ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم، وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواسفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات، بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيارا على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام: (السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة).³

د. نظرية العلاقات الإنسانية: تركز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا.⁴

¹ . هاشم زكي محمود، تنظيم وطرق العمل. (الكويت: مطابع جامعة الكويت، ط1، 1984)، ص 23.

² . سعود محمد النمر، السلوك الإداري. (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1990)، ص ص 8-9.

³ . محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة. (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، ط1، 1985)، ص ص 156-157.

⁴ . سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف. (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1991)، ص56.

هـ. **نظرية العدالة**: تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز داخل المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة بمقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف.¹

و. **النظرية اليابانية في الإدارة**: قام وليام أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وتوصل في النهاية إلى ما أسماه نظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي ويؤكد على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم سوف تساعد على تحقيق أكبر قدر من الفاعلية في الأداء.

ز. **نظرية الإنجاز**: تفترض هذه النظرية أن هناك مستويان لأداء الأفراد وهما مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، والحوافز على الإنجاز هو الفارق بينهما، فكلما قلت المسافة بينهما انخفض الحافز على الإنجاز، وكلما زادت المسافة ارتفع الحافز على الإنجاز ويعتبر (ديفيد ماكلاند) أن دافع الإنجاز يعبر عن رغبة الفرد في التفوق والنجاح في عمل معين، وأن الأفراد متفاوتون في قوة الدافعية، فالذين لديهم دافعية قوية للإنجاز والنجاح في أداء الأعمال وهذا ما يشعرون بالرضا، أما الذين تكون الدافعية للإنجاز لديهم ضعيفة فإنهم لا يبذلون جهودهم عند أدائهم لأعمالهم، لذا فقد أرجع (ماكلاند) هذه الاختلافات في دافعية الإنجاز إلى درجة النمو والتقدم الاقتصادي حيث ترتبط معها ارتباطاً طردياً.²

المبحث الثالث: تطور فلسفات قياس الأداء الوظيفي الكلي

في ظل الاتجاه المتزايد نحو إتباع منهج الإدارة الاستراتيجية لإدارة مستقبل المؤسسات نتيجة للتغيرات التي طرأت في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وما ترتب عليه من تغيير مقومات نجاح المؤسسة خاصة في ظل حدة المنافسة والذي نتج عنه تحول اهتمام المؤسسات الاقتصادية إلى الأجل الطويل بدلاً من الأجل القصير، كان من الضروري إعادة النظر في نظم محاسبة التسيير بالمؤسسة التي من أهمها نظام قياس الأداء.

¹ عمر عبد الحفيظ العوالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، (الجامعة الأردنية: عمان، 1990)، ص32.

² منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. (القاهرة: مطبعة الكاتب الجامعي، 1973)، ص395.

المطلب الأول: قياس الأداء في الأدبيات الإدارية

تحتاج المنظمات إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلا، والأداة هي المعيار (standard) ومقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا وهذه هي عملية القياس، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة، وعلى المنظمة أن تقيس نتائج أعمالها ونتائجها، حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافئة، لأن النتائج التي يتحصل عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، فإن لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذ لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته وبدون القياس لا يمكن إصدار قرارات سليمة.¹

ويعتبر قياس الأداء بمثابة التطور التاريخي للرقابة على الأداء والذي يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولقد أدت التطورات التي مست العالم في جميع جوانبه إلى المساس بالجانب الإداري أيضا حيث أدت التطورات التي حدثت في السنوات العشر الأخيرة للقرن العشرون وظهور ما سمي بعلم الإدارة العامة الجديدة (New Public Management (NPM) والتي نادى بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال الخاصة في إدارة المنظمات العامة إلى انتقال عدوى قياس الأداء والاهتمام بالقيمة إلى الحكومة، فإذا كان عصر الستينيات هو عصر التسويق (The era of marketing)، وعصر الثمانينيات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة (the era of Quality Initiating)، وعصر التسعينيات هو عصر خدمة العميل (The Era Of Customer Service)، فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء (The Era of Performance)، ويرى البعض أن العالم تحول من عملية العد (Counting) إلى عملية المحاسبة (Accounting) والآن إلى قياس الأداء.²

1. نماذج قياس الأداء التقليدية: بدأت عام 1915 وركزت على الجوانب المالية (القياس المالي) كمعدل دوران المبيعات، الديون، معدل العائد على الاستثمار، وعلى هذا فإن مقاييس الأداء التقليدية لا تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمات اليوم، ومن أشهر نماذج القياس التقليدية نموذج شركة (DUPONT) الذي يقيس العائد على رأس المال المستخدم داخل المنظمة وقد انتشر هذا المفهوم في كثير من المنظمات في مختلف الدول ولكن مع التطور وظهور تحديات جديدة استلزم الأمر ظهور

¹. عبد الرحمان محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية. (لقاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص 192

². المرجع نفسه، ص 196-197.

نماذج جديدة؛ وتعود أول كتابة علمية عن قياس الأداء إلى سنة 1938 وذلك عندما نشرت إحدى الهيئات (International City Management Association) (ICMA) مقالة بعنوان " قياس أنشطة المحليات: استقصاء لاقتراح أسلوب لتقييم الإدارة " وكان هذا هو العمل الأول الذي ناقش الطرق المحتملة لقياس عدد من أنشطة المحليات.

لقد شهد القياس الأداء اهتماما كبيرا في الخمسينيات والستينيات عندما استخدمت شركة RAND بولاية كاليفورنيا ما يعرف بتحليل النظم في قطاع الدفاع بها. وهذا أدى إلى تطوير نظم تخطيط البرامج والموازنات واستخدام نظام القياس في البداية في النواحي العسكرية ثم بعد ذلك في الأمور غير العسكرية في الوحدات الفيدرالية على يد الرئيس (Lyndon Johnson في نهاية الستينيات، في منتصف السبعينيات ظهرت محاولات تهتم بقياس الأداء، وفي تلك الفترة حددت تعاون بين ICMA and Urban Institute) لتقديم كتابين بهدف تقديم الشكل عملي لقياس أداء الحكومات المحلية التي تهتم بتجميع وتحليل البيانات عن الأداء المحلي، وفي الثمانينات تمت تجربة عدد من المبادرات الإنتاجية من قبل القطاع الخاص عرفت باسم حركة إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن قياس الأداء يهتم بأفكار جودة الخدمة، رضا العميل، الإدارة بالنتائج.

ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بقياس الأداء الكمي وترجمة العناصر الغير كمية إلى عناصر كمية يمكن قياسها، ولقد أشار إلى ذلك (George s. Odiorne في عام 1987 وركز على ضرورة استخدام نظم القياس الكمية وذكر أن المشكلات التي تواجه المنظمة تكون نتيجة عدم قياس النواحي غير الملموسة وعدم ارتباط الأهداف ومقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة، وأنه يجب إعادة النظر في معايير القياس الموجودة نظرا لتغير الذي حدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.¹

2. نماذج قياس الأداء الحديثة: منذ بداية التسعينات بدأ الاهتمام بدأ التركيز على قياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظرا إلى ظانها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل، ومن هنا قدم (Kalplan and Norton) مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لقياس وتطوير الأداء داخل المنظمة، والآن قد انتشر هذا المفهوم وأصبح يطبق في كثير من المنظمات، ولقد بدأت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرهم في الاهتمام بقياس الأداء

¹. عبد الرحمن محمد، المرجع السابق، ص 198.

الوظيفي بتطبيق مبدأ أفضل قيمة، ففي عام 2000 أصبحت عملية قياس الأداء في كلا الدولتين عملية إجبارية.¹

المطلب الثاني: قياس الأداء الوظيفي ومستوياته

تعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضا، إذ أنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط كونها تجبر الرؤساء على ملاحظة ومتابعة أداء مرؤوسيههم بالشكل مستمر، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المجدين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء الوظيفي وأهميته داخل المنظمة

يعرف القياس في مفهومه الواسع بأنه: "التقييم الذي يسمح برؤية (قراءة) التطورات واستخراج الانحرافات في إطار المقارنة مع الهدف أو محددات أخرى".²

أما قياس الأداء فهو "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية داخل المنظمة الصناعية وغير الصناعية".³ وهو "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا".⁴ كما أنه "كل العمليات والدراسات التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الموارد المتاحة والكفاءة في استخدامها، ويظهر ذلك من خلال دراسة الفرق بين ما تم تحقيقه من أهداف وما تم التخطيط له"⁵ بالإضافة إلى كونه "تعبير عن نتائج المخرجات

¹. عبد الرحمان محمد، المرجع السابق، ص 199.

². D. Autissier & V. Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**, édition D'organisation, Paris, 2008, p.16.

³. عيسى مرزوقة، محمد شريف شخشاخ، "الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح". **مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة**، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نوفمبر 2009، ص 02.

⁴. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، **أساسيات الأداء وبطاقة التمييز المتوازن**. (الأردن: دار وائل للنشر، الجزء 1، ط1، 2009)، ص 38.

⁵. عبد الكريم زرفاوي، "تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية مدخل بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسستي "صيدال" و"الروبية"، **مجلة الاقتصادي الصناعي**، العدد (11)، (2016)، ص 112.

التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فضلا عن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة، والمقارنة أيضا مع المنظمات المماثلة الأخرى ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية.¹ وهو أيضا "عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والجهاز، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ واعطاء معلومات مرتدة وربط ذلك بالأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي".²

ويرتبط قياس أداء المؤسسة بالأنشطة التي تحقق عائد للمؤسسة، لهذا يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة هي:

- **الإنتاجية:** التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
- **الجودة الشاملة:** وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
- **التنافسية:** والتي تعني مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملاها ومساهمتها في الأجل الطويل.³

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء الوظيفي ومزاياه

إن قياس مستوى أداء العاملين له أهمية بالغة، فمن شأنه أن يخلق أجواء إدارية مريحة داخل المنظمة تكون السبب في زيادة فاعلية العاملين وقدراتهم الإنتاجية، ومن خلال معرفة مستوى الأداء تساعد على معرفة قدراتهم ما يدفعها لتشجيعهم بزيادة العمل أو بتزقيتهم لمناصب أخرى في حالة الأداء الممتاز لأعمالهم الحالية، وتتجلى أهمية قياس الأداء الوظيفي في مايلي:

- تساهم معرفة واقع الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا، وإنما تركز على

¹. اسماعيل نبيل رسلان، "قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة المبررات الأهداف الأساليب)". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 62.

². مشيب بن عائض القحطاني، "قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، ص 73.

³. عبد الحميد برحومة، زغبة طلال، "بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفاعلية المؤسسة"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نوفمبر 2009، ص 10.

الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن ثم يخلق شعورا لديهم بالانتماء إلى المؤسسة وتحفيزهم بالإسهامات الجادة في تحقيق الأهداف المخططة.¹

- تعد عملية قياس واقع الأداء من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري، وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة، لكونها وسيلة تدفع رؤساء الأقسام في أقسامهم إلى نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية بهدف الحصول على بيان معلومات كمية ونوعية من أداءهم تساعدهم في اتخاذ القرار.

- إن عملية معرفة واقع مستوى الأداء تعد أحد الدعائم الأساسية والفاعلة التي يمكن اعتمادها في تطوير عمل رؤساء الأقسام في أقسامها ومن ثم تحسين نوعية إدارتهم في أقسامهم.

- تساهم عملية قياس مستوى الأداء الوظيفي في معرفة معوقات العمل لدى المسؤولين وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة.²

ومن أبرز مزايا قياس الأداء الوظيفي.

- يساعد قياس الأداء الوظيفي في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا.

- يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح ما لا تعرفه. هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المنظمة؟.

- التأكد من القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية.

- توضيح أي الأماكن أو القطاعات داخل المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.

- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل.³

2. مستويات قياس الأداء الوظيفي داخل المنظمة: تتم عملية قياس الأداء في الإدارات العامة

وفق ثلاثة مستويات أساسية وهي:

¹ . مهدي الصقر، "تقييم الأداء وسيلة الهدف"، مجلة التنمية الإدارية، العدد (13)، بغداد (1980)، ص 176.

² . محسن منتهى عبد الزهرة، "واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين"، مجلة كلية التربية، المجلد (02)، العدد (04)، (2011)، ص 289.

³ . عبد الرحمان محمد، مرجع سابق، ص 194-195.

أ. **قياس أداء الوحدات التنظيمية:** ينظر لأداء الوحدات التنظيمية على أنه: الجهد الذي تقوم به الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها والمنبثقة عادة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة إذ عادة ما تتولى الإدارة العليا داخل المنظمة وأجهزة الرقابة الداخلية تقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مقاييس مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى بلورة ووضوح الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات وفي العمل بصفة عامة، وضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الخاصة والطارئة، مدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية.

ب. **قياس الأداء الفردي:** يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها ويقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة. وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر (أو الرئيس الأعلى) بتقييم أداء الفرد باستخدام مقاييس أو مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضا عن مناخ العمل ورضاء المراجعين ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.

ج. **قياس الأداء المؤسسي للمنظمة ككل:** يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة في هذه البيئة فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة – استراتيجية كانت أم تكتيكية – وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف.¹

¹. محمد سيد حمزوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة. (الرياض: (د.د.ن)، 2013)، ص ص 3-4.

المطلب الثالث: المؤشرات العامة لقياس الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

يتم قياس الأداء من خلال مؤشرات محددة، ولهذه المؤشرات خصائص تميزها.

الفرع الأول: مفهوم مؤشرات قياس الأداء الوظيفي:

يعرف المؤشر في (Le Dictionnaire de Gestion) على أنه "معلومة بصفة عامة تكون في الشكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة".¹ وهي أيضا "وسائل لقياس الأداء أو التوجه نحو الأهداف العملية للأجهزة والمنظمات، فتسمح المؤشرات بقياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً وما هو ليس كذلك، كما يستعمل التوصيف على أنه مقياس لمكافأة الموظفين، وعند اختيار المؤشرات يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول إلى أهدافها".² وتعرف مؤشرات قياس الأداء أو معايير الأداء بأنها: "مستوى متوقع من الأداء والذي يتم مقارنة الأداء الفعلي به".³

وعليه يمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنها: "عبارات محددة تصف مستوى الأداء المتوقع من المنظمة الإدارية من أنشطة ومهارات قابلة للقياس والملاحظة، والتي يجب أن تصل إليها المنظمة الإدارية لتحقيق الخدمات المطلوبة وبالتالي المستوى المعياري المنشود".⁴

- خصائص مؤشرات الأداء:

- معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.
- الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه.
- سرعة الحصول عليه: وهذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيات اللازمة وفي الوقت المناسب.
- الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة.

¹ A. Bur Laud et Autres , *Dictionnaire de Gestion*. paris: Fourcher, 1995, p271.

² Aguinis Herman, "*Performance Management*", Person Practice Hall, (2009) ,p 53.

³ . عبد الكريم وصفي الكساسة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2011)، ص84.

⁴ . مشيب بن عايض القحطاني، مرجع سابق. ص83.

- الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار .

- إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد .

- يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته .

- كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.¹

الفرع الثاني: أنواع مؤشرات قياس الأداء

تختلف مؤشرات قياس الأداء من عمل لآخر حسب طبيعة الأعمال وحسب نوعية الأجهزة المستعملة داخل المنظمة خدمية كانت أو غير ذلك، وتتكون مؤشرات الأداء الوظيفي في المنظمات من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الجهاز الحكومي ويمكن تصنيفها بصفتها مؤشرات كمية (Quantitative Indicators) كالإحصاء والبيانات الرقمية، ومؤشرات تطبيقية (Practical Indicators) تتعامل مع عمليات الجهاز الحكومي الموجودة، ومؤشرات توجيهية (Directional Indicators) توضح إن كانت المنظمة تتحسن وتتقدم أو العكس، وأخيراً مؤشرات عملية (Actionable Indicators) وتوضح مدى رضا المنظمة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال، في حين يقسم الفكر الإستراتيجي الإداري مؤشرات قياس الأداء إلى نوعين أساسيين هما:

أ. مؤشر المالية أو المؤشرات التاريخية التابعة **Lagging Indicators** أو مؤشرات نواتج الأداء (Outcome Indicators)، وهي: المؤشرات التي تتضمن محتوى إعلامياً عن نتائج الأداء الفعلي ويشير (Parmenter) إلى أن هذا النوع من المؤشرات يعد مؤشرات نتائج أساسية ويرى أنها يجب ألا تدخل ضمن مؤشرات الأداء الأساسية نظراً لأن دورها الإعلامي يقتصر فقط على معرفة ما إذا ان تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعة دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل في الأداء المستقبلي.

ب. المؤشرات غير المالية أو المؤشرات المستقبلية القائدة **Leading Indicators** (أو مؤشرات مسببات الأداء (Driver Indicator) ويشير (Parmenter) إلى هذا النوع على أنه مؤشرات الأداء

¹. سامية خرخاش، نادية خرخاش، "معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نوفمبر 2009، ص08.

الأساسية الحقيقية، نظرا إلى أنها تحمل محتوى إعلاميا عما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تحمل محتوى تأثيريا يساعد على تناغم الأنشطة المختلفة الأمر الذي يقود الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتنظيم الأعمال.

وعلى الرغم من هذه التفرقة بين نوعي مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية إلا أن (Lee Chen) يريان أن المؤشرات المالية رغم بعدها التاريخي تعد جزءا من مؤشرات الأداء الأساسية، لأنها امتداد طبيعي للمؤشرات غير المالية ببعدها المستقبلي من خلال علاقات السبب والنتيجة.¹

من هذا المنطلق واستنادا لما سبق وخدمة لأهداف الدراسة تم تحديد مؤشرات لقياس الأداء الوظيفي، وفقا لمتطلبات الدراسة الميدانية وما يتناسب مع الإمكانيات البشرية والزمانية والمكانية والمادية المتوفرة، وقد تم الاعتماد على مؤشرات مسببات الأداء **Driver Indicator** التي حدد **Parmenter** إلى أنها المؤشرات الأساسية الحقيقية والتي تقف خلف توجه السلوكي، نظرا لكونها تحمل محتوى ترويجيا عن ما يجب القيام به لتحقيق الأهداف، وتحدد أسباب الاختلاف والتباين، وهي:

1- **الفاعلية والكفاءة**: الفعالية تعبر عن النتائج المحققة والأهداف المخططة، التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، مقارنة بمقدار الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب، بمعنى قياس الأداء الوظيفي بمعنى قياس الأداء الوظيفي، مقارنة بالأهداف المراد بلوغها. أما الكفاءة هي السعي لعمل الأشياء بالشكل صحيح.

2- **التنافس والقيادة**: مدى رغبة العامل في توجيه الآخرين، وكذلك رغبة الآخرين في تقبل ودعم مجهوداته القيادية.

3- **الإنجاز**: هو التزام كل عضو من المنظمة، بتحقيق أهدافه، ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولية القصوى، قبل الأهداف الجماعية.

4- **العمل الجماعي " التعاون"**: هو رغبة أعضاء المنظمة في العمل معا، وبناء الأفكار ودرجة دعم ومساعدة بعضهم البعض. بعيدا عن مبدأ الفردانية.

5- **اتخاذ القرارات**: ونقصد بها اهتمام العامل في الحكم على الأمور واتخاذ الإجراءات وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

¹. مشيب بن عايض القحطاني، مرجع سابق. ص 84.

6- احترام الوقت: " الدقة في الموعد": مدى محافظة العامل على الحضور والانصراف في المواعيد المحددة.

7- الدافعية: هي ما يحث الفرد على القيام بأنشطة سلوكية، معينة وتوجيه تلك الأنشطة وجهة معينة، فالفرد يسلك سلوكا معيناً لينتج عن هذا السلوك نتائج أو عواقب تشبه بعض حاجاته ورغباته.

8- حل المشكلات: تكمن في مهارة العامل في تحديد أسباب المشكلة، والبحث عن المعلومات المرتبطة بها، والاهتمام بالبدائل المخاطر، ونتائج الإجراءات المقترحة.

9- المكافئة: تتعلق المكافئة بعملية تقييم الأداء، ينجذب إليها المورد البشري باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

10- المهارة: لا يمكن تقييم المهارة بدقة باعتبارها متعلقة بالسلوك والشخصية، لكن يمكن تقييمها من خلال النظر إلى طرق العمل والإجراءات بالإضافة إلى عادات الفرد وتوجهاته.

تعتبر هذه المؤشرات عن الخلفيات السلوكية للأداء الإداري للمورد البشري داخل المنظمات وخارجها إضافة إلى مؤشرات أخرى، وقد تم اعتمادها من أجل البحث في العلاقة بين التنوع الثقافي والأداء الوظيفي في المنظمات المتعددة الجنسيات،

نستخلص مما سبق:

• أن تزايد إدراك المنظمات العالمية لأهمية مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية كميزة تنافسية لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة خاصة في ظل عولمة الأسواق؛ أين أصبحت منظمات الأعمال ذات قوة العمل المتجانسة محدودة، نتيجة لزيادة تنوع بيئة العمل، وترتب على ذلك تحول تنوع قوة العمل إلى مطلب وضرورة اقتصادية حتمية لتحقيق النجاح التنظيمي وتحقيق المزايا التنافسية في الأسواق العالمية، ولذلك ينظر إلى تنوع قوة العمل وإدارة هذا التنوع كاستراتيجية تنافسية تساعد على جذب عملاء متنوعين وكذلك جذب واستقطاب أفراد مختلفي الآراء والثقافات واللغات والاتجاهات والعادات وطرق التفكير والتوجهات، بما يساهم في زيادة الابتكار والإبداع في المنظمات.

• يرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً مباشراً بثقافة المنظمة ومكوناتها وعلاقتها ببعضها البعض إذ أظهرت الأطر الإدارية الحديثة أثر البعد الثقافي وعلاقته بالأداء، وبهذا الصدد برزت نظريات ومدارس ومداخل إدارية كبرى في الإدارة العامة تعتمد على القيم والاتجاهات الثقافية داخل المنظمة والمجتمع.

الفصل الثالث:

أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات
الأداء الوظيفي للمنظمة

إن وجود المنظمات متعددة الجنسيات في البيئة المحلية وبقائها، يرتبط بمدى تحقيق أهدافها وهذه الأخيرة مرتبطة بدورها بمدى اندماج الفرد مع البيئة الثقافية الداخلية للمنظمة وتعايشه ومختلف مكونات سياقها الداخلي، وتلاؤم قيمه واتجاهاته مع قيم وثقافة الجنسيات الموجودة داخل المنظمة، وهو ما يعني أن تحقيق أهدافها مرتبط بتحقيق أهداف المورد البشري ورجباته، أي أن توافق وتلاءم الثقافات والأجناس الموجودة دخل هذه المنظمات من شأنه خلق مناخ عمل فعال وإيجابي ومحفز على العمل، بما يضمن فعالية المنظمة وكفاءتها الشاملة.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا الهدف عليها بتدريب الأفراد وتوفير وسائل اكتساب مهارات التفاعل الثقافي لتسريع الاندماج وتجنب التحديات المتعلقة بالعمل في منظمة متنوعة ثقافيا، وقد تمت معالجة هذه الاشكالات من خلال ثلاث مباحث كآلاتي:

- المبحث الأول: إدارة التنوع الثقافي في ظل النماذج التقليدية
- المبحث الثاني: نحو نموذج اقتصادي بنفسي في منظمات الأعمال
- المبحث الثالث: أداء العنصر البشري متعدد الثقافات في منظمات الأعمال الجزائرية

المبحث الأول: إدارة التنوع الثقافي في ظل النماذج التقليدية

لقد بدى واضحا وجليا منذ القدم أن السلوك الثقافي للأفراد داخل المنظمات هو نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الأبعاد وتراكمات لعبت دورا كبيرا في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد بطريقة تراكمية، وبالرغم من صعوبة تحديد المتغير الثقافي بدقه والتحكم في انعكاساته على المنظمات إلا أن ذلك ليس لم يعد مستحيلا، خاصة في ظل تداخل الحقول المعرفية المهمة بالموضوع كعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم الاجتماع ... الخ

المطلب الأول: منظورات إدارة التنوع الثقافي في النماذج الاقتصادية

في الوقت الحاضر، اتجهت الثقافة نحو الاقتصاد اتجاها جديدا لا يقاوم. ومع تنمية الاقتصاد الحديث، وخاصة الاقتصاد القائم على المعرفة وللابداع، فقد ازدادت العوامل الثقافية في الاقتصاد، والعوامل الاقتصادية المتنامية في الثقافة أيضا. ولتفاعل الثقافة والاقتصاد أثر كبير على التنمية الإدارية والتنمية المستدامة. كما أن ثقافة القوة الناعمة هامة جدا لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفرع الأول: إدارة التنوع الثقافي تاريخيا

في القرن العشرين (20) كانت هناك مبادرات لبداية ظهور توجه جديد في الفكر الإداري حول الطريقة المثلى لتعامل منظمات الأعمال مع الأفراد، من أجل تحسين الأداء ورفع الفعالية في بيئة العمل متعددة الثقافات، ورغم النقص الفادح في الدراسات التنظيرية لإدارة التعدد الثقافي إذ أن أغلبها كان ضمن دراسات السلوك التنظيمي والمداخل النظرية للثقافة التنظيمية، وبذلك فقد اختلفت باختلاف المنظورات الليبرالية والراديكالية.

1. المنظور الليبرالي: نابع من المثل العليا لليبرالية الكلاسيكية والديمقراطية الليبرالية ويستند هذا التطور على الاعتقاد بأن حقوق الفرد محفوظة وفق معايير العدالة العالمية، والمواطنة ويعتمد هذا النموذج على فلسفة المساواة، بمعنى أن جميع الأفراد مسموح لهم الوصول إلى مناصب التنظير بغض النظر عن الفئة الاجتماعية التي ينتمون إليها، حيث يتم التركيز على الفرد وفقا لجدارته ونزاهته، والجدارة تمثل المؤهلات العلمية والالتزام وبالتالي فهي معيار لتحقيق التوزيع العادل للمكافآت والموارد في مكان العمل.¹

بعد ذلك ركز أساتذة جامعة "هارفارد Harvard" على تطوير نموذج قائم على تشخيص احتياجات المنظمة من المورد البشري وفقا للفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، والمرتکز على مواجهة المنافسة في بناء الاستراتيجية والوصول للميزة التنافسية للمنظمة مرورا بمقاربات الموارد والكفاءات وصولا إلى المقاربة الأدائية التي تشكل قطيعة جوهرية مع النماذج السابقة، وهكذا تم لاحقا تبني التوجه القائل بأسبقية تأثير موارد المنظمة على استراتيجيتها في مجال الإدارة من قبل أصحاب مقاربة الموارد ومنهم Wernerflit الذي كان أول من استخدم هذه التسمية التي اشتهر بها هذا التيار (Resource Based View) والتي أدت إلى ظهور عدة تشريعات تتبنى هذه الفكرة. مثل: قانون التمييز الجنسي في بريطانيا 1975، وقانون المساواة في الأجور 1970.²

وفي سعي للتأسيس لما يعرف أيضا بنهج العدالة الإجرائية، كان التركيز منصبا على تشجيع المدراء على تطوير الإجراءات لتوفير عادل لفرص العمل، فالنهج الليبرالي يفرض على البيروقراطيات

¹. Gillkirton , A. Greene , **The Dynamics of Managing Diversity a critical Approach**, Elsevier, Etd third Edition, 2010, pp 119-120.

². Wagner III, J.A. and Hollenbeck, J.R. 3ed Edition. **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**. NJ: Prentice-Hall International, Inc 1998. P25

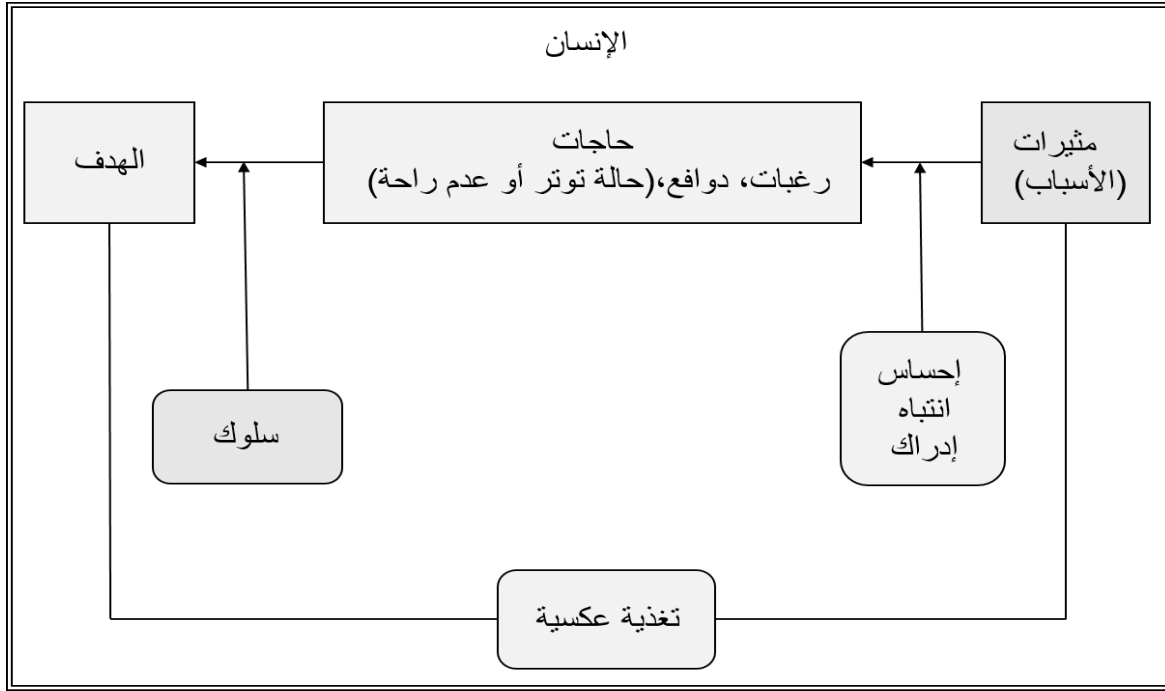
إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات، وذلك لضمان أن تتم العمليات داخل المنظمات بصفة رسمية وبصورة نزيهة.

2. الاتجاه الراديكالي¹: على نقيض النهج الليبرالي، يشدد الراديكاليون على ضرورة التدخل مباشرة من أجل إدارة التعدد الثقافي وبالتالي فالهدف ليس فقط تحقيق إجراءات عادية، ولكن أيضا لتحقيق التوزيع العادل للاستحقاقات، وكمثال على ذلك في حالة التوظيف يجب أن يكون هناك حصة للنساء والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة، وبالتالي فهو يركز على المكونات الاجتماعية وليس على الأفراد وهذا يعني أن القوى العاملة يجب أن تمثل جميع الفئات الاجتماعية المتوفرة لديها حسب (Köhler).

إن السياسات المرتبطة بالنهج الراديكالي تشمل التمييز الإيجابي حيث تتجه بوضوح نحو ممارسات التوظيف للحصول على التوزيع العادل للفئات المحرومة في مكان العمل. فالنهج الليبرالي يشدد على الحاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات، والنهج الراديكالي يشدد على الحاجة إلى تسييس عمليات صنع القرار، وبالنظر إلى المنظورين الراديكالي والليبرالي لإدارة التنوع الثقافي، فإنه يجب على المنظمات اعتماد كلا المنهجين سواء المنظور الليبرالي الذي يرى بأنه يجب أن يتلقى كل فرد نفس المعاملة بغض النظر عن عضويته في مجموعة اجتماعية، بالإضافة إلى بعض الفئات الاجتماعية عانت من فروق تستدعي الحاجة إلى سياسات وتدابير لضمان حقوقها وبالتالي مشاركة الجميع وفق شروط.

¹ . ليندة لفحل، مرجع سابق، ص 50.

الشكل رقم 18: النموذج الأساسي للسلوك الإنساني



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 204.

الفرع الثاني: العبر ثقافية في إدارة منظمات الأعمال وفق نماذج متعددة

ظهر مصطلح العبر ثقافية¹ (Gross Culture Management) في ثلاثينات القرن الماضي بواسطة (George Merdock)، إثر الأبحاث والدراسات الإحصائية المقارنة التي أجراها على عدة ثقافات مختلفة والتي أظهرت أصنافا متعددة من الفروق بين الثقافات²، وتعود أسباب ازدهار مفهوم العبر - ثقافية إلى ما يلي:

- ازدياد التبادل التجاري بين الدول الغربية الصناعية واكتشاف الشركات الغربية واليابانية العملاقة للأسواق الاستهلاكية في باقي أنحاء العالم، مما أدى إلى نشأة فروع ومواقع إنتاجية لهذه الشركات في الدول المستهلكة وبالتالي إدراك الدور الذي تلعبه هذه الفروق الثقافية في كافة النواحي الحياتية المختلفة.

¹ . تم في هذا البحث الجمع بين مصطلحي عبر الثقافي وبين الثقافي واعتبارهما مترادفان يؤيدان إلى نفس المعنى. Haddaoui soumia, keskes said, **A. cross cultural communication course for promoting inter culturality in the EFL classroom**, univercity of stif 2 HLE, vol6, (2012), p 15.

² . أحمد محمد حسين، "العبر ثقافية، البين ثقافية، المتأقفة والتثقاف"، دراسة مقارنة من أجل تحديد المفاهيم، في: Retrieved ; <https://ahmedhussein.wordpress.com/category/>

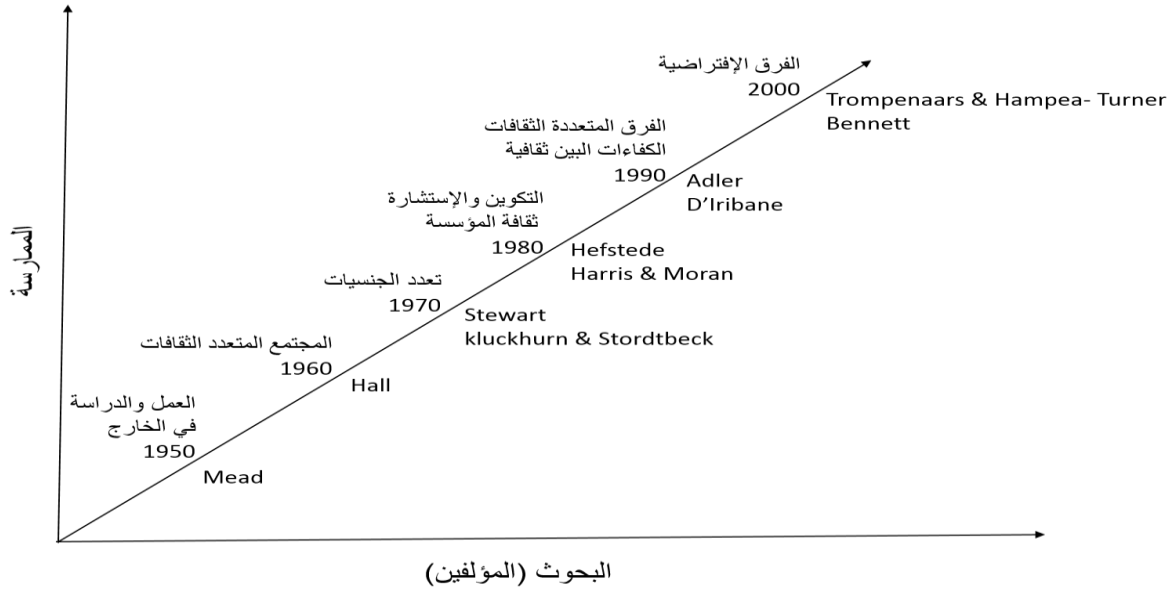
الفصل الثالث: أثر إدامة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

- انتشار الطيران كوسيلة نقل قربت المسافة بين دول العالم المختلفة، مما أدى إلى زيادة احتكاك وتواصل المجتمعات ذات الثقافات المختلفة بعضها ببعض.

- اهتمام علوم الإدارة والاقتصاد بظاهرة العبر-ثقافية وقيام العديد من الباحثين بدراسة الفروق الثقافية دراسة إمبريقية تحليلية تستفيد منها الشركات المنتجة في مجالات التسويق والتشغيل والاستثمار في مختلف المجتمعات والدول متعددة الثقافات، من بين هؤلاء كان الباحث (Hofstede) صاحب النظرية التي لا تزال واحدة من نقاط الانطلاق الرئيسية لكافة الباحثين في مجال الإدارة البين ثقافية.¹

أما الإدارة العبر ثقافية فتعنى بالتباينات الثقافية والنقاط المشتركة لأعضاء مجتمعات مختلفة والتي تظهر في إطار التفاعل داخل المؤسسات الناشطة على الصعيد الدولي، هذه الاختلافات والنقاط المشتركة قد تتعلق بالمستوى الداخلي للمنظمة (تنظيم المنظمة، إدارة الموارد البشرية)، كما قد ترتبط بالمستوى الخارجي (التوزيع، التسويق) وتظهر جليا في نماذج التطور وأنماط التفكير وطرق العمل، يمكن للاختلافات أن تؤثر بالشكل إيجابي، وتعمل بذلك مفهوم التآزر، وفي الحالة العكسية قد تؤدي إلى إشاعة سوء الفهم الثقافي الذي يؤدي إلى عواقب خطيرة.²

الشكل رقم 19: تطور الإدارة العبر ثقافية



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على Barmeyer.C

¹. Mcinash.c. Cambridge Advanced learn's Dictionary. Cambridge University Press. 2013, P606.

². Barmeyer .C, Management interculturel et style d'apprentissage, étudiants et dirigeant en France, en Allemagne et au Québec, Québec, les Press de l'université Lava, P58.

تعد الإدارة عبر الثقافية تخصصا حديثا نسبيا، تطور انطلاقا من مجالات البحث في الإدارة المقارنة والسلوك التنظيمي وكذا الاتصال بين الثقافي كما وضح الشكل السابق موقع الإدارة بين ثقافية بين الحدوث من جهة والممارسات من جهة أخرى. ويذكر (Meir) أن الأساليب المحلية في الإدارة تتطور وتتشكل في الدول وفقا لتأثيرها بالنظام الاقتصادي والمالي للدولة ودرجة تطوره وكذا علاقة المنظمات بالحكومة من خلال الحركات النقابية وقوتها بدرجة المساواة الاجتماعية وكذا مستوى التعليم في المجتمع. وشكلت هذه المؤشرات وغيرها أساليب مختلفة في إدارة المنظمات بين الدول والجنسيات.¹

1. **الأسلوب الانجلوسكسوني:** يميز هذا الأسلوب دول أمريكا الشمالية (كندا والو. م. أ) و تولي هذه الاقتصادات أهمية كبيرة للإبداع والتطور الاجتماعي لهذه الدول فيتميز بضعف النشاط النقابي والتعاون الكبير بين أفراد المجتمع ماليا واجتماعيا، ونقص مستوى البطالة وأسواق عمل تنافسية، أما في ما يتعلق بعلاقة التنظيم بالحكومات في هذه الدول، فإننا نجد أنها محددة لا تتعدى قوانين تنظيمية لنشاطها الاقتصادي والإداري، كما أن الحماية الاجتماعية للعمال ضعيفة لا تضمنها الحكومة في أغلب الأحيان.

أنتجت هذه المؤشرات نموذجين لأساليب التسيير الإداري تتمثل في:

• **نموذج المقاولانية:** تتخذ المنظمات التي تحبذ المخاطرة في اتخاذ القرارات وتتسم بهرمية سلطة منخفضة جدا، واتصالات أفقية مباشرة بين أفراد التنظيم وتتمتع بالمرونة والثقة الكبيرة بين الأفراد المشكلين للتنظيم كما أن الأداء والمبادرة الفردية مدعومة نفسيا وماديا والتطور الوظيفي يحسب على النجاح الذي ينجزه ويحققه الموظف في عمله تبعا لقيمه وسلوكه والمهني من خلال مهاراته.

• **النموذج المشايك:** حصل هذا النموذج عند تحول المنظمات من حالتها الكلاسيكية الجامدة إلى حالة مرنة ومتكيفة مع وضعها ومحيطها منذ بداية السبعينات من القرن الماضي، ومن أسباب هذا التحول تطور الأسواق وظهور البيئة الاقتصادية التنافسية والإبداع وكذا استقلالية المنظمات عن تدخل الحكومات في شؤون تسييرها وإلغاء العراقيل الهرمية والسلطوية في الاتصال بين أفراد التنظيم، كما أن أسلوب العمل مرن وغير محدد بقوالب معينة في الأداء ويتم تقسيمه حسب الإنجاز الذي حققه الموظف وهو ذو صيغة مؤقتة يتطور ويتغير بحسب الظروف.

¹ . عبد المجيد بكاي، المرجع السابق، ص 155.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

2. **الأسلوب الآسيوي:**¹ تتميز القارة الآسيوية بالتنوع الكبير في الإثنيات والديانات والأنظمة السياسية والاقتصادية بين دول هذه القارة نجد بعض الدول كماليزيا وإندونيسيا دول متأثرة عبر تاريخها بالديانة الإسلامية، ونجد دول كالصين واليابان والدول المجاورة لها متأثرة بالبوذية والدول الأخرى كالهند متأثرة بالهندوسية، وبسبب هذا التنوع الحاصل استطاع الباحثون تحديد سمات التنظيم الآسيوي الذي يميزها على الصعيد التنظيمي والاقتصادي وفي مجال إدارة الأعمال، يظهر هذا التمييز من خلال علاقات العمل حيث ترتب المناصب وتحت حسب المكانة في السلم التنظيمي وتسعى لتحقيق استقرار التنظيم واحترام العادات والتقاليد والتاريخ وثانيا السعي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيم التوفير والإرشاد أو الحسن الأخلاقي.

والمنظمة الآسيوية هي منظمة اجتماعية تمتاز في أغلب الأحيان بالجذور والعلاقات العائلية القوية، كما تتسم بالهرمية السلطوية، ويتجنب فيها الأفراد الصراعات والخلافات الشخصية وتتنبذ فيها الذاتية والتفكير الفردي وتنتشر فيها روح الجماعة والترابط بين الأفراد داخل التنظيم، ويعمل المسيرين والمدراء على تحقيق حاجيات الموظفين بمقابل الولاء لهم والتضامن مع التنظيم وأفراده.

3. **الأسلوب الأوروبي:** ينقسم إلى نوعين من الأساليب أسلوب دول الراين والأسلوب الفرنسي في الإدارة.

• **أسلوب دول الراين:** تتمثل في ألمانيا وسويسرا وهولندا وبلجيكا وبعض الإمارات كلكسمبورغ، وتتمتاز هذه الدول بنظام اقتصادي ومالي قوي يعتمد على رؤوس الأموال العائلية والمؤسسات المتوسطة وتشجع المنافسة بين المنظمات كما تعتمد على منطق التشارك في التسيير، كما أن النظام الاجتماعي جيد وبرواتب ومستويات تعليمية مرتفعة، كما أن النشاط النقابي مرتفع ويشارك في العملية الإدارية، بالإضافة إلى أن علاقة التنظيم بالحكومة تتم بالحماية دون التدخل المباشر فيها وحماية الأسواق والنظام. بالنسبة للإدارة في هذه الدول نجد أن المنظمة تتسم بروح تشاركية في الإدارة بين المشرفين والتنفيذيين بين الموظفين والنقابات وكل الأطراف تشارك وتساهم في تحقيق الأهداف والربح والتنظيم، كما أن الرسمية في التعامل داخل التنظيم مهمة جدا وهي مستوحاة من فكر الإدارة البيروقراطي لماكس فيبر وكذا احترام القوانين الداخلية للتنظيم والاعتماد على مبدأ المهارة والتخصص في العمل.

¹ . عبد المجيد بكاي المرجع السابق، ص 156.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

• **الأسلوب الفرنسي:** تمتاز الإدارة الفرنسية غالبا بالمركزية والتدخل في شؤون تسيير المنظمات، حيث يلعب القطاع العمومي دورا كبيرا في الاقتصاد الفرنسي، كما أن الأسواق المالية معتدلة وتتطور بالشكل مستمر، كما أن قطاع البنوك والتمويل البنكي لهما حضور مهم جدا، أما في ما يخص النظام الاجتماعي المؤسساتي الفرنسي تتدخل في حل النزاعات بين الموظف والمؤسسة التي ينتمي إليها، ورغم الانقسام في توجهات النقابات إلا أن النشاط النقابي موجود، وتشهد الاتفاقيات بين أرباب العمل والمنظمات والعمال تدخل الحكومة.

ومن بين أهم النقاط التي تؤثر في المناجنت الفرنسي تطور النظام الإداري الحكومي الذي يطبق في المنظمات والمؤسسات، بالإضافة إلى التبعية الرمزية في تسيير المؤسسات للحكومة، نظرا إلى أن الإطار في المنظمات الفرنسية هم خريجو مدارس الإدارة الحكومية، وقد عرفت فرنسا منذ مدة طويلة علاقات المؤسسات بالحكومة التي تسيطر على رؤوس الأموال والتمويل. في ما يخص مبادئ الإدارة تتبع الإدارة الفرنسية في فكرها أعمال **هنري فايول (Fayol, 1949)**، التي تقول أن الفاعلية التنظيمية في المؤسسات ينظمها التدرج الهرمي للسلطة وتمركز القرارات في أعلى الهيكل التنظيمي ومن أهم مبادئها: (التدرج الهرمي للسلطة، الاتصال التنظيمي العمودي، تمركز اتخاذ القرارات، أسلوب المناجنت والمتبعة المباشرين لمستوى إنجاز المهام أسفل الهرم التنظيمي، أهمية اللقب والمركز والمكانة داخل التنظيم، تجنب المخاطرة والغموض في اتخاذ القرارات وتحديد المهام والوظائف بدقة اعتمادا على مبدأ التخصص).

4. **أسلوب المناجنت الإفريقي:** تتميز المجتمعات الإفريقية بروح الجماعة وقيم التضحية والثقة،¹ ويقدم المناجنت الإفريقي عدة أولويات في طريقة تسييره للمؤسسات، فالأولوية الكبرى للعائلة، وعادات المجتمع وكذا الديانة وذلك على حساب الأداء الاقتصادي والانجازات، فالمنظمة في هذه الحالة تركز على ممثل العائلة أو القبيلة، الذي يحتكر القرارات، أما في ما يخص الهيكل التنظيمي فإن العلاقات الهرمية تتميز بالسلطة الأبوية والحماية.²

¹. Richard, J. . Understanding Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance. *Journal of managerial issues*, vol 02, 2001, p 12.

². Hernandez. Afrique: L'actualité du Model Paternaliste. *Revue française de gestion* vol 128, 2003, p 479.

يرتكز أسلوب المناجمنت الإفريقي على إعطاء الانطباع بالأمان والقوة واستخدام المعتقد والتاريخ في عملية تأثيره على الأفراد، ويضيف هرناندرز أن هذا الأسلوب يركز عموماً على احترام التقاليد والولاء للمسؤول.¹

5. أسلوب المناجمنت العربي: يتميز أسلوب المناجمنت العربي بالصعوبة في تحديد دقيق لسمات الإدارة والتسيير بسبب الفروق الثقافية والتاريخية بين المشرق العربي والمغرب العربي، فالمشرق العربي متأثر بالتبعية للنماذج الانجلوسكسونية. وبحكم التاريخ، فالمغرب العربي يتبع النموذج الأوروبي وبالتحديد الفرنسي الواضح في نمط مؤسساته، بالرغم من ذلك هناك بعض نقاط التشابه المتعلقة بالنظام المالي والاقتصادي، فمعظم الدول العربية تمتلك البترول والثروات الطبيعية، كما عرف بعضها حكماً ملكياً سلطوياً والبعض الآخر حكماً اشتراكياً جمهورياً، وذلك ما نتج عنه أساليب إدارية سلطوية وكذا هرمية في الهياكل التنظيمية للمنظمات العربية بالإضافة إلى مستوى مرتفع في تجنب المخاطرة في اتخاذ القرارات من خلال تنفيذ الموظفين لتعليمات وتوجيهات المسؤولين.

كما تتسم المنظمات العربية بالصبغة العائلية خاصة في المشرق العربي، لأنها عرفت تحولاً من البدوية إلى التمدن مع الاحتفاظ بجذوره والتي رسمت بعض المميزات، كالولاء للقبيلة والعرش وتأثير ذلك على القرارات خاصة التوظيف والترقية وفي أساليب التسيير أين تظهر الكثير من العادات والتقاليد داخل المنظمات، أما في ما يخص علاقة المنظمة بالحكومات، فنجد أن أغلب الدول العربية تتدخل مباشرة في المؤسسات والمنظمات الخاصة بسبب الأنظمة السلطوية خاصة في تلك الدول المتأثرة بالنموذج الفرنسي، ففي الجزائر مثلاً يوجد ما يسمى المناجمنت العمومي للمؤسسات وهو الأسلوب المتبع من طرف الإطارات التي تتحكم في المؤسسات، والذي ينظم سير العمليات التنظيمية وفق رؤية الحكومة الجزائرية، ويعتبر سبباً في ظهور الاعتمادية التامة على مركز القرار من قبل التنظيمات والمشرفين في اتخاذ القرارات التنظيمية. أما فيما يتعلق بعلاقة الموظفين بالمنظمات فالدول العربية تقدم حماية اجتماعية وتتدخل في تسوية النزاعات العمالية والتنظيمية.²

نستنتج من كل ذلك أن أسلوب المناجمنت العربي ينقسم إلى نموذجين: نموذج المشرق العربي المتأثر في بعض أجزائه بالأسلوب الانجلوسكسوني باستثناء هرم السلطة والأبوية وتجنب الغموض، أما

¹. Hernandez , *Afrique: L'actualité du Model Paternaliste*, op cit, p 481.

². عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 160.

نموذج المغرب العربي فهو متأثر في جله بالنموذج الفرنسي الذي يتميز بالإدارة العمومية للمؤسسات وكذا الهرمية في الهيكل التنظيمي وتجنب المخاطرة والنشاط النقابي والتدخل الحكومي في المنظمات.

المطلب الثاني: التوجه التوظيفي للمورد البشري المتنوع ثقافيا

من أبرز أدوار إدارة الموارد البشرية عموما الدور الأساسي المنوط لها: تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning) والذي يعد أهم مكون يربط استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمنظمة، وسواء كانت تعمل المنظمة محليا أو دوليا أو على المستويين معا فإنها مطالبة بتقدير العرض والطلب من الموارد البشرية والتنبؤ بالإعداد والمهارات المطلوبة لتنفيذ أهداف المنظمة. وعلى الرغم من أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تنطبق في أي من الموقعين المحلي أو الدولي، إلا أن طبيعة الظروف والتباينات الثقافية المحيطة بالمنظمات العامة تجعل هذه الاستراتيجيات بعيدة كل البعد عن محتواها في حالة الظروف أو موقف عمل على المستوى المحلي.

الفرع الأول: اختيار وتعيين المورد البشري المتنوع ثقافيا

كشفت الدراسات التي أجراها Black¹ إلى كثير من المشكلات التي تتصل بالمورد البشري سواء في حالة اعتدالهم (Expatriation) أو في حالة عودتهم إلى الوطن (Répatriation)، وقد تم اكتشاف هذه المشاكل بعد عقد مقارنة بين منظمات أوروبية ويابانية² وأمريكية وقد أظهرت الدراسة أن حوالي 25% من الموظفين الأمريكيين فشلوا في التكيف مع مهامهم خارج الوطن وقد أوعز Black ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها:³

- فشل الإدارة، إما في القيام بتخطيط الموارد البشرية أو في ربط هذا التخطيط بالتخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، مما يجعلها تغفل عن فحص قدرات العناصر البشرية المرشحة للاغتراب.
- تركيز الإدارة عند المفاضلة بين المرشحين بالشكل مبالغ فيه على القدرات الفنية لهم على حساب مهارات التكيف مع التباين الثقافي.
- عدم أخذ زوجة المرشح أو بقية أسرته في الاعتبار عند اختيار المرشحين للعمل بالخارج.

¹. Black, J.S. and Mendenhall, M.E. _Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. Academy of Management Review. 1990, vol15, pp 113.

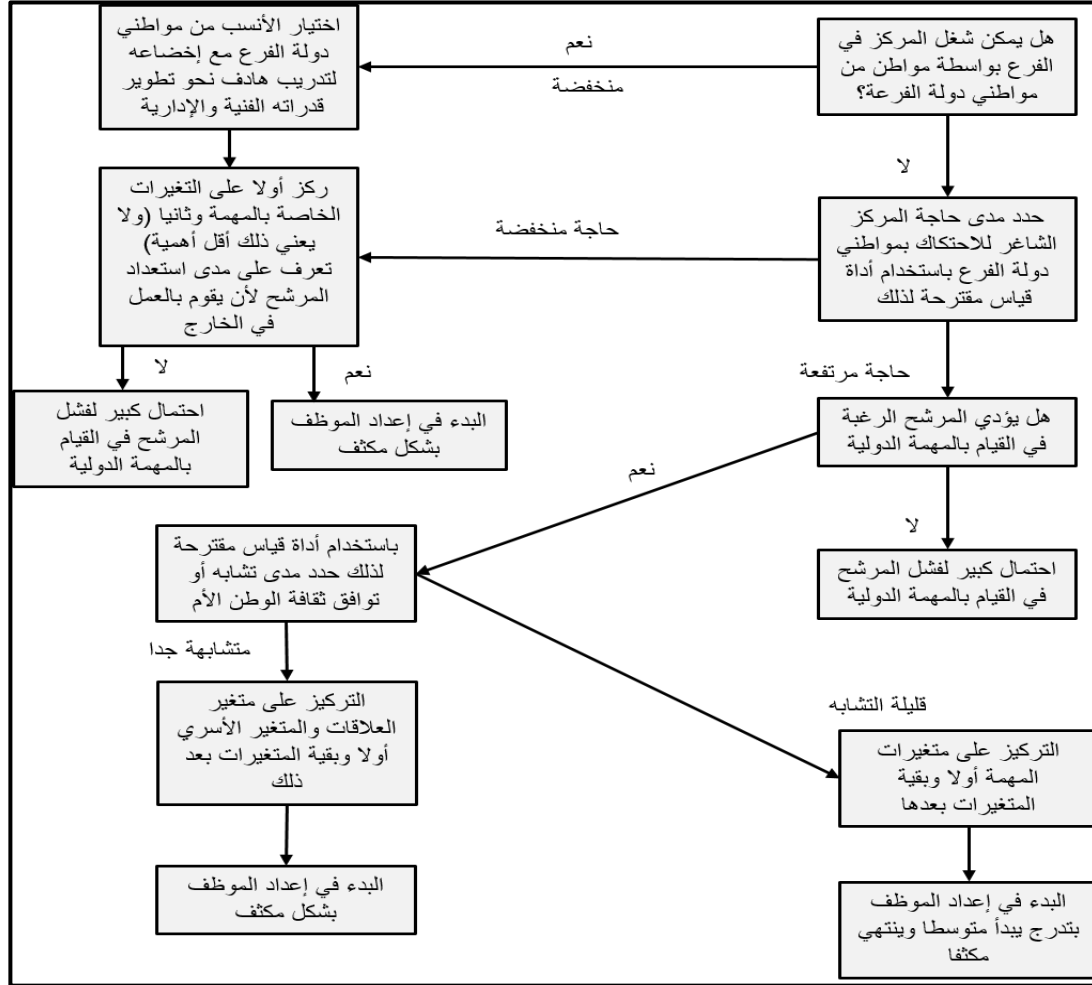
². Tung, R.L. Strategic. Management of Human Resources in the Multinational Enterprise. Human Resource Management. 1984, vol 23, p 139.

³. Black et all, Ibid. p114.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

- فشل الإدارة في إعداد وتدريب المختارين وأسرههم لمواجهة الظروف الثقافية الجديدة.
- توجه الإدارة نحو القياس المبكر لأداء المديرين المغتربين أو قبل مرور فترة كافية لتكيفهم الثقافي مع الظروف الحياتية الجديدة.¹

الشكل رقم 20: نموذج مقترح لاختيار المدير الدولي المغترب



المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية القاهرة، المنظمة العربية للبحوث والدراسات ط1، 2005، ص 259.

ترجع معظم مشاكل الموارد البشرية المتنوع ثقافياً بصفة أساسية إلى عدم التخطيط الجيد للموارد البشرية والفشل في اتخاذ الإجراءات العلمية للاختبار والتقنين على أي حال، حيث تقدم المنظمة نحو

¹ . عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 257.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

العالمية تصبح قادرة على التعامل مع هذه المشكلات بالشكل أكثر فعالية وبصفة عامة يفرض توجه المنظمة نحو التنوع الثقافي في التحديات التالية¹:

•توسع دائرة البحث عن المرشحين الأكفاء وفعالية استخدام أساليب الاستقطاب الجديدة كشبكة المعلومات العالمية والتواصل الإلكتروني.

•سرعة التحرك لتحديد واقتناص أفضل العناصر من حيث الأداء المتوقع.

•تنشيط عمليات الاختيار ككل.

•إتباع طرق جديدة لبناء قوى عاملة متماسكة وذات مقدرة عالية.

•تدنية تكاليف نظام الاختيار والتعيين.

لمواجهة مثل هذه المشكلات اقترح **Tung** مدخلا عمليا لترشيد عملية اختيار المدير المغترب يركز على مراعاة المدى المتوقع من المدير المغترب أن يقوم به من احتكاك مع المجتمع الذي سيعمل فيه، ومدى التشابه والاختلاف بين موطن المدير ودولة الاغتراب، حيث هناك من المواقف ما يكون فيه لقدرات التعامل وقدرات التكيف الثقافي أهمية قد تكون أكبر بكثير من أهمية المهارات الفنية الوظيفية، بينما هناك من المواقف ما لا يتطلب ذلك، أضف إلى هذا، أن درجة قبول المدير المغترب أو مقاومته لمهمة اغترابية معينة يجب أن تمثل عاملا حاسما في عملية اختياره لها.

الفرع الثاني: مكافأة المورد البشري المتنوع ثقافيا

في حين تعتبر برامج الاستقطاب والاختيار والتعيين مصدرا من مصادر التميز المنظمة واستمراريتها في الأسواق العالمية ومنافستها للشركات متعددة الجنسيات فان برامج دفع الأجور والحوافز والمكافآت تعتبر فاصلا لاستقطاب وجذب المورد البشري الذي يلعب دورا محوريا في النهوض بواقع المنظمة التنظيمي، إن تصميم مثل هذه البرامج في المنظمات المتعددة الجنسيات والمتنوعة ثقافيا مقارنة بمنظمات الأحادية الوطنية يعد أمرا بالغ الصعوبة، حيث تواجه الأولى تحديات ملحوظة تتمثل في ضرورة تعاملها مع مجموعات متباينة ثقافيا إذ يرجع نجاح هذه البرامج إلى مدى اقتناع الموظفين بها وبعدها، ومع تنوع الخلفيات الثقافية لهؤلاء وتباين نظرتهم نحو فكرة المساواة والعدالة ذاتها، وتجدر

¹ . عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 259.

الفصل الثالث: أثر إدامة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

الإشارة إلى أن توقعاتهم تجاه هذه البرامج قد تعرف تباينا ملحوظا لا تستطيع الاستراتيجيات القديمة لإدارة المورد البشري المتنوع ثقافيا حلها.

المطلب الثالث: دور التنوع الثقافي في تقييم، تحفيز وتدريب المورد البشري

من أبرز النتائج المترتبة على تنامي ظاهرة انتقال الموارد البشرية عبر الحدود ظهور مجموعة كبيرة من الموظفين ضمن منظمات كبيرة تعمل على تجميع أفراد من ثقافات وطنية متباينة. من هنا تظهر للمنظمة أثناء قيامها بوظائفها معضلات ذات صلة بالتشابك أو التصارع الثقافي Intercultural challenge تزيد من حاجة المنظمة إلى التقييم والتحفيز ومن ثم تدريب المورد البشري.

الفرع الأول: تقييم وتحفيز المورد البشري

عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات تقييم أو تحفيز المورد البشري في المنظمات المتنوعة ثقافيا أو ضمن فرق عمل متنوعة الثقافات، فإنه من الضروري تحليل الأبعاد الثقافية وتشخيص وتوصيف نقاط التباين والتماثل الثقافي بين أعضاء تلك الفرق أو المنظمات والسعي لتحديد آليات التحفيز وتتماشى مع الخلفية الثقافية للفرد وثقافة المنظمة على حد سواء.

الجدول رقم 8: تنوع الثقافات في بعض القضايا المتصلة بتقييم الأداء

مسابئل التقييم	الولايات المتحدة	المملكة العربية السعودية	اليابان
الهدف من التقييم	- العدالة - تنمية العاملين	- شغل الوظائف	- توجيه الشركة - تنمية العاملين
القائم بالتقييم	- مفترضة في دور المشرف أو في مكانه - علاقة خفيفة مع الدور القيادي للمشرف	- تمتع المقيم بالشهرة - مكانة المقيم بالجنسية، السن، النوع العائلة والقبيلة، اللقب، التعليم. - واجب المقيم وقدرته عليه	- يظهر الموظف احتراماً للمشرف أو المقيم - يتم بالمشاركة بين المقيم والموظف
معدل القيام بالتقدير	- دوري أو مرة سنويا	- مرة سنويا	- تقييم تنموي أو تعليمي كل شهر - تقييم رقابي للاستحقاق بعد مرور 12 سنة من التعيين
- الفرضية	- عدالة وموضوعية القائد بالتقييم	- غلبة التقييم غير الموضوعي - دور أكبر العلاقات	- التقييم الموضوعي وغير الموضوعي مطلوبان - التدريب على أي شيء
نمط الاتصال والمعلومات الراجعة	- النقد المباشر - قد يكون كتابة - تقييم حقيقي وصادق	- نقد خفيف - أولوية التوجيه من الأكبر - قلة النقد كتابة	- نقد خفيف - نقد شفهي - تحري الرسمية
حق الاعتراض	الحكومة الأمريكية	الموظفون	نادر من يعترض
النشاء	يقدم للموظف شخصيا	يقدم للموظف شخصيا	يقدم لمجموعة العمل
الحوافز المقدمة	- النقود والترقي - التطور المهني	الولاء للمشرف يمثل دافعا قويا	الشعور بالتمييز داخليا هو الدافع الاساس

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 172.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

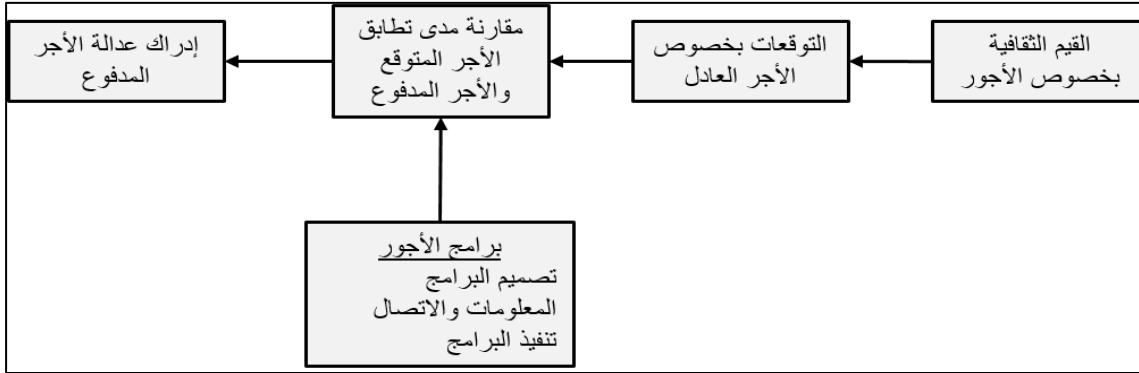
بالمقارنة بين الثقافات الثلاث في مسائل التقييم والتحفيز يلاحظ أن أغلب المنظمات صارت تعتمد على أسلوب التواصل الثنائي أو المفتوح عند تقييم الأداء وذلك من خلال جعل المشرف يقوم بتقييم الموظف، في حين أن الثقافات الأخرى يقوم الموظف بتقييم نفسه بنفسه ومن ثم يجلس الطرفان للوصول إلى حوصلة ومناقشتها والخروج برأي مشترك.

ويعد تقييم الأداء **Performance Appraisal** من الخيارات المتوفرة للمنظمات لتحقيق نوع من الرقابة على أداء المورد البشري ورغم أن هذا النوع من البرامج عادة ما يركز على قياس مخرجات معينة كالربح المحقق والإنتاجية والخدماتية، إلا أن هناك من الباحثين من يرى ضرورة اتساع التقييم ليشمل مؤشرات تعكس مدى تحقق التوافق مع الثقافة والمجتمع المستقبل (الذي يمارس فيه النشاط)، وهذا يعني بصفة عامة ضرورة وضع عملية التقييم في الإطار الثقافي أو المجتمعي الذي تتم فيه¹.

من جهة أخرى يعتبر تصميم وإدارة برامج الحوافز والأجور في المنظمات المتنوعة ثقافياً يعتبر أمراً بالغ الصعوبة، فالتحدي الذي تواجهه هذه الأخيرة تنبع من تعاملها مع مجموعات متباينة ثقافياً عند إدارة برامج الأجور والحوافز، إلا أن نجاح مثل هذه البرامج في الأساس يقوم على مدى اقتناع العاملين بعدالتها، ومع تنوع الخلفيات الثقافية لمجموعات الموارد البشرية وتباين تصوراتهم حول العدالة والمساواة وفي هذا الصدد، قدم **Graham** نموذجاً يصنف عملية تأثير التنوع الثقافي على إدراك المورد البشري لعدالة نظام الحوافز والأجور.

¹. Mendanhal M .E and Topolnytsky.L , **Commitement in a Changing world of Work** ,Canadian Psychology vol 30 p 86

الشكل رقم 21: نموذج مكافأة وتعويض عناصر العمل ذات الطبيعة الدولية.



المصدر: Graham, M.E and Trevor, **Managing New pay program introduction to Enhance the Competitiveness of Multinational corporations (MNCS)**, CR, vol.10(1), p 143.

يبرز النموذج بوضوح أن القيم والمعايير الثقافية تؤثر بالشكل جلي على توقعات المورد البشري بخصوص التعامل العادل والتي تتأثر بدورها بالقيم والقواعد الثقافية المشكلة لعقلية العاملين.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

الجدول رقم 9: استراتيجيات التعويض والمكافأة في الشركات متعددة الجنسيات

القيم الثقافية السائدة بين العاملين داخل المنظمة		استراتيجية التعويض
قيم ثقافية مختلفة ومتنوعة	قيم ثقافية متماثلة أو متشابهة	
<ul style="list-style-type: none"> • إدراك إيجابي بأن الأجور المدفوعة عادلة من قبل العاملين الذين يتوافق النظام مع قيمهم وقواعدهم الثقافية • إدراك سلبي بأن الأجور المدفوعة غير عادلة من قبل العاملين الذين لا يتوافق ذلك مع قيمهم وقواعدهم الثقافية. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدراك إيجابي العدالة أو عدم عدالة نظم الأجور والتعويضات من قبل جميع العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستراتيجية المتكاملة للأجر والتعويض في الفروع الدولية أو الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> • إدراك إيجابي لعدالة الأجور من قبل جميع العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> • إدراك إيجابي للأجور من قبل العاملين الذين يرون أن الأجر المدفوع لهم أكثر عدالة مقارنة بالأجر المدفوع للآخرين • إدراك سلبي للأجور من قبل العاملين الذين يرون أن الأجر المدفوع لهم أقل عدالة مقارنة بالأجر المدفوع للآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستراتيجية المتكاملة للأجر والتعويض للعاملين المحليين في الوطن الأم
توصيات متصلة بالعدالة التنظيمية		توصيات استراتيجية لتطوير نظم الأجر
<ul style="list-style-type: none"> • تركيز الاهتمام حول تناسق وعدالة إجراءات التوزيع وما ينتج عنها من مخرجات. • إعداد العاملين قبل تقديم برنامج التعويض المزمع. • بيان وشرح الأسباب التي تبرر تقديم البرنامج. • أحد اهتمامات العاملين في الاعتبار بخصوص البرنامج المقترح. • توضيح هدف أو غرض البرنامج. • التعامل مع النواتج غير المستهدفة من البرنامج. 		<ul style="list-style-type: none"> • الوعي بالقيم والقواعد الثقافية لدى العاملين بخصوص توقعاتهم عن الأجور. • التوفيق بين برامج الأجور المزمعة وقيم وقواعد العاملين الثقافية. • استخدام استراتيجية دفع دولية أو موحدة في حالة التنوع الثقافي بين العاملين. • استخدام استراتيجية تعويض محلية في حالة التنوع الثقافي بين العاملين في المركز والفروع. • بناء الثقة بين العاملين والإدارة. • محاولة بناء ثقافة تنظيمية موحدة في حالة تطبيق استراتيجية التعويض الموحدة أو المتكاملة.

المصدر: Graham, M.E and Trevor, Mananging New pay program introduction to

Enhance the Competitiveness of Multinational corporations (MNCS), CR, vol.10(1) 2002, p153.

نستخلص مما سبق أن حجم المشكلات التي تصادف المنظمة عند بناء برامج المكافآت والأجور للمورد البشري المتنوع ثقافيا كبيرة للغاية وأن هذا النظام غاية في التعقيد مما يستوجب مزيدا من البحوث والدراسات حول تصميم برامج ونظم التعويضات والأجور والتي تمكن من مواجهة التحديات والفرص ذات الصلة للتنوع الثقافي الذي يمثل سمة لا تنفصل عن العمل الدولي ما لم تكن هي أهم سماته.

الفرع الثاني: تقدير الحاجة إلى التدريب الثقافي

نظرا لأهمية التدريب في وقتنا الحالي من أجل إنجاز الأعمال وإنجازها حسب ما تم التخطيط له داخل المنظمة، فأداء الموظفين الذي أساسه تدريب المتدربين داخل المنظمة بناء على برنامج تدريبي

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

متقن ومنظم يضعه المدرب لتدريب المتدربين كافة، ومن الملاحظ أن نشاط تدريب وتنمية الموارد البشرية العاملة في منظمات قائمة على التنوع الثقافي، يمكن أن يغطي العديد من الاهداف، فهو وقد يمكن من توجيه عناصر العمل نحو كيفية التأقلم مع الضغوط الكثيرة. فيما يعرف بالتدريب الثقافي والذي يركز على عدة موضوعات أساسية أهمها: ¹

- التدريب على الوعي الثقافي.
- تدريب القيادة على الإدارة عبر الثقافات.
- تنمية المواهب في بيئة عالمية.
- التدريب على مهارات الاتصالات عبر الثقافات.
- يساعد على تنمية الفهم وتصحيح الانطباعات عن البلدان والمواقف غير المألوفة.²
- يحقق أعلى درجات التوافق والتأقلم مع الثقافات الجديدة وتنمية القدرة على الأداء الفعال داخل المواقف والثقافات.

- يهدف التدريب الثقافي إلى تقوية ثقافة المنظمة **Organisational Culture**

يرى أبو النصر أن فئات المستهدفة بالتدريب هي: ³

- **Internal Training** التدريب الداخلي
- **External Training** التدريب الخارجي
- **Per_Service Training** تدريب قبل الخدمة
- **In_Service Training** تدريب أثناء الخدمة
- **Craft Training** تدريب يدوي
- **Activity Training** تدريب على الأنشطة
- **Professional Training** تدريب مهني

¹. Retrieved from: <https://www.mtmlinguasoft.com/ar/cultural-competence-training/> 2017/12/15

². عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 267.

³. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة. (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007)، ص 250.

الفرع الثالث: مداخل التدريب الثقافي

1. مدخل المحاكاة الثقافية Cultural Assimulator: يعد من أهم مداخل التدريب الثقافي ويعرض المتدرب إلى موقف انتقادي أو تقييمي سابق الإعداد يتضمن بعض التعاملات أو التفاعلات بين الثقافات العالمية، وهذه التعاملات يتم اختيارها بواسطة خبراء مختصين بحيث توضح في النهاية ما يجب أن يكون عليه الأداء الوظيفي الفعال في مناخ ثقافي معين، وعلى المتدرب ان يتعلم كيف يتعامل مع هذه المواقف سواء من الناحية اللغوية والثقافية عامة.

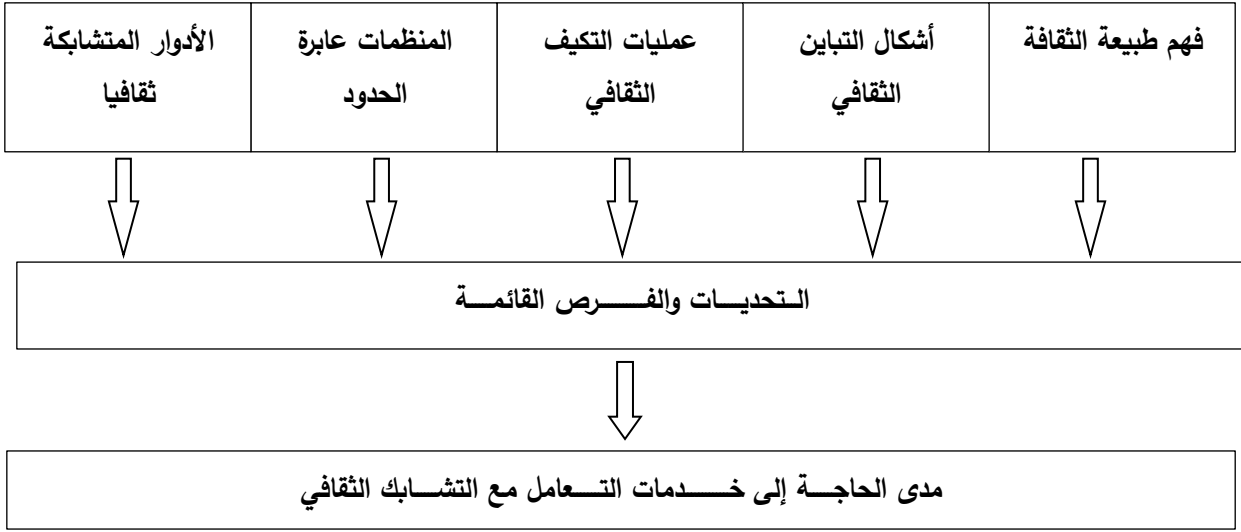
2. مدخل التدريب الافتراضي¹: يعتمد هذا المدخل على الربط بين عناصر منظومة المورد البشري داخل المنظمة من خلال الربط بين الأفراد بتنمية ثقافة المنظمة بينهم وربطهم بها بما يعلمهم السلوك الذي يجب عليهم القيام به والقرارات التي يجب عليهم اتخاذها دون اللجوء إلى مستويات إدارية أخرى لمعرفة السلوك الواجب اتخاذه، وعليه فحسب إفانس Evans فنشاط التدريب والتنمية يمكن أن يعمل ك تقنية رابطة Glee Technology، تمكن المورد البشري من الأصول والفروع معا وإبقائهم متمسكين.

3. مدخل إدارة التشابك الثقافي: Intercultural Effectiveness: يعبر عادة عن مجموعة الموارد والتسهيلات والتي تصمم وتبنى بناء على مفاهيم إدارة التشابك الثقافي إضافة إلى بنائها على فلسفات ونظريات متنوعة حول عملية تعليم الكبار Adults Learning Process، يرتبط هذا المدخل عادة مع الحاجة إلى التكيف والتوطن والتقدم المهني وعادة ما تحدد هذه الحاجة بناء على رسالة المنظمة وعلى التنوع الثقافي القائم بين موظفيها وعملائها والمساهمين فيها.

¹. Black et all. Ibid p 134.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

الشكل رقم 22: التعرف على حاجة الموظف الدولي إلى خدمات التعامل مع التشابك الثقافي



المصدر: من إعداد الباحثة

4. مدخل تنمية مهارات التفاعل الثقافي: يعد التدريب الخاص بتنمية مهارات التفاعل و Cross

Cultural Training من أهم أنواع التدريبات المستخدمة في البيئة المتنوعة ثقافيا تتضمن: ¹

- التدريب اللغوي

- يقلل الشعور بالغموض وعدم التأكد

- رفع مستويات التكيف مع الغموض في حالة حدوثه.

الفرع الرابع: أثر التدريب الثقافي على الأداء الوظيفي :

أكد السكارنة أن الأداء الفعال في منظمات الأعمال المحلية وذات السياق العالمي هو محصلة

عوامل كثيرة، ² أبرزها على الإطلاق:

✓ كفايات الموظف ونعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه

✓ متطلبات العمل الوظيفية: ونعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من

الأعمال أو وظيفة من الوظائف

¹ . عبد الناصر محمد علي حمودة. مرجع سابق. ص 267.

² . بلال السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع)، 2010، ص 39.

٧ بيئة التنظيم وتتكون من عوامل داخلية وخارجية وعليه فإن علاقة التدريب بالأداء هي علاقة متكاملة وملتصقة ببعضها البعض ومهمة جدا في جميع القطاعات سواء كانت حكومية أو خاصة، محلية أو دولية حيث يتأثر أداء المورد البشري من خلال الدورات والبرامج التدريبية والتي بدورها تساعد على نجاح المنظمة التي يعمل بها هذا الموظف سواء كان هذا التأثير داخليا أو خارجيا.

المبحث الثاني: نحو نموذج اقتصادي بنفسي في منظمات الأعمال

مع تحول المزيد من المنظمات نحو النموذج العالمي، دخلت مرحلة جديدة مع تغول العولمة واشتغالها على إعادة توزيع السلطة والذكاء والثروة، والسعي نحو تحقيق مستويات عليا من النمو الاقتصادي المرتبط عموما بتحسينات شاملة في نوعية الحياة، ومستويات التعليم والعمر المتوقع وديمومة هذا النمو. من هذا المنطلق جاءت فكرة التنمية المستدامة التي تعنى بتحقيق الرفاهية للجيل الحالي والأجيال المقبلة دون المساس بمقدراتها، التي تكون في أغلبها اقتصادية يمكن أن تتحقق إذا تم الحفاظ على رفاهية المجتمع، بمرور الوقت وعلى نطاق واسع، بالإضافة إلى استهلاك السلع والخدمات التي يتم الحصول عليها من خلال الإنتاج الاقتصادي للمنظمات وكذا الخدمات الاجتماعية والبيئية وغيرها من النتائج غير السوقية مثل الترابط الاجتماعي¹.

المطلب الأول: العلاقة بين الاقتصاد والثقافة

تقدم العولمة والمتغيرات الجديدة إمكانيات جديدة تسمح بوجود تفاعل وترابط ديناميكي وثيق بين مجموعة من الأبعاد سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، بيئية وثقافية ما ينتج عنها بصمة الاستدامة، والتي أعطت ألوانا مختلفة للاقتصاد فكل لون يمثل تحديا اقتصاديا - سياسيا - اجتماعيا للحكومات من أجل زيادة الدخل القومي للبلد وتنويعه، مع المحافظة على حق الأجيال القادمة، وبالتالي يركز الاقتصاد المستدام على ضرورة استخدام الموارد المحلية بحثا عن ديمومتها مع الحفاظ على أحقية الأجيال القادمة في سعي للجمع بين مختلف ابعاد التنمية المستدامة، بما فيها البعد الثقافي وهذا ما يهدف إليه النوع الجديد من الاقتصاد والذي سمي بالاقتصاد البنفسجي.

¹. Markulev, A & long. A. **On sustainability: an economic approach. Productivity Commission Staff Research Note. AUSTRALIA. 2013, May. P08.**

الفرع الأول: مفهوم الاقتصاد البنفسجي، "أهمية وأهداف"

1. مفهوم الاقتصاد البنفسجي

جاءت فكرة الاقتصاد البنفسجي تحت رعاية منظمة اليونسكو والبرلمان الأوروبي والمفوضية الأوروبية، حيث انعقد المؤتمر الدولي الذي أذن بظهور هذه الفكرة في أكتوبر 2011 ثم توالى بعد ذلك المنتديات والمؤتمرات العالمية والاقليمية، حث أنعقد أول مؤتمر إفريقي حول موضوع الاقتصاد البنفسجي في مدينة مراكش المغربية ما بين الرابع والخامس من شهر نوفمبر عام 2016 وكان محور انشغال هذا الملتقى الدولي للتركيز على دور التعبئة الثقافية في الاستجابة لمتطلبات التطور وضمان حلول ناجعة لما تتخبط فيه الدول الإفريقية من عوائق تحول دون تحقيق التنمية المستدامة، انطلقت إشكالية هذا الملتقى من ضرورة التركيز على القضايا المتعلقة بالوعي الثقافي للنهوض بالتنمية الاقتصادية وكذا المحافظة على البيئة، ركزت التوصيات الختامية لهذا الملتقى حول ما يلي:

- يدلل الاقتصاد البنفسجي على ذلك الاقتصاد الذي يسعى إلى أن تأخذ العوامل الثقافية مكانتها ضمن جملة العوامل والأسباب التي لها أثر في توجيه الاقتصاد برمته حول تحقيق أهداف الرفاه والتنمية.
- فرضت العولمة في واقعنا حتمية النظرة العالمية، والتوجه الكوني لكل مجالات النشاط الإنساني اقتصادية كانت أو اجتماعية أو سياسية... الخ.
- الإنسان كائن متعدد الثقافات، يتدخل في بناء هذه التوليفة الثقافية عامل العقيدة والانتماء الحضاري والتقاليد المجتمعية، يفرض هذا التعدد ذاته ويحتم على المؤسسات الاقتصادية مهما بلغ امتدادها الكوني استحضاره حيث لا يمكن التعامل على نمط واحد مع الجميع.
- الاستجابة للتعبئة الثقافية له أثره في تجاوز التحديات المؤثرة في الاقتصاد وإن التفاعل مع العناصر الاقتصادية العالمية يجعل من الممكن تقديم الحلول الأكثر إنسانية والأكثر نجاعة والتي تتكيف مع السياقات المختلفة.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على مخارج الأداء الوظيفي للمنظمة

- أكدت التغييرات التي حدثت منذ ثمانينات القرن الماضي إلى يومنا هذا على الساحة العالمية فشل المخططات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تسطر بعيدا عن العوامل الثقافية.¹

من هذا المنطلق يظهر جليا أن النهوض الاقتصادي وتوفير الفرص بطريقة متساوية بالنسبة للأفراد والمجتمع تتعلق تعلقا تاما بالعوامل الثقافية فهي المحفز الأقوى للاستثمار والإنفاق والاستهلاك من هذا المنطلق وجب تحديد مفهوم الاقتصاد البنفسجي وأهم محدداته.

وعليه:

• عرفته ويكيبيديا على أنه مجال اقتصادي يسهم للتنمية المستدامة من خلال تامين العائد الثقافي للسلع والخدمات.²

• عرفه إسلام جمال الدين شوقي على أنه "وهو الاقتصاد الناتج عن تحالف الاقتصاد والثقافة لإضفاء الطابع الانساني على العولمة للتوثيق بين التنمية الاقتصادية والاستدامة".³

• ويعرف على أنه: " ذلك الاقتصاد الذي يحيل إلى اعطاء الاعتبار للجانب الثقافي للاقتصاد وهو اقتصاد يتكيف مع التنوع الانساني في نطاق العولمة مستندا في ذلك على البعد الثقافي لتامين السلع والخدمات".⁴

• ويشير الاقتصاد البنفسجي إلى مراعاة جوانب الثقافة في الاقتصاد.¹ فهو ذلك الاقتصاد الذي يتكيف مع التنوع البشري في سياق العولمة والذي يدخل البعد الثقافي في تقييم السلع والخدمات ويركز على الفرص التجارية الجديدة في بيئة ذات تنافسية عالية وشديدة.²

¹ . خالد حميد، الاقتصاد البنفسجي

<https://islamanar.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-//%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%81%D8%B3%D8%AC%D9%8A-the-violet-economy>
2017/02/12

² . موسوعة ويكيبيديا

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF_%D8%A8%D9%86%D9%81%D8%B3%D8%AC%D9%8A

³ . إسلام جمال الدين شوقي، **الوان الاقتصاد العشرة**. (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2020)، ص 17.

⁴ . هل يمكن للاقتصاد أن يؤثر على الثقافة؟

<https://www.aljazeera.net/blogs/2019/10/24/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A8%D9%86%D9%81%D8%B3%D8%AC%D9%8A-%D9%87%D9%84-%D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86-%D9%84%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A3%D9%86>

• يشير الاقتصاد البنفسجي ايضا إلى دراسة الثقافة في الاقتصاد وهو الاقتصاد الذي يتكيف مع التنوع البشري كجزء من الاقتصاد المستدام بما في ذلك البصمة الثقافية ويعد أحد أعمدة الانتقال من الحاضر إلى المستقبل وبالتالي يمكن الاستفادة من واقع الموارد الثقافية التي لا تتضب أبدا من أجل الحفاظ على مقدرات الأجيال القادمة.³

• وعلى مستوى المنظمات ذات الأداء الاقتصادي، فهي تلك التي تجمع بين التكنولوجيا والثقافة والكمال الافتراضي والتجريبي، ويعد هذا التحالف التقني والثقافي واعدة للمستقبل، لأنه يلبي توقعات المستهلكين في تطلعاتهم المتزايدة للجودة وحياء أفضل.⁴

إذن الاقتصاد البنفسجي هو أكثر بكثير من مجرد المطالبة بمصطلح جديد إنه يتعلق بالبحث عن قيمة المخرجات الثقافية ليشمل البعد الثقافي لأي أصل أو خدمة. الاقتصاد البنفسجي هو جزء من منهج أخلاقي واسع يساهم في بيئة ثقافية أكثر ثراء وتنوعا، حيث تعتبر هذه الثروة والتنوع أداتين مهمتين لقيادة التنوع.⁵

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الاقتصاد البنفسجي يقوم على تضمين الثقافة كجزء من المعاملات الاقتصادية والحياتية اليومية، أي أنه تحالف جديد بين الثقافة والاقتصاد يقوم بتعزيز التفاعل الديناميكي بين هذين المجالين مادامت الجوانب الاقتصادية تتضمن عناصر ثقافية في عملياتها وإنتاجها وأساليب تنظيمها والعكس صحيح، وهو ذلك الاقتصاد الذي يتكيف مع التنوع البشري في سياق العولمة وعليه يمكن ان تقدم العولمة امكانات جديدة ومجالات غير متوقعة تنشأ على التفاعلات الديناميكية بين الاقتصاد والثقافة.

¹.Bouchier, M. is a cultural Turn of the Sustainable Development possible? Newarchitecture journal china, vol 6, 2013, p13.

². Ration V, jones P et all, **Entrepreneurship in the Solidarity Economy**, Switzerland: Sprinjer, 2019, p36.

³ . Bondarin F.bédier, j. et gravari-bédier, M. **L'économie mauve: Alliance entre le culturel et L'économie. CULTURELLE DU CECTEUR COSMETIQUE**, 2017, p38.

⁴. La réponse au réchauffement est aussi culturelle. Retrieved from:

https://www.diversum.net/fichiers/File/La_reponse_au_rechauffement_est_aussi_culturelle.pdf

⁵ . عبد القادر بسبع ومحمد تافقورت وعلي طهراوي دومة، "الاقتصاد البنفسجي الرؤية الاقتصادية للثقافية في فرنسا"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد (06)، العدد (02)، 2020، ص 103.

2. أهمية وأهداف الاقتصاد البنفسجي

تكمن أهميته في ¹:

- ✓ أصبح التنوع الاقتصادي مرتبطا بالمصادقية الثقافية للسلع المنتجة والخدمات المقدمة.
- ✓ أصبحت المنظمات الاقتصادية أداة نقل للثقافة المحلية والحفاظ عليها، والتي تأخذ بعين الاعتبار ثقافة استهلاك موحدة تركز على الخصائص والفرص المحلية.
- ✓ يسهم الاقتصاد البنفسجي بالشكل فعال في تنوع الاقتصاد الوطني للدول النامية التي تعتمد في غالبيتها على قطع النفط، حيث يساهم في دعم السياحة محليا ودوليا.
- ✓ أصبح معلوما لدى الباحثين المهتمين بالاقتصاد أن الأزمات الاقتصادية القديمة والحديثة جاءت كنتيجة للتهميش البعد الثقافي في العملية التنموية
- ✓ أصبحت هناك حاجة ماسة لمعرفة التوجه الثقافي لكل دولة أو لكل سياق على حدى حتى يتسنى للشركات معرفة المتطلبات التي يتوجب الارتكاز عليها لتتماشى والتوجه الاقتصادي الحديث.
- يهدف الاقتصاد البنفسجي الى: ²
- ✓ مجابهة أسباب الوقوع في الازمات الاقتصادية المتكررة.
- ✓ تحقيق عنصر التنوع الاقتصادي عن طريق وضع تميز في القطاعات الاقتصادية الأخرى كالقطاع الرياضي والسياحي.
- ✓ نقل الثقافة الوطنية المحافظة عليها من باب حق الأجيال القادمة في المحافظة على موروثاتهم الحضارية.
- ✓ الحفاظ على عادات وتقاليد المجتمعات داخل التنظيمات وخلق جو يساعد على الابداع في العمل والتوائم مع البيئة الجديدة.
- ✓ ترسيخ فكرة ضرورة الاهتمام بالبعد الثقافي من أجل تحقيق النجاح المؤسسي.

¹ .Premier Forum international de l'economie mauve 2011 Paris:

<https://www.mondedesgrandesecoles.fr/premier-forum-international-de-leconomie-mauve/> 14-02-2020 .

² . Jacinthe Gagnon, **L'economie mauve. Economie developement Durable et Diversité culturelle**, laboratoire d'étude sur les politiques et la mondialisation, université de l'administration Publique . France 2016. P09.

✓ التكامل مع الاقتصاد الأخضر¹ عن طريق استخدام المصادر المحلية في إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة.

الفرع الثاني: أبعاد الاقتصاد البنفسجي

يرتكز الاقتصاد البنفسجي على بعدين رئيسيين هما البعد الاخلاقي والذي تم تحديده كأحد أسس النمو الاقتصادي الجديد القائم على الثقافة والبصمة الثقافية كمؤشر على مدى تبني الجوانب الثقافية.

1. البعد الأخلاقي: حاول أمارتيا سان Amartia Sian الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد 1998 في كتابه حول الأخلاق والاقتصاد **Economics Of Ethics** أن يعيد الاقتصاد إلى حظيرة الأخلاق بعد أن فلت من عقاله حيث شكك بنجاح حرية السوق في العالم وأقر أن هذه الحرية لا تخبرنا كثيرا عن ماهية السبب المبتعث وراء أي عمل اقتصادي في أي اقتصاد كان، وقد أثار أمارتيا موضوع الحرية كمدخل للتنمية الاقتصادية وحاول أن يذكر القوى الاقتصادية بأن أساس النهوض بالواقع الاقتصادي هو الاخلاق لا محالة².

وعند مناقشة الأخلاق في سياق الاقتصاد البنفسجي الذي يشمل البعد الثقافي في أي فصل أو خدمة، من المهم أن نعرف أن الأخلاق هي مسألة ثقافة سواء كان المستهدف منظمة أو مجتمعا أو شعبا، يجب أن تستند إلى قيم مشتركة تكون واضحة وعملية تستند القضية الأخلاقية للاقتصاد البنفسجي إلى إدراك الجميع للتأثير المحتمل على البيئة الطبيعية والاجتماعية والثقافية التي ينتجها، فالشركات والحكومات والمجتمعات والأفراد، جميعهم لهم دور يلعبونه في تعزيز بيئة ثقافية غنية ومتنوعة في مواجهة ضغوط العولمة، يجب منع خطر الكوننة أو ما يعرف بالتوحيد الثقافي من خلال تشجيع التنوع وأن يتحمل الجميع مسؤولية تعزيز دمج المنظور الثقافي في جميع الإجراءات التي يقومون بها، فمثلا

¹ . هو الاقتصاد الذي تؤخذ فيه الروابط الحيوية بين الاقتصاد والمجتمع والبيئة في الاعتبار، والذي يتم فيها تحويل عمليات الإنتاج وأنماط الاستهلاك، مع المساهمة في التقليل التلوث والاستخدام الفعال للموارد والمواد والطاقة لتنشط وتنوع الاقتصاديات، وخلق فرص عمل لائقة، وتشجعه التجارة المستدامة، والحد من الفقر وتحسب المساواة في الدخل .

² . كمال رزيق، "اشكالية العلاقة بين الاخلاق والاقتصاد في ظل الازمة المالية العالمية"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السابع حول تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الآمال " التحديات، الفرص، الافاق " للفترة ما بين 10-11 نوفمبر 2009، ص 6.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

تتطلب هذه الرؤى الأخلاقية للاقتصاد من صناع القرار ضمان وجود ثقافة في سياسة التنمية المستدامة ويجب على قطاع منظمات الأعمال أن يراعي الخصائص الثقافية في إدارة أنشطة التنمية المستدامة.¹

2. البصمة الثقافية Cultural footprint: يستعير الاقتصاد البنفسجي من الاقتصاد الأخضر مفهوم البصمة البيئية لتطبيقها على المجال الثقافي، وتشير إلى المساهمة في ثقافة شركة أو مجتمع أو منظمة أو إدارة². ففي إدارة المنظمات قد تكون هوية المنظمة وقيمها هي البصمة الثقافية (الثقافة التنظيمية) بعبارة أخرى البصمة الثقافية تمثل جميع العوامل الخارجية والآثار غير المباشرة الإيجابية منها والسلبية على حد سواء والنتيجة عن تصرفات الأعوان الاقتصاديين في البيئة الثقافية والتي يمكن ربطها بالإنتاج والاستهلاك.

من خلال ما سبق يشير الاقتصاد البنفسجي إلى تثمين الجوانب الثقافية للسلع والخدمات التي تحظى بأفاق مستقبلية واسعة لأنها تضم إمكانيات للنمو وتعتمد على أسس غير مادية إلى حد كبير وبالتالي تتماشى والحاجة إلى الاعتدال التي يواجهها اقتصاد اليوم ناهيك عن أسباب بيئية في المقام الأول والتي جاءت نتاجاً لتحديد التنمية المستدامة من البرامج الاقتصادية.

المطلب الثاني: البعد الثقافي للاقتصاد وأثره على أداء المورد البشري داخل المنظمة

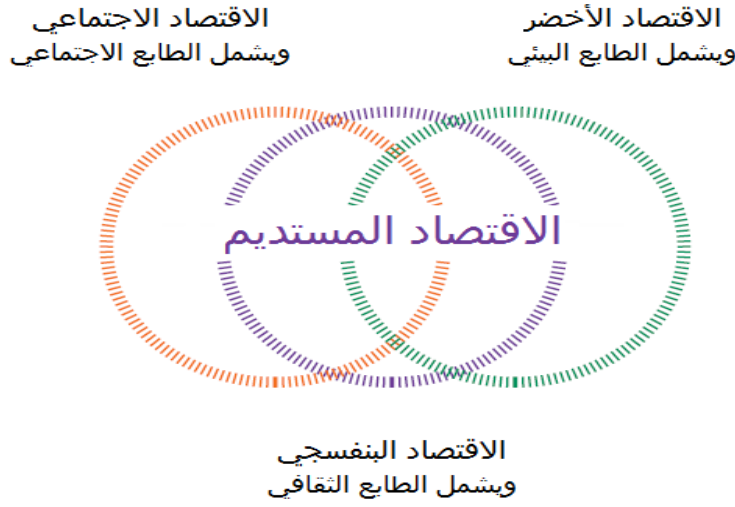
تشجع العلاقة بين الاقتصاد والثقافة على النظر إلى الثقافة واعتبارها مجالاً يفتح عديد الفرص والمسؤوليات للنهوض بواقع التنمية المستدامة إلى جانب الاقتصاد الأخضر الذي يضم البصمة البيئية والاقتصاد الاجتماعي الذي يضم البصمة الاجتماعية.

¹ . عبد القادر بسبع، محمد توقوررت، علي طهراوي دومة، مرجع سابق، ص 04.

² . Jacinthe Gangon. Ibid . page 05 .

https://www.academia.edu/2039247/L%C3%A9conomie_mauve_%C3%A9conomie_d%C3%A9veloppement_durable_et_diversit%C3%A9_culturelle_Sept_2012_2016/08/02

الشكل رقم 23: المكونات الثلاثة للتنمية المستدامة



الفرع الأول: البصمة الثقافية كمؤثر على البناء الاقتصادي

إن الهدف من وراء البصمة البيئية هي قياس الضغط الذي يمارسه الإنسان على الطبيعة وتستخدم من أجل الإشارة إلى المساحة البيولوجية المنتجة اللازمة لتلبية احتياجات السكان وتقاس بالهكتارات، الهدف منها هو تقليل البصمة البيئية للأفراد والشركات والمجتمعات ككل، وبالتالي فهي تحدد مقدار الطلب البشري أما فيما يتعلق بالبصمة الثقافية فيختلف الأمر تماما ويقصد بها جميع المنتجات البشرية التي لها بصمة أي تأثير على البيئة الثقافية، وبالتالي فإن الفكرة هي الحفاظ على الزيادة الثقافية وإبرازها.¹ وعليه فإن البصمة الثقافية للنشاط الاقتصادي إيجابية إذا كانت تثري التنوع الثقافي، حيث يفترض إثراء التنوع الثقافي. إن الثقافات تعمل سوياً لتحقيق هدف مشترك يتجاوزها ويهدف إلى تطوير إمكانيات أكبر ثقافية كانت أم اقتصادية ويمثل التنوع الثقافي شرطاً وضماناً لوجود تدفق للتبادل الإبداعي بالمنفعة المتبادلة ليسمح للوكلاء بالترويج لممارساتهم وموجوداتهم الثقافية.²

يؤكد الخبراء المعلوماتيون أن قيمة الاقتصاد الثقافي تبلغ قرابة 5% من حجم الاقتصاد العالمي لافتين إلى أن العالم إبان السنوات العشرة الأخيرة بدأ يدرك مكانة الثقافة كمورد اقتصادي هائل يمكن أن

¹. Jacinthe Gangon. Ibid . page 05 .

². La réponse au réchauffement est aussi culturelle. Retrieved from:

https://www.diversum.net/fichiers/File/La_reponse_au_rechauffement_est_aussi_culturelle.pdf

الفصل الثالث: أثر إدامة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

يعزز موارد الدول ويعالج أي عجز من الممكن أن يطرأ على مواردها التقليدية، وفي هذا الصدد يرى عدد من المفكرين أن الثقافة كمفهوم له علاقة بالاقتصاد ذو ثلاثة أبعاد¹:

➤ **الأول:** الاقتصاد الثقافي، هو الذي يتعامل مع المنتج الثقافي كسلعة أو خدمة.

➤ **الثاني:** الاقتصاد الثقافي هو الذي يتعامل مع السلوك كمؤثر على الاقتصاد.

➤ **الثالث:** الاقتصاد الإبداعي وهو الذي يتعامل مع الأفكار الإبداعية في الاقتصاد بهدف تحسينه أو بناء أنواع جديدة من المؤسسات لم تكن معروفة من قبل وبالتالي فتقافة الاقتصاد تتعامل مع المنظمات من خلال البصمة الثقافية التي تشجع القيمة والعلاقة الديناميكية والصحية بين الاقتصاد والثقافة، حيث ينظر إلى الثقافة على أنها مجال أو فرصة يجب اغتنامها في إطار الركن الثالث للانتقال المتزايد إلى ما بعد النمو الكمي البحث².

وعليه من خلال التحكم في البصمة الثقافية تساهم المنظمات في إثراء التنوع الثقافي وبالتالي تتسجم مع نموذج الاقتصاد البنفسجي، تعني البصمة الثقافية العالية أن الشركة تعرف كيف تتكيف مع تنوع الثقافات في ظل العولمة، وأنها تشجع هذا التنوع وتضمن البعد الثقافي للمنتجات أو الخدمات التي تسوقها ومن جانب الإدارة العمومية تنعكس البصمة الثقافية بالشكل خاص على تطوير البيئة والسياسات الثقافية والنظر إليها أثناء صياغتها للسياسات العامة للتنمية المستدامة.

الفرع الثاني: البناء الاقتصادي المستدام من منظور البصمة الاجتماعية والثقافية والبيئية

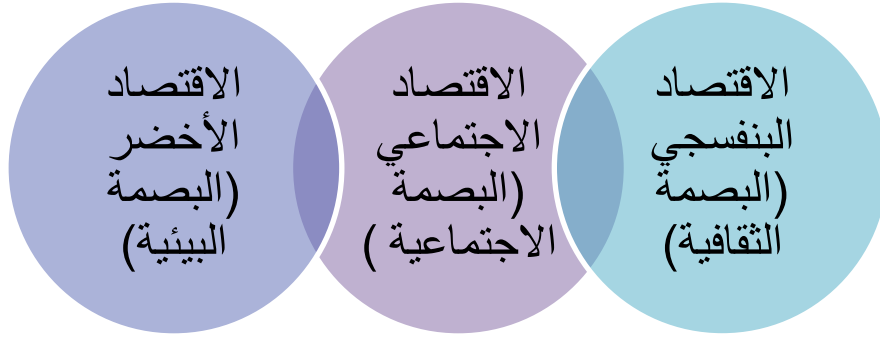
لكي يكون البناء الاقتصادي مستداما يدعو الباحثون اليوم إلى الاهتمام بالبعد الاجتماعي والبعد البيئي والبعد الثقافي مجتمعين، وينظر إلى الثقافة كبيئة باعتبارها طبقة أساسية تمارس من خلالها الشركات والجماعات والأفراد نشاطها وهي تنعكس من خلال عدسة البصمة الثقافية. على غرار الاقتصاد الاجتماعي الذي ينعكس من خلال البصمة الاجتماعية والاقتصاد الأخضر الذي ينعكس من خلال البصمة البيئية كما هو موضح في الشكل:

¹. رندة عطية، "الاقتصاد الثقافي.. حين يكون الإبداع أبرز روافد التنمية"، في :

تاريخ النصف 15/02/2020. <https://www.noonpost.com/content/36258>

² Jacinthe Gangon. Ibid . page 05 .

الشكل رقم 24: البصمات الثلاث للاقتصاد المستديم



المصدر: . jullien F. et Perrault, **vers une empreinte culturelle durable** culturelle du . secteur cosmétique. 2017. p18.

من خلال الشكل يتضح أن الاقتصاد البنفسجي ما هو في الحقيقة إناواتج البيئة الثقافية التي تمثل محورا للاقتصاد المستدام. ويمكن القول أن الثقافة هي الأرضية الأساسية بالإضافة إلى المكونات الأخرى للاقتصاد المستدام كالبيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية، وفيما يلي سنقوم بتوضيح العلاقة التفاعلية بين البصمات الثلاث في اطار تحقيق منظور شامل ومتكامل للاقتصاد المستدام:

1- علاقة الاقتصاد بالبصمة الاجتماعية

يمكن القول أن الاستدامة الاجتماعية تشمل مفاهيم المساواة وإمكانية الوصول والمشاركة والتمكين والاستقرار المؤسسي من خلال النمو الاقتصادي لتخفيف حدة الفقر أما على المستوى المنظماتي الجزئي، فالبصمة الاجتماعية التي يجب أن تخلفها هذه المنظمات هي الهوية الاجتماعية لمخرجاتها والبصمة الاجتماعية هي مقياس لإعادة توزيع الدخل ومجموع كل العوامل التي تحد من الانتاجية المتعلقة بمنتج ونشاط معين وتتكون من مجموعة من العناصر هي:

➤ **إعادة توزيع الدخل:** وهي الزيادة الإجمالية المجتمعية في المنفعة الناتجة عن تحويل الاموال من مجموعة اجتماعية إلى أخرى عادة ما يؤدي تحويل الأموال من الاثرياء إلى الفقراء إلى زيادة فائدة المجتمع ككل.

➤ **العوامل الخارجية:** التي تقلل من الانتاجية وهي التأثيرات الاجتماعية بسبب نقص الحوكمة والبنية التحتية دون المستوى الامثل والفساد.. الخ، ويتم حسابها على أنها الفرق بين القيمة المضافة الفعلية لنشاط العمل والقيمة المضافة المحتملة.

➤ -القيمة المشتركة: يمكن عندئذ استكمال هاتين القيمتين (إعادة توزيع الدخل والعوامل الخارجية) بالمنافع الاجتماعية النقدية التي تنشأ عن أي إجراءات إيجابية لإنشاء قيمة مشتركة.

2- علاقة الاقتصاد المستدام بالبصمة البيئية:

عرفت البصمة البيئية على أنها: "مقياس للموارد اللازمة لإنتاج البضائع التي يستهلكها الفرد أو السكان وتستخدم كمقياس للاستدامة ويقول الكثير من الاقتصاديين الإيكولوجيين بأن البصمة البيئية تمثل التأثير الإنساني على الأرض بطريقة واضحة، وهي كمساهمة في الهدف العام المتمثل في جعل التنمية البشرية المستدامة للأجيال الحالية والمستقبلية التي تعيش في تناغم مع عناصر المحيط الحيوي والجدير بالذكر ان البصمة الإيكولوجية والبصمة الاجتماعية متشابهتان بمعنى أن كلاهما يتعلق بقياس الفجوات لكن التشابه ينتهي عند هذا الحد ففي حالة البصمة البيئية الفجوات التي تهمنا هي التي بين الموارد التي نحتاجها والتي نلتزم بها اما في حالة البصمة البيئية فالفجوات التي تهمنا هي التي بين الموارد التي نحتاجها والموارد التي قررنا انتاجها، علما أن الموارد البيئية ثابتة ومحدودة والموارد الاجتماعية ليست كذلك نحن ننتجها كما نراها مناسبة.¹

وعليه مما سبق نستنتج أن كلا من البصمة الاجتماعية والبيئية والثقافية ماهي إلا انعكاسات لتأثيرات يمكن ان ترافقنا عند صياغة الخطط التنموية من اجل بلورة مفهوم اقتصاد مستدام وشامل وهذا لخلق اليات واقعية لتحسين اثرنا اجتماعية وثقافيا وللتقليل من اثرنا البيئي وهذا لن يتحقق الا بمسؤولية من الفرد والمنظمة، اتجاه المجتمع وتنوع الثقافات والبيئة وكذلك اتجاه اجيالنا القادمة.

المبحث الثالث: أداء المورد البشري متعدد الثقافات في منظمات الأعمال الجزائرية

لا تتميز منظمات الأعمال في الجزائر بتنوع كبير من حيث الثقافات العالمية، فباستثناء عدد محدود من الشركات الوطنية الكبرى التي تشتغل عادة في الصحراء في مجال المحروقات وتوظف عمالة أجنبية، لا تتوفر الشركات الأخرى على أعداد كبيرة من الأجانب، ويرجع ذلك إلى أسباب اجتماعية واقتصادية وتاريخية، غير أن الكثير من منظمات الأعمال أصبحت تعقد شراكات مع الأجانب لاسيما بعد اعتماد القانون 49/51 الذي يفرض على المستثمرين الأجانب إشراك الجزائريين في استثماراتهم، وهذا ما جعل هذه الشركات تتطوي على تنوع ملحوظ من حيث الثقافات، في حين يطغى

¹ . يوسف علوي سليمان وآخرون، الاقتصاد الاجتماعي والتضامني: فرص أكثر، فرص عمل أكثر من أجل الشباب. (أغادير: أكاديمية الاقتصاد الاجتماعي والتكافلي، 2013)، ص 08.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

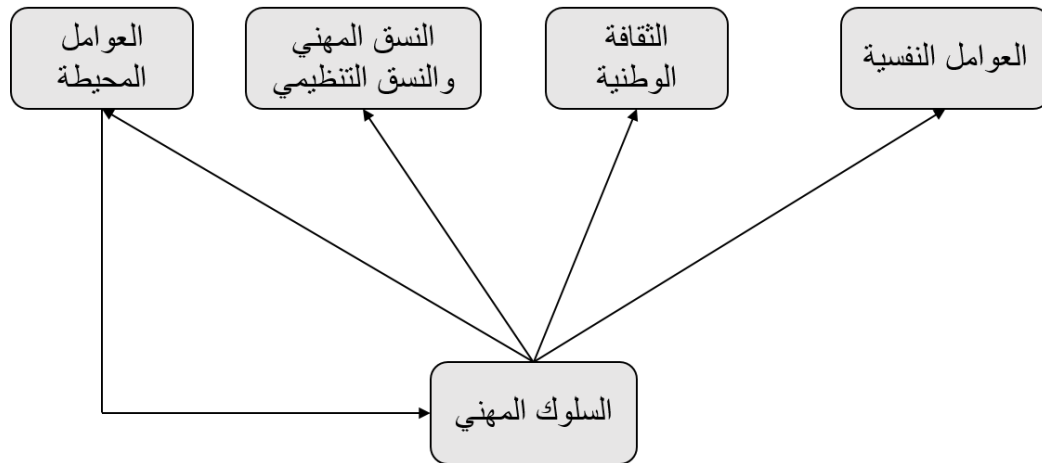
التنوع المحلي للثقافات على أغلب منظمات الأعمال، على اعتبار الثراء الكبير الذي تتميز به الثقافة الجزائرية وانفتاح مجال الأعمال على المناطق المختلفة لاسيما في الجنوب أين تلتقي أغلب الثقافات المحلية وتشكل مجالا خصبا للتنوع الذي يشجع على الابتكار والإبداع.

المطلب الأول: الثقافة الجزائرية، بين المحلية والأجنبية

يعتبر المدراء والعمال أفراد من ثقافات وطنية مختلفة، فإذا أردنا أن نحلل سلوكهم داخل بيئة العمل لابد من تحليل وفهم مجتمعاتهم الأصلية وثقافتها والتساؤل حول القيم الأكثر انتشارا في مجتمعاتهم وكذا نظرتهم للعلاقات الاجتماعية ونشأة الفرد في هذه الثقافة... إلخ من التساؤلات التي تؤدي إلى معرفة الكثير عن العامل من خلال البيئة التي ينتمي إليها.

وانطلاقا من فرضية أن الثقافة الوطنية الأصلية هي المنشأ للموارد البشرية في المنظمات من مدراء وموظفين، حيث أنها تؤثر في كيفية تفكيرهم واتخاذهم للقرارات والاختبارات المهنية كما أكدت العديد من الدراسات على ذلك كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 25: تأثير الثقافة على السلوك المهني.



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على Bik, O. P. G. **The behavior of Assurance**

Profesional: Across-cultural Prespective: University Library Of Groningen 2010 p.36

الفرع الأول: سمات الثقافة الجزائرية

تأثرت الثقافة الجزائرية عبر الزمن بالحضارات المختلفة التي مرت على جغرافيتها، وأصبحت مسرحا لتزاوج عدد من الانتماءات، ومنها الانتماء المغربي الإفريقي بالإضافة إلى الانتماء العربي الإسلامي والمتوسطي كما أن سياسة البلاد المتبعة والنظام الاقتصادي الاشتراكي منذ الاستقلال أثر في

الفصل الثالث: أثر إدامة الشوع الثقافي على مخجات الأداء الوظيفي للمنظمة

تشكيل هوية واتجاهات المجتمع، دون إغفال أثر الاستعمار الفرنسي الذي دام أكثر من قرن وربع من الزمن، كل هذه المؤشرات ساهمت في تشكيل عناصر ثقافة الفرد الجزائري إضافة إلى عوامل أخرى شكلت أهم السمات الثقافية التي لها علاقة بالإدارة ومنظمات العمل تبعا للثقافة الوطنية في الجزائر ومن أبرز عناصر الثقافة الجزائرية في إدارة المنظمات ما يلي:

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

السمة الثقافية	السلوك
أسلوب التواصل	في بداية اللقاءات تتم التحية عن طريق الأيدي، كما يتوقع عدم الصافحة من طرف الرجال للنساء أو النساء للرجال بسبب القيم الدينية كدليل على الاحترام، وقد يستمر تشابك الأيدي حتى بعد السلام كتعبير عن المودة، كما يحتفظ كلا الطرفين بمسافة عند التحدث، دون استخدام الاتصال الجسدي كالملامسة أو وضع اليد على الكتف، إلا عندما يتعرف الأشخاص على بعضهم البعض جيداً، وعادة ما تدور مواضيع النقاش حول العائلة والعمل والجو والمواضيع العامة والأحداث وخاصة كرة القدم. ومن المعروف في الجزائر حفظ الألقاب واستخدامها حتى خارج مكان العمل (دكتور، بروفيسور، استاذ،... الخ). كما تعتبر الفرنسية والعربية اللغات المنتشرة في مكان العمل.
طرق التفاوض	يستخدم الجزائريون الاتصال بالأعين كدليل على الاحترام للشخص المقابل، ويعتبرون رفع الصوت والكلام المباشر خاصة في الأماكن العامة تقليل من احترام الشخص لهم، وتعتبر المقدمات في عملية التفاوض مهمة جداً، وإظهار الاحترام للطرف المقابل نظراً لأنه في العادة سيكون شخص ذو مكانة وكبير في السن، كما يفضل الجزائريون التفاوض السلس من ناحية الشروط المفروضة ووقت الإنجاز لأن المهمة ستصعب إذا شعروا بالضغط سواء في وقت الإنجاز أو في طبيعة الشروط كما يجذب عدم اظهار الاختلافات والانتقادات في الاجتماعات أمام الحضور فالجزائريون لديهم حساسية عالية للإهانة ويمكن الاحتفاظ بها للقاءات الفردية خارج الاجتماع.
بناء العلاقات في إدارة الأعمال	مبدئياً تقتصر العلاقات الشخصية على العمل فقط، لكن يمكن لإنشاء العلاقات الشخصية خارج العمل مع المدراء ورجال الأعمال الجزائريين إلى كسب ثقة الشركاء وامتداد المشاريع والأعمال والشركات، كما يمكن للتعرف على المعارف وأفراد عائلة الشريك الجزائري في كسب ثقته أكثر وبسرعة، كما يفضل الجزائري اهتمام الطرف الآخر به. كما أن الغالب في الجزائريين رد الجميل مقابل خدمة تقدم له على مستوى المؤسسات أو الأشخاص.
إظهار المشاعر	من النادر أن تظهر مشاعر الجزائريين علناً خاصة في الأماكن العامة وفي وجود جمع من الناس في العمل أو في اجتماع، ويسعون دائماً لإخفائها تجنباً للإهانة والاحراج، لكن يمكن أن تظهر في حياتهم الخاصة، أو في لقاءات فردية بين الطرفين.
قيمة الوقت	لا يهتم الجزائريون بالالتزام بالتوقيت في غالب الأحيان، خاصة في القطاع العام، كما يمكن أن تتغير المواعيد يوم أو يومين قبل الوقت المحدد حتى مع الشريك الأجنبي، كما قد يتأخر الجانب الجزائري سواء مؤسسة أو رجال أعمال عن وقت بدء الاجتماعات أو تسليم مشاريع أو المواعيد، فمفهوم الوقت مرن في الثقافة الجزائرية.
الاتجاهات نحو الديانة والعرق والجنس	بالنسبة للديانة فان الاسلام وقيمه الثقافية تظهر في سلوكيات واتجاهات الجزائري عموماً لذلك فيجب الاخذ بعين الاعتبار ما هو ممنوع كعرض الكحول في اللقاءات أو

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

<p>الاجتماعات وعطلة نهاية الأسبوع بيوم الجمعة وعدة أمور أخرى، كما ان الجزائري تنقسم في مسألة العرق إلى عرب وأمازيغ الا ان ذلك لا يعتبر فارق كبير في بيئة العمل، أما مسألة الجنس فالثقافة الجزائرية تضع الذكور دائماً في المناصب العليا، كما ان العمل بالنسبة للإناث خارج قطاع الصحة والتعليم والسكرتارية يعتبر خارج عن العادة، وسيطر الرجل في أغلب الأحيان في مكان العمل.</p>	
<p>من أهم العوامل التي تحفز دافعية الجزائري هي تامين الجهود والراتب وظروف العمل الجيدة، كما يفضلون العمل مع الأشخاص والثقافات التي تبدي الاهتمام بالآخر.</p>	<p>الدافعية</p>
<p>عادة ما تعتبر المهارات الإدارية، المستوى التعليمي، الثقافة العامة، الالتزام بالوقت، الخبرة، الاهتمام بالمظهر، من متطلبات منصب المدير المحلي أو الأجنبي، مع أن الجزائريين يعطون أفضلية للمدير الأجنبي ثقناً في المهارات خاصة الأوروبية والأمريكية.</p>	<p>سمات الإدارة</p>
<p>يتبع الجزائريين الهيكل التنظيمي الهرمي، وعلى حسب قيمة القرارات يتم اتخاذها على عدة مستويات، منها التي تتخذها الإدارة العليا مباشرة، او تلك التي يفضل فيها المدراء فردياً، ومنها ما يستشار فيها مع طاقم العمل، إلى أن أغلب القرارات الهامة تمر عبر السلم الهرمي للسلطة لتصل للأعلى الهرم ليفصل فيها.</p>	<p>الهيكل التنظيمي واتخاذ القرار</p>
<p>لا يحبذ الجزائري خسارة ماء الوجه، كما لا يحبذ تعبيرات الغضب نحوه والانتقاد السلبي علناً أمام الأشخاص في الاجتماعات او اللقاءات، لذلك يفضل تقديم هذه الملاحظات شخصياً على انفراد، كما يتسم الجزائري بالتعبير الغير مباشر عن عدم رضاه او تقبله لوضع او قرار ما خاصة للمشرفين عليه، ويفضل التعبير بالإيماءات وتجنب الحديث مع الشخص الآخر، وترك المسافة، وحتى تغيير اتجاهاته وسلوكه نحو من يختلف معهم حتى ولو كانوا أصدقائه في العمل.</p>	<p>علاقات العمل والصراع</p>

المصدر بتصريف: عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 62.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

الفرع الثاني: سمات الثقافة الأجنبية والعربية

أولاً: سمات الثقافة الأجنبية

السلوك	السمة الثقافية
عادة ما يترك الأجانب مسافة عند التحدث مع الغرباء والمشرفين عليهم في مكان العمل، وتصبح المسافة قصيرة عند التحدث مع أصدقاء العمل والمقربين حتى التلامس بالأيدي، لا يهتم الأجانب كثيراً بالتواصل بالأعين ولكن عدم النظر لأعين الشخص المقابل قد تكون علامة على التقليل من شأنه، كما أن التحية والمصافحة بالأيدي بين الجنسين مقبولة، كما يتبادل الأجانب القبل مع الأصدقاء المقربين، ويعتبر الكلام بصوت عالي مباشرة وتعبيرات الوجه أمر عادي لا يقصد به العدائية. وشائع بين رجال الأعمال والمدراء تحدث اللغة الانجليزية والاسبانية. كما يعتبر موضوع العائلة كبداية نقاش جيد مع الشخص الأجنبي والتعرف عليه.	أسلوب التواصل
من صفات الأجانب في التفاوض قدرتهم على الاستمرار في المجادلة إلى اقصى حد، كما يعتبر الأجانب عدم النظر لأعين الشخص المقابل أثناء الكلام في الاجتماعات التفاوضية إهانة، كما انه من العادي ان يقاطع الأجنبي المتحدث اثناء كلامه.	طرق التفاوض
ان العلاقات في البيئة التنظيمية في الأعمال مهمة بالنسبة للأجانب كما ان بناء العلاقات سريع ويمكن أن تتطور العلاقة إلى صداقة مقربة جدا في وقت قصير جداً حتى مع المدراء في بعض الأحيان والشركاء. كما أن العلاقات خارج العمل والتنظيم قد تسهل مرور الكثير من القرارات.	بناء العلاقات في إدارة الأعمال
يتميز الأجانب بإظهار مشاعرهم بانفتاحه حتى في الأماكن العامة، ويتقبلون ذلك، كما يفضلون اظهار مشاعر المحبة للأشخاص والعكس بالنسبة للطرف الآخر، كما أن اظهار مشاعر الغضب ايضاً شائع، رغم ان الأجانب يبعضون ذلك.	إظهار المشاعر
من صفات الأجانب توقعهم من الطرف الآخر الالتزام بالوقت، وكذا اهتمامهم بمواعيد التسليم والإنجاز لكن العكس غير صحيح، فالأجانب عادة ما يتركون الطرف الآخر ينتظر قبل بدأ المهمة أو الاجتماع أو العمل المشترك.	قيمة الوقت
تعتبر الكاثوليكية المسيحية أهم ديانة تقريباً عند الأجانب، لكن لا يهتم الأجانب كثيراً للديانة نظراً لسياسة البلاد سابقاً التي منعت كافة الممارسات الدينية، لكن تحس الوضع حالياً، وبالنسبة للأعراق فإن الدول الأجنبية تعرف تنوع كبير ما بين اسبان وأفارقة وهنود وسكان أصليين إلى غير ذلك، إلا أن التمييز في مكان العمل غائب. أما بالنسبة للجنس فإن المرأة تعرف وضعاً جيداً بسبب الدعم الحكومي للنساء الأجنبيةات متساويات في العمل مع الرجال وتجدهن في عدة مناصب حساسة.	الاتجاهات نحو الديانة والعرق والجنس
لا يهتم الأجانب بالتحفيز كثيراً نظراً لتعودهم في ظل النظام السياسي السابق والاقتصادي على غياب التحفيز، لكن يهتمون أكثر بظروف العمل، المناصب التي تخلق التنافس والترقي، وهذا ما يزيد في ولائهم المهني، ورضا عن ما يحققونه من انجاز.	الدافعية

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

<p>لا تعتبر الكفاءة دائماً مَعياراً لانتقاء الإداري العالي في الدول الأجنبية فالأمر قد يخضع لبعض الأمور السياسية، لكن في المستوى العام تعتبر الجدية في العمل، والخبرة هي معيار المطلوب في الإدارة، وعادة ما تكون الممارسات الإدارية في المستوى العام منغلقة لا تحبذ الأفكار الجديدة ومقاومة للتغيير، ولكن عموماً يحترم الأجانب المشرف أو المدير المهني والجاد في العمل حتى وإن كان أجنبيي. رغم أن العملية تأخذ وقتاً لكسب ثقتهم.</p>	<p>سمات الإدارة</p>
<p>تنتشر الهرمية السلطوية بقوة في البيئة التنظيمية الأجنبية، وعادة ما يتخذ القرار من أعلى الهرم أو الهيكل التنظيمي، وتتسم الممارسات الإدارية بالمركزية ولا يشجع الأجانب على طرح أفكارهم حول التغيير والتطوير بسبب لأن القرارات ترجع كلها للمشرفين والإدارة العليا.</p>	<p>الهيكل التنظيمي واتخاذ القرار</p>
<p>عادة ما يظهر الأجانب مشاعرهم تجاه الأشخاص خاصة أثناء الاخلاف والصراع، ورغم شيوع الصداقة والعلاقات الجيدة في العمل إلا ان حدوث الصراعات وارد في البيئة التنظيمية للأجانب كما أن الفرد الأجنبي يفضل المواجهة المباشرة أثناء الاختلاف على حدى فالأجانب هم أشخاص تفاعليين بدرجة كبيرة</p>	<p>علاقات العمل والصراع</p>

المصدر بتصريف: عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 65.

ثانياً: سمات الثقافة العربية

السلوك	السمة الثقافية
<p>في بدابة اللقاءات تتم التحية عن طريق الأيدي، أو السلام بالأنف في بعض المناطق كما يتوقع عدم الصافحة من طرف الرجال للنساء أو النساء للرجال بسبب القيم الدينية كدليل على الاحترام. وقد يستمر تشابك الأيدي حتى بعد السلام كتعبير عن المودة، كما يحتفظ كلا الطرفين بمسافة عند التحدث، دون استخدام الاتصال الجسدي كاللامسة أو وضع اليد على الكتف، إلا عندما يتعرف الأشخاص على بعضهم البعض جيداً. وعادة ما تدور مواضيع النقاش حول العائلة والعمل والجو والمواضيع العامة والأحداث وخاصة كرة القدم .</p>	<p>أسلوب التواصل</p>
<p>يستخدم العرب كما الجزائريون تماماً الاتصال بالأعين كدليل على الاحترام للشخص المقابل، ويعتبرون رفع الصوت والكلام المباشر خاصة في الأماكن العامة تقليل من احترام الشخص لهم، وتعتبر المقدمات في عملية التفاوض مهمة جداً، وإظهار الاحترام للطرف المقابل نظراً لأنه في العادة سيكون شخص ذو مكانة وكبير في السن، كما يفضلون التفاوض السلس من ناحية الشروط المفروضة ووقت الإنجاز لأن المهمة</p>	<p>طرق التفاوض</p>

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

<p>ستصعب إذا شعروا بالضغط سواء في وقت الانجاز أو في طبيعة الشروط..</p>	
<p>مبدئياً تقتصر العلاقات الشخصية على العمل فقط، لكن يمكن لإنشاء العلاقات الشخصية خارج العمل مع المدراء ورجال الأعمال.</p>	<p>بناء العلاقات في إدارة الأعمال</p>
<p>عكس الجزائريين تظهر مشاعر العرب في مرات كثيرة علناً في الأماكن العامة أو في وجود جمع من الناس في العمل أو في اجتماع، فالعرب خاصة سكان المشرق العربي أو ما يعرف بالشرق الأوسط لا يجدون إهانة أو حرجاً في إظهار مشاعرهم تجاه الآخرين إذ يمكن أن تظهر في حياتهم الخاصة، أو في لقاءات فردية بين الطرفين.</p>	<p>إظهار المشاعر</p>
<p>لا يهتم العرب كما الجزائريون بالالتزام بالتوقيت في غالب الأحيان، خاصة في القطاع العام، كما يمكن أن تتغير المواعيد يوم أو يومين قبل الوقت المحدد حتى مع الشريك الأجنبي، كما قد يتأخر الجانب العربي سواء مؤسسة أو رجال أعمال عن وقت بدء الاجتماعات أو تسليم مشاريع أو المواعيد، فمفهوم الوقت مرن في الثقافة العربية.</p>	<p>قيمة الوقت</p>
<p>المعروف ان ما يقارب 96% من العرب مسلمون لذلك تظهر قيم الاسلام الثقافية في سلوكيات واتجاهات الموظفين العرب عموماً إذ نجد أن هناك رفضاً تاماً لعرض الكحول في اللقاءات والاجتماعات كما ان عطلة نهاية الاسبوع يوم مقدس، أما فيما يتعلق بالجنس فالثقافة العربية تضع دائماً الذكور في المناصب العليا كما أن العمل للإناث لم يعرف الطريق للتعميم إلى في السنوات الاخيرة.</p>	<p>الاتجاهات نحو الديانة والعرق والجنس</p>
<p>من أهم العوامل التي تحفز دافعية المواطن العربي هي تثمين الجهود والراتب والمكافآت وظروف العمل الجيدة، كما يفضلون العمل مع الأشخاص والثقافات التي تبدي الاهتمام بالآخر.</p>	<p>الدافعية</p>
<p>لا يختلف التوجه المورد البشري العربي عن نظيره الجزائري إذ عادة ما تعتبر المهارات الإدارية، المستوى التعليمي، الثقافة العامة، الالتزام بالوقت، الخبرة، الاهتمام بالمظهر، من متطلبات منصب المدير المحلي</p>	<p>سمات الإدارة</p>

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

أو الأجنبي، مع أن العرب يعطون أفضلية للمدير الأجنبي ثقناً في المهارات خاصة الأوروبية والأمريكية.	
يتبع العرب الهيكل التنظيمي الهرمي، وعلى حسب قيمة القرارات يتم اتخاذها على عدة مستويات، منها التي تتخذها الإدارة العليا مباشرة، أو تلك التي يفضل فيها المدراء فردياً، ومنها ما يستشار فيها مع طاقم العمل، إلى أن أغلب القرارات الهامة تمر عبر السلم الهرمي للسلطة لتصل للأعلى الهرم ليفصل فيها.	الهيكل التنظيمي واتخاذ القرار
يفضل العربي تقديم النصائح والملاحظات شخصياً على انفراد كما يفضل تغيير اتجاهاته وسلوكه نحن من يختلف معهم ولو كان اصدقائه في العمل.	علاقات العمل والصراع

المصدر بتصريف: عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 67.

الفرع الثالث: محددات التكيف مع النسق الثقافي المحلي الجزائري

رغم أن النسق الثقافي المحلي الجزائري بمميزاته الفردية هو مركب يتعذر تفسيره على أساس النزعات المتأصلة، ويمكن توضيحه فقط على أساس القيم الثقافية فلقد قدر الخبراء أن 25% - 50% من السلوك الوظيفي يتحدد من النسق الثقافي المحلي وهكذا فإن للقيم الثقافية المستنبطة من النسق المحلي تؤثر على الإدراك والأداء والفهم لمتطلبات الوظيفة، كما أن إدارة الاختلافات القيمة الثقافية يكمن أن يكون لها تأثير معنوي في كيفية جعل هذا التنوع القيمي فعالاً لدمج أعضاء الفريق معا

فيما يلي تحديد الفروق بين السمات الثقافية الجزائرية والأجنبية

الجدول رقم 10: تحديد الفروق بين سمات الثقافة الجزائرية والأجنبية

أبعاد المقارنة	الجزائريين	العرب	الأجانب
تحقيق الأهداف	الاهتمام بالآخر وتتمين الجهود والراتب وظروف العمل الجيدة	بناء الثقة وروح الموافقة لتحقيق الأهداف	وضع خطة عمل للوصول للأهداف
أساليب التفاوض	التواصل بالأعين والمقدمات وإظهار الاحترام للطرف الآخر	مقدمات لكسر الجليد والترحيب والتعبير عن الكرم	الاتجاه نحو الأهداف مباشرة.

الفصل الثالث: أثر إدامة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

الاجتماعات	يتولى الكبار والرجال الحديث أو عدم إظهار اختلافات والانتقادات أمام الحضور	يتولى الكبار الحديث، ويشارك فيه المختصون، والتقيد بالمهمة الموكلة لهم	يتوقع مشاركة جميع الأطراف من درجات وظيفية مختلفة دون تفريق
صورة الذات	لا يحبذون خسارة ماء الوجه ولا الانتقاد المباشر.	التغني بالحضارة والكرم	المساواة والاستقلالية والتنافس.
اسلوب التواصل الشفوي	يفضل التعبير الایماءات وتجنب الاحراج والغضب	المدح والمجاملة	عبارات مباشرة ومحددة
التواصل الغير شفوي	اظهار مشاعر الترحيب والكرم والضيافة	إیماءات الترحيب واطهار عواطف الكرم والضيافة	محاولة الاقتصاد في اظهار العواطف والإیماءات الجسدية
اتخاذ القرارات	الاعتماد على الإدارة العليا مباشرة.	الاعتماد على التخمين والحدس وتأثير الخلفية الدينية والمجتمعية في اتخاذ القرار	البناء على الحقائق والمخاطرة والاعتماد على التفكير العقلي في اتخاذ القرارات
إدارة الوقت	عدم الالتزام خاصة في القطاع العام ومرونة الوقت.	الاهتمام بالماضي ومرونة الوقت وعدم الالتزام بالمواعيد	الاهتمام بالمستقبل والتخطيط له والالتزام بالوقت والمواعيد

المصدر بتصرف: من اعداد الباحثة بالاستعانة ب عبد المجيد بكاي مرجع سابق، ص 64، 65،

67، عبد الباري درة، إدارة الاجتماعات والجوانب الإجرائية. (عمان: دار وائل، 2008)، ص 28.

إن تنوع وتعدد الثقافات في السوق الجزائرية المحلية يسمح للمنظمات الكبرى الراغبة في الاستثمار بفهم أكبر لطبيعة السوق المحلية التي ستنشط فيها وبالتالي فهم سلوك وثقافة الموارد البشرية التي ستنشط فيها وبالتالي فهم سلوك وثقافة الموارد البشرية التي تستقطبها، كما تستفيد من هذا التنوع على المستوى الاقتصادي إذ تتخذ نظرة على طبيعة ثقافة المستهلك وتوجهه ونمط سلوكه في المنتجات والخدمات

ويحدث هذا التكيف على مستوى السياسة التجارية، وهذا التكيف يخلق ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى ويجعلها قادرة على كسب ثقة المتعاملين أو الزبائن المستقبليين.

المطلب الثاني: التنوع الثقافي في الجزائر كميزة منتجة للإبداع

كانت النظرة السابقة لتنوع الموارد البشرية تشير إلى اعتباره من أهم الصعوبات والعوائق التي تؤثر على فعالية الأداء داخل المنظمة، وأحد الأسباب المؤدية إلى الاختلاف والتباين ونشوء الصراع الشخصي بين العاملين، أما الآن ومع تزايد الاهتمام بالتنوع أصبح مصدراً للإبداع وتعزيز كفاءة الأداء، إذا ما وجدت الإدارة القدرة على توفير بيئة للاستفادة من أفكار العاملين وتعزيز المنافسة بينهم.¹

الفرع الأول: مستويات تطبيق إدارة التنوع الثقافي عبر الثقافية

1. مستوى المنظمة: تتم تطبيقات إدارة التنوع الثقافي على مستوى التنظيم من خلال الاستراتيجية

المتبعة داخله وثقافة المنظمة وإخلاقيات العمل كما يلي:

• **استراتيجية المنظمة:** إن استراتيجية المنظمة في نشاطها الاقتصادي الموجه نحو السوق الدولي والبيئات الثقافية المتعددة والمختلفة يفرض عليها ممارسة المناجمنت العبر- ثقافي من خلال توجيه أهداف ورؤى المنظمة نحو تحقيق الامتياز في مسألة التنوع بشقيه التجاري الاقتصادي، من خلال مراعاة الجانب الثقافي للسوق في نوع المنتجات والخدمات، ومن الجانب التنظيمي من خلال ممارسة القيادة الفعالة التي تضمن في توجيهها التنظيمي التوفيق بين مختلف الثقافات داخل التنظيم.

• **ثقافة المنظمة:** تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً جداً في نجاح أو فشل ممارسات المناجمنت .

العبر-ثقافي على مستوى المنظمة ككل، فغياب الثقافة التنظيمية المشجعة للتنوع داخل التنظيم يولد الاستعراف والأحادية الثقافية ويقلل من رضا الموظفين وامتثالهم داخل التنظيم، فعناصر ثقافة التنظيم الرمزية والمعرفية والتنظيمية يجب أن تنتزه عن الميول لثقافة ما دون أخرى وأن تتسم بالعالمية وأن تركز في معاييرها وقيمتها على الأداء والمهارات والسلوك الإيجابي دون أي تدخل للجوانب الثقافية التمييزية.

• **أخلاقيات العمل:** إن إحدى العناصر المهمة في نجاح ممارسات المناجمنت العبر-ثقافي هو

العامل الأخلاقي داخل العمل، إذ يؤثر في سلوكيات الأفراد في اتخاذ القرارات داخل التنظيم، فالقيم

¹ . يعمر عبد اللطيف الحسين حبارة، أثر إدارة التنوع الموارد البشرية على مدى المنظمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، 2017، ص 13.

الأخلاقية الإنسانية في مضمونها تدعو إلى التنوع على اختلاف الأديان والعقائد لكن المشكل يكمن في اختلاف إدراك التقبل الثقافي لما هو أخلاقي، فما هو صحيح ومقبول في الثقافة الأمريكية يعتبر مرفوض في الثقافة العربية أو الآسيوية، لذلك يعتمد في الجانب التنظيمي على أخلاقيات العمل الأكثر تشاركا بين الثقافات مثل الإخلاص والنزاهة ونبذ العنصرية وتقبل الآخر، خاصة منها التي تدعو إلى احترام الثقافات وتقبلها.

2. مستوى الإدارة العليا: إن أحد أهم مستويات تطبيق المناجمنت العبر ثقافي هو المدراء والمشرفيين داخل المنظمة، فهم المسؤولون عن تطبيق ممارسات المناجمنت عموما، ويتمثل دورهم في ضمان المراقبة والتسيير والتنظيم والقيادة والتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، لكن غياب الوعي بالتنوع لديهم قد يصعب من العملية في بيئة متنوعة، لذلك لا بد عليهم من التركيز على بعض النقاط التالية أثناء ممارستهم للمناجمنت العبر-ثقافي.

• بناء الثقة مع الموظفين: من خلال إظهار الاحترام تجاههم وتجاه ثقافتهم، والتمتع . بالنزاهة والوضوح في العلاقات التنظيمية داخل التنظيم وإمكانية الاطلاع عليها من قبل الموظفين، وتقديم الدعم لهم وحسن المعاملة وتجنب التهميش والاقصاء لأي طرف أو ثقافة ما.

• رفع دافعية الموظفين: من خلال رفع تقدير الذات الاجتماعية المرتبطة بالعمل للموظفين . عن طريق تحسيسهم بمكانتهم الوظيفية وبقيمة انتمائهم للمنظمة خاصة بالنسبة للموظفين من الثقافات الدول النامية، كما يجب أن يعمل المدراء على توفير حاجيات الأفراد المادية والمعنوية في العمل حسب هرم ماسلو وماكجريجور، وذلك للرفع من رضا الوظيفي لهم وبالتالي رفع دافعيتهم، كما يمكن الاعتماد على اسلوب فرق العمل متعددة الثقافات في المشاريع المنظمة لمساعدة الموظفين المحليين على الانتقال من الثقافة المحلية إلى الثقافة المنظمة الدولية مما يعطي دفعة نحو تخطي التفكير الأحادي.

• القدرة على تأطير مجموعات العمل: فالمدراء في المنظمات الدولية من مهامهم فهم الثقافة المحلية للدول التي تنشط فيها المنظمة والموارد البشرية المختلفة فيها، وعدم تفضيلهم للموظفين من البلد الأصلي للتنظيم، كما يجب ان يتمتعوا بالقدرة على إدارة فرق العمل متعددة الثقافات من خلال ايصال الرسائل التنظيمية الاجرائية وشرحها للموظفين باختلاف ثقافتهم، والقدرة على التحكم في الصراعات، والاختلافات بين الأفراد والعمل على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها هذه الفرق. كما أن عامل اللغة يلعب دور كبير في قدرة المدراء على تحقيق ما سبق ذكره، وأسلوب القيادة المتبع قد يؤثر في

فاعلية إنجاز أهداف فرق العمل متعددة الثقافات فمسألة التنوع قد تخلق فروق في إدراك قيم القيادة بين ثقافة وأخرى وعلى المدراء محاولة إيجاد نمط القيادة الأكثر تماشياً مع مختلف الثقافات المشاركة في العمل.

3. المستوى الفردي: تعمل المنظمات على استقطاب الأفراد أصحاب المهارات العبر ثقافية، لذلك أطلق مصطلح الموظفين الدوليين على الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على العمل في البيئة الدولية المتنوعة ثقافياً، ففي دراسة أجراها على 200 موظف خارجي في فروع منظمات دولية وجد أنهم ينقسمون إلى 4 أنواع:

- النوع الأول: هم الموظفون الخارجيون الذين لا يجذبون التفاعل والتواصل مع الثقافات الأخرى، وينعزلون في فروع المنظمات الدولية عن الثقافات الأخرى.
 - النوع الثاني: هم الموظفون الذين يحترمون التنوع الثقافي ولكن لا يسعون نحو التواصل مع الثقافات الأخرى المختلفة بسبب عوائق نفسية في التواصل.
 - النوع الثالث: هم الموظفون المنفتحون على الثقافات، إذ يتواصلون ويتفاعلون مع زملائهم، من الثقافات المختلفة، ويجذبون التجربة الثقافية المتنوعة ويكتسبون منها الخبرة في التعامل مع التنوع.
 - النوع الرابع: وهو ذلك النوع الذي لا يبالي بالفروق الثقافية وإنما يعتبر كل ثقافات متشابهة . دون خصوصية.
 - النوع الخامس: هم الموظفون الذين ينصهرون تماماً مع الثقافات الأخرى، بحيث يفقدون تدريجياً ثقافتهم الأصلية ويتطبعون بقيم الثقافات الأخرى.
- وبالتالي فإن اختلاف الموظفين في توجهاتهم نحو التعدد الثقافي يفرض على ممارسة المناجمنت العبر ثقافي الأخذ بعين الاعتبار هذا العنصر المهم في عملية التوظيف والانتقاء وفي عملية ارسال الإطارات إلى الفروع الخارجية للمنظمة الدولية، فغياب الوعي الثقافي والقابلية التفاعل مع الثقافات الأخرى قد يؤثر في العمليات التنظيمية السابقة سلباً ويقلل من فاعليتها.¹

¹ . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 185

الفرع الثاني: متطلبات إدارة التنوع الثقافي في البيئة الجزائرية

يحمل المورد البشري القادم من بيئات مختلفة بقيمهم ومعاييرهم وسلوكياتهم الثقافية الأصلية وهذه السمات تساهم في التأثير على العمليات الأدائية والتطبيقات الإدارية، ولحل هذه المشكلات ظهرت تطبيقات إدارية غير ثقافية تتسع للاختلافات الثقافية وتحمل من الممارسات الإدارية والقيادية أكثر استيعابا للاختلاف، وباعتبار البيئة الجزائرية زاخرة بالاختلافات والتباينات، فهي تحتاج إلى تطبيقات جادة لتحقيق الملاءمة واختيار الأسلوب الإداري اللازم وفرضه على المنظمات التي ترغب أن تنتقل للعمل في البيئة الجزائرية المتنوعة أن:

1. التعرف على الخصائص الثقافية للبيئة الجزائرية التي تنشط فيها أو معها المنظمة:

يختلف الموظفون عبر الثقافات المختلفة في تقبل وإدراك أساليب التسيير المختلفة إذ تؤثر الثقافة في السلوك الفردي وتشكيل الإدراك والقيم الفردية والجماعية، لذلك ظهرت عدة نماذج ودراسات قامت بتوصيف الثقافة التنظيمية والثقافات الدخيلة والقيم المختلفة كالقيادة والأداء... إلخ وأشهرها على الإطلاق نموذج Hofstede والذي كان من أهم النماذج التي قدمت نتائج حول أبعاد الثقافة الوطنية.

وبتطبيق هذا النموذج وأبعاده على البيئة الجزائرية نجد:

• **البعد الوظيفي:** استنادا لأهم سمات الثقافة الجزائرية تبعا لمعايير تصنيف Hofstede تتسم أغلب منظمات الأعمال في الجزائر بدرجة مرتفعة من تباعد النفوذ الوظيفي، حيث تبرز وتتجلى المركزية والقاعدية والهرمية، كما أن هناك شبه تباعد بين الرئيس والمرؤوس وبروزا للسلطة والمنصب داخل المنظمات.

• **تجنب المجهول:** كما ذكرنا سابقا لا يحبذ الجزائري خسارة ماء الوجه، وبالتالي يتجنب المورد البشري في الجزائر المجهول.

• **الفردية خلاف الجماعية:** الجزائري اجتماعي بطبعه ولا يميل إلى الفردية وبالتالي يميل المورد البشري الجزائري في بيئة العمل إلى العمل الجماعي الذي يتطلب إجراء المزيد من العلاقات الاجتماعية والعمل بروح الفريق الواحد والعمل الذي لا يتطلب العزلة والانفراد.

• **الذكورية خلاف الأنوثة:** تغلب القيم الثقافية الذكورية على المجتمع الجزائري فنجد أن المورد البشري في مكان العمل يميل إلى الصرامة ولا يميل إلى الأنثوية (الليونة) وهذا ما يعطي ظهورا أكبر

للذكور على حساب الإناث، كما يعطي أدورا أكبر في مجالات التحكم، في حين لا تعطى الإناث هذه الأدوار.

• **النظرة طويلة الأجل للمستقبل:** يصف هذا البعد الأفق الزمني للمجتمع، فالتوجه طويل الأمد يرتبط أساسا بالمستقبل وتحقيق الأهداف، يشجع هذا البعد القيم المرتبطة بالمدى البعيد كالمثابرة، الادخار والقدرة على التكيف، أما التوجه القصير المدى فيرتبط بالقيم المرتبطة بالماضي والحاضر كاحترام التقاليد، الثبات والاستقرار والامتثال للواجبات الاجتماعية وهي من سمات الثقافة الجزائرية.¹

2. **فهم الإدارة العليا للقيم الثقافية التي تمثلها:** يؤثر الإدراك الجماعي للإدارة العليا لجملة السلوكيات داخل التنظيم والتي يستقيها الموظف من ثقافته الأصلية، وكما أن للأفراد قيمهم فإن للمنظمات قيمها التي تمثلها الإدارة العليا وقد شاعت في الأدبيات الإدارية الكثير من القيم أهمها:²

• **قيم الدعم والتشجيع Encouragement**

• **القيم الهدفية Value of Goals**

• **قيم الانضباط Discipline**

• **قيم النمط الحر Free Style**

تأتي مصادرها من مجموعة من السمات الثقافية المجتمعية إضافة إلى متغيرات النشاط والحجم والموارد والمناخ التنظيمي والتي يؤثر مجتمعه في النظام الإداري.

المطلب الثالث: التحديات المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي في البيئة الجزائرية

إن التحديات التي تواجه إدارة التنوع تنتج إما عند بداية تطبيق برامج وسياسات إدارة التنوع داخل المنظمة أو عند الفشل في التطبيق الصحيح لإدارة التنوع، وفيما يلي عرض لأهم هذه التحديات وتطبيقاتها على البيئة الجزائرية.

¹. Meir.O, **Management intercultural: strategic, organisation, performance**. Paris.Dunod.2016, p34.

². عبد الحفيظ مقدم، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد (22)، العدد (01)، الكويت، ص 149.

الفرع الأول: تحديات التنوع الثقافي داخل المنظمة

➤ **التصور النمطي والحكم المطلق:** إذا تم النظر للاختلافات على أنها نقاط ضعف ستجد إدارة التنوع أن جهودها تذهب عبثا مهما كانت جيدة.

➤ **الإثنية:** إن هذا النمط من التفكير يسمح لمعتقديه أن يلزموا الآخرين بثقافتهم وقيمهم لاعتقادهم بأنهم أرفع مقاما ورتبة عن غيره.

➤ **بيئة عمل عادية اتجاه المختلفين:** بيئة غير مشجعة يتم فيها استبعاد المختلفين عن الأنشطة الاجتماعية.

➤ **المشاركة الضعيفة للعاملين المختلفين في وضع سياسات المنظمة:** نجد النساء العاملات مثال واضح على هذا التحدي، حيث ينظر لهم أنهم أقل، وخاصة فيما يتعلق بوضع السياسات.

➤ **صعوبة الموازنة بين المسار الوظيفي والاعتناء بمتطلبات الأسرة:** حيث دائما ما يواجه النساء بالشكل خاص هذا التحدي، فعلى الرغم من محاولة الاتجاهات الحديثة لتغيير ذلك، إلا أنه لا يزال ما ينتظر من المرأة أن تهتم بأطفالها الصغار وتدبر أمور الأعمال المنزلية وفي نفس الوقت تحقيق نجاح العمل.

➤ **عدم الإيمان بإدارة التنوع كأولوية تنظيمية:** قد لا يرى العاملون أن جهود إدارة التنوع تسهم في إنجاح المنظمة، ويحدث ذلك لأن القيادة تقوض مهام إدارة التنوع إلى أشخاص لا يقومون بها كما يجب.

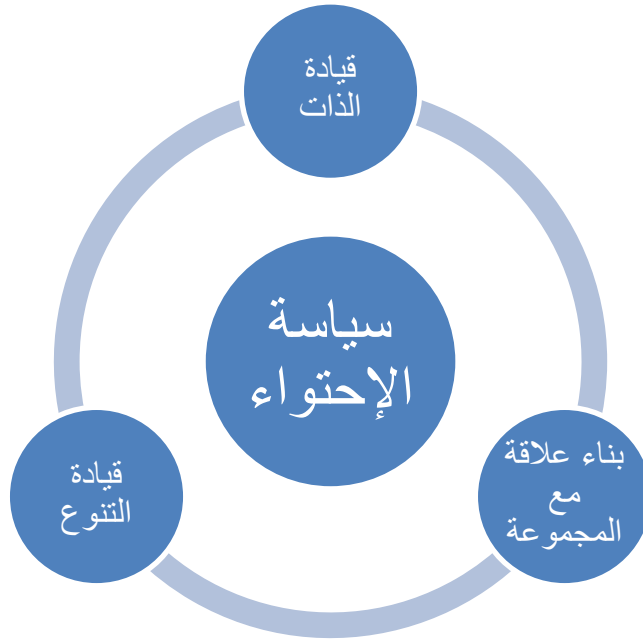
➤ **الاتصال:** الإدراك الحسي والحوازر الثقافية والمعنوية يجب أن يتم التغلب عليها من أجل نجاح برامج التنوع، والتواصل غير الفعال للأهداف الرئيسية يؤدي إلى الارتباك، الانتقال إلى العمل الجماعي وانخفاض الروح المعنوية.

➤ **زيادة درجة مقاومة التغيير التنظيمي:** وذلك من جانب بعض جماعات العمل المختلفة لأسباب متعددة، منها الخوف من التغيير، أو القلق من كثرة الضغوط أو بسبب سيادة مناخ عدم الثقة، فهناك دائما الموظفون سوف يرفضون قبول حقيقة أن التركيبة الاجتماعية والثقافية لأماكن عملهم تتغير، حيث القول المأثور " فعلناه دائما بهذه الطريقة" وهي عقلية تسكت الأفكار الجديدة وتمنع التقدم، لذا تتطلب إدارة التنوع تطبيق تغيير تنظيمي، وتغيير شخصي لثقافة الأفراد.

الفرع الثاني: فلسفة الاحتواء المنتهجة من طرف المنظمات الجزائرية

إن الاحتواء هو التطور الأحدث لإدارة التنوع **inclusion: from some to all** وقد عرفه Thomas على أنه السعي لخلق ثقافة حيث جميع العاملين (المختلفين) لا يشعرون فقط بالتقدير لطباهم الفريدة، وإنما تحترم مساهمتهم، وهو ما يتطلب قيادة الاحتواء، سواء في الروح المعنوية أو الممارسة لتأمين نجاح إستراتيجية الأعمال، من خلال تحفيز ديناميكيات الفريق الإيجابية والإنتاجية، والاستفادة من الاختلافات والتنوع، لتحقيق الاحتواء الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية.¹ وأشار أن فلسفة الاحتواء ثلاثية الأبعاد، وتحمل بين طياتها قيادة للذات وبناء علاقة مع المجموعة، وقيادة التنوع، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 26: فلسفة الاحتواء ثلاثية الأبعاد



Source: Vogt, M. M. H.. "The Effect of High Involvement Work Systems and Empowerment Oriented Leadership on Job Satisfaction and Absence Frequency", Master Thesis Human Resource Studies. Tilburg University.2015. p156.

ظهرت إدارة الاحتواء في الثمانينيات من القرن الماضي وكان رائدها عالم النفس الأمريكي (Lawler)، كما وضع العديد من الكُتَّاب- منهم (Beer1984- Walton1984) منهجًا مبتكرًا لإدارة

¹. Vogt, M. M. H.. "The Effect of High Involvement Work Systems and Empowerment Oriented Leadership on Job Satisfaction and Absence Frequency", Master Thesis Human Resource Studies . Tilburg University.2015. p152.

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

التنوع، شعروا بأنه يحل محل نموذج تايلور، والتون مايو، وهو منهج للرقابة، تميز بتقسيم العمل، ودقة تحديد الوظائف التخصصية، ومحدودية فرص احتواء الموظفين، وانخفاض مستوياته، وبالتالي توافر الالتزام والثقة لدى العمال.¹

الاحتواء هو عبارة عن مجموعة من الممارسات المبتكرة تشمل - عادةً - التناوب الوظيفي، والفرق المدارة ذاتيًا، والتشجيع إلى حد كبير في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات، والمناقشة المفتوحة بين الموظف ورب العمل، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار ونظام المكافأة. وتؤدي ممارسات إدارة الاحتواء دورًا رئيسًا في التطوير التنظيمي والأداء التنظيمي من خلال:

• إدارة الاحتواء العالي هي شريان الحياة لتوليد الأفكار والإبداع وحل المشكلات.

• الاحتواء العالي يسرع العمل الجماعي ويتسبب بالشكل غير مباشر في توليد الفكرة في الشكل مجموعة وزيادة التنشئة الاجتماعية بين الموظفين ويدل على رضا الموظفين.

• في الاحتواء العالي يجري تبادل المعلومات بين الموظفين، ومساعدة العمال في فهم هذه المنظمة وثقافتها، واستخدام جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تجعل البيئة مستقرة.

• نتائج إدارة الاحتواء العالي ناجحة مع التكيف الناجح للمنظمة، وأفراد يرون أن مواقفهم آمنة، ومستقبلهم جيد وتقدمي.

• الاحتواء العالي يساعد الموظفين في اكتساب المعرفة والمهارات، ويستلزم رضاهم، ويعزز وظيفة الفرد المتنوعة، ويعزز احترامه لذاته.

• الاحتواء العالي يشير إلى الاهتمام بالعمال، واحترامهم، واحتوائهم، والمساهمة في تحفيزهم وإرضائهم، ويتضمن أن العمال هم الأكثر نشاطًا لتحقيق الأهداف التنظيمية²

إن أنظمة عمل الاحتواء العالي هي حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية المبدعة التي تسعى إلى إدارة قوة العمل وضمها وتمكينها؛ لتحقيق التلاؤم بين العاملين وبيئة عملهم

¹ . Wood, S. J. and A. Bryson. **The Rise of High Involvement Management in Britain** . National Institute of Economic and Social Research Discussion Paper No. 321.2008. p59.

² . رشا مهدي الخفاجي، " تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (39)، العدد (03)، سبتمبر (2011). ص130

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

بطريقة يلتزم فيها العاملون تجاه منظماتهم، بحيث تستطيع تحقيق الأداء العالي المتميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدام.¹

اقترح **Colloagnes و Vandenberg** نموذجًا لأنظمة عمل الاحتواء للإشارة إلى عمل الاحتواء العالي كمجموعة منظمة من السمات يعزز بعضها بعضًا: السلطة (أي التصرف واتخاذ القرارات بشأن العمل)، والمعلومات حول العمليات والجودة، والتغذية العكسية، والزيون، والحدث، ونتائج الأعمال)، والمكافآت. (تعادل نتائج الأعمال والنمو في القدرة والمساهمة)، والمعرفة (الأعمال، ونظام العمل الإجمالي) الأمر الذي يؤثر على الرضا الوظيفي، وبالتالي على الأداء التنظيمي بالشكل إيجابي²

يرى **Cox and Blake** أن الإدارة الفعالة للتنوع يمكن أن تخلق ميزة تنافسية تركز على التكلفة، وتجذب الموظفين الأكفاء، وتساعدهم على الإبداع والابتكار، ونجاح السوق، والمرونة التنظيمية. ويوضح أن هناك أدلة محدودة على وجود علاقة بين إدارة التنوع والنتائج على مستوى الشركات، وأن الفشل في إدارة التنوع على نحو فعال يمكن أن يؤثر سلبًا على الميزة التنافسية للشركة، وتساهم إدارة التنوع في أنظمة العمل عالية الأداء على زيادة إنتاجية العمل، وإبداع القوى العاملة، وانخفاض دوران العمل الطوعي. إن زيادة استخدام أنظمة العمل عالية الأداء وأنظمة إدارة التنوع والمساواة أدت إلى فوائد حقيقية جدًا لكل من أرباب العمل والعاملين في المنظمات. كما أدركت الشركات أن استخدام مستويات أعلى من أنظمة العمل عالية الأداء حققت ارتفاعًا في الأداء. وأكدت الشركات ان إدارة التنوع الثقافي والمساواة بالإضافة إلى أنظمة العمل عالية الأداء حققت مكاسب أكبر. كما أشارت ان الشركات التي استخدمت إدارة التنوع والمساواة تظهر مستويات أعلى من الإنتاجية في العمل وزيادة إبداع القوى العاملة وانخفاضًا في دوران العمل الطوعي، وهذه التأثيرات بدت أكثر وضوحًا وارتباطًا مع أنظمة العمل عالية الأداء.³

نستخلص مما سبق:

¹ . رشا مهدي الخفاجي، المرجع السابق، ص 131

² . Vogt, M. M. H.. "The Effect of High Involvement Work Systems and Empowerment Oriented Leadership on Job Satisfaction and Absence Frequency. Op. Cit. p 82

³ .Armstrong C.; P. Flood; J. B. Guthrie; W. Liu; S. Maccurtain and T. Mkamwa). "The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems", Human Resource Management , November-December 2010, Vol. 49, No. 6, P.990

الفصل الثالث: أثر إدارة الشوع الثقافي على محجات الأداء الوظيفي للمنظمة

- يعتبر مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق على العناصر المكونة له بشكل قاطع كما أن نتائجه لا ترتبط بالعاملين فقط بل تشمل كافة الأطراف (العامل، المنظمة، العميل، المالكين)، حيث أن إدارة تنوع الموارد البشرية هي طريقة جديدة للتفكير تتعلق بالتكيف والتعامل مع الاختلافات بين الأفراد والاعتراف بمساهماتهم في المنظمات وإجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة لضمان تعظيم الأداء الفردي والتنظيمي وزيادة الإنتاجية التنظيمية.
- تتعدد سياسات وممارسات واستراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية التي طبقتها المنظمات في بيئات مختلفة فمنها: بناء فرق العمل المتنوعة والتدريب على التنوع ونظم التوظيف المتنوعة والتي تشمل العمالة الدائمة والمؤقتة.
- إن معظم المنظمات الناجحة تتبنى فلسفات وسياسات إدارية وتنظيمية جيدة ومبتكرة ومرنة وتركز على البعد الإنساني للموارد البشرية في إدارة وتطوير تلك المنظمات، وتشير الممارسات والتجارب الناجحة لها، والتي تقوم على التعاون ومشاركة العاملين وزيادة مساهماتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع لتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي لم تطبق ذلك فيها.
- يتمتع الاقتصاد البنفسجي بآفاق مستقبلية أكبر من غيره، لأنه يضم إمكانيات للنمو، والنمو يعتمد على أسس غير مادية إلى حد كبير، وبالتالي يتماشى مع الحاجة إلى الاعتدال التي يواجهها اقتصاد اليوم، ولأسباب بيئية في المقام الأول.

الفصل الرابع:

أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي

داخل منظمة LEAD للتعهدات

(الدراسة الميدانية)

لم تقتصر الدراسة على الجانب النظري لمتغيرات الدراسة فقط بل تجاوزتها إلى محاولة التعرف نظريا عن موضوع التنوع الثقافي وموضوع الأداء الوظيفي في المنظمات ليصل إلى الممارسات الميدانية بعدما حاولنا استنباط الأسلوب الأمثل منهجيا لدراسة أثر متغير التنوع الثقافي على الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، والذي تم اختباره ميدانيا في الواقع التنظيمي في المنظمات المحيطة بنا والتي تتسم بضمها أكثر من خلفية ثقافية واحدة في واقعها التنظيمي، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل إخضاع دراستنا هذه للجوانب المنهجية المتعارف عليها في الدراسات الميدانية، وسنختص بمعايير الدراسات العبر ثقافية، محاولين بعد ذلك مناقشة الفرضيات التي تمت صياغتها.

وقد جاء هذا الفصل متضمنا المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية ومناقشة البيانات

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: إجراءات الدراسة وأدواتها

بدأت الدراسة النظرية لهذا الموضوع في بداية 2016 بعد قبول اللجنة العلمية لموضوع الدراسة المقترح، انطلقت بعدها الدراسة النظرية لنموذج الدراسة إلى غاية 2017، وبعد الاتصال بمجموعة من ميادين الدراسة المحلية والدولية المقترحة بغرض تطبيق النموذج المقترح وإجراء دراسة ميدانية، تم الاتفاق وقبول شركة Lead السورية بحاسي مسعود في الصحراء الجزائرية وبعد التصميم الأولي لأداة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تم من خلالها التأكد من صلاحية الأداة والقيام بالتعديلات اللازمة.

وبعد ضبطها والتوصل إلى نسخة شبه كاملة بعد مشورة المختصين انطلقت الدراسة الفعلية الميدانية واستمرت لثمانية أشهر بسبب صعوبة تضاريس صحراء الجزائر وبعد الوحدات التي تضم المورد البشري محل الدراسة عن بعضها البعض والطبيعة المناخية للمنطقة وكذا الانشغال المستمر لطواقم العمل الأجنبية في ورشات البناء والحقول، وقد صادفت مرحلة التوزيع والاسترجاع حلول جائحة كورونا بالمنطقة، ما أدى إلى الإغلاق العام وتسريح المورد البشري وفرض الحجر مما صعب عملية استرجاع الاستبانات.

بالنسبة للغة التواصل فهي العربية والإنجليزية ولم تكن هناك صعوبة في التواصل مع الموظفين الأجانب بسبب توافر الوحدات على مجموعة من المترجمين الذين سهّلوا مهمة الوصول لأعضاء العينة بمساعدة وسيط.

الشكل رقم 27: مسار إنجاز الأطروحة

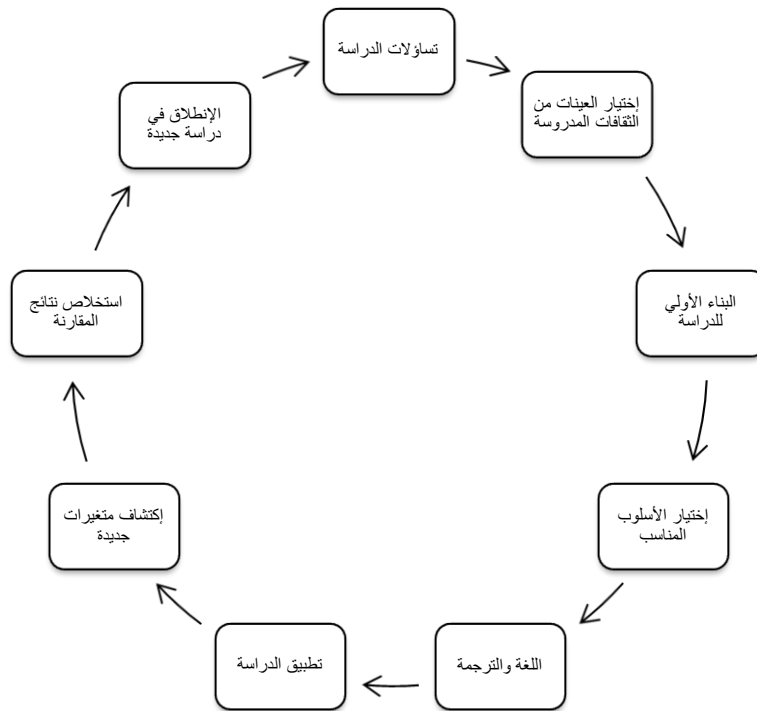


منهج الدراسة وأدواتها

باعتبار أن منهجية الدراسة وأدواتها من المكونات الرئيسية للبحوث العلمية والتي تعني الاستراتيجية المتبعة عند إجراء أي بحث بأنسب الطرق وأنجعها للوصول إلى نتائج منطقية مرتبطة بموضوع البحث، ونظرا لطبيعة دراستنا فقد تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا وكميا، وعليه فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويحدد خواصها، أما التعبير الكمي فيصفها رقميا وعدديا بوضع مقدار لهذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى.

وتم اعتماد منهج الدراسات العبر ثقافية المقارنة، والذي يهتم ببحث الظواهر النفسية والإدارية من خلال علاقتها بالثقافة ومدى اختلافها بين المجتمعات، يستخدم هذا المنهج في أغلب البحوث الإدارية والاجتماعية والإنسانية، وتم استخدامه في الدراسات الإدارية منذ ستينيات القرن الماضي حين بدأ ربط مفهوم الاختلاف الإداري بالثقافة، وحسب Olatundun فهذا المنهج يقوم على الخطوات التالية:

الشكل رقم 28: خطوات الدراسة عبر الثقافية



المصدر: PERIAC, F. Defining and Measuring Cultural Diversity for Innovation

Analysis purpose A Survey In Economics and Management 2009. Retrieved from

<http://www.ieb.ub.edu/aplicacio/fitxers/CI09Periac.pdf>

تقوم الدراسة العبر ثقافية على مجموعة من المعايير أهمها¹:

• التكافؤ في مفهوم التنوع الثقافي وأبعاد الثقافة الوطنية

• التكافؤ في المتغيرات الديمغرافية

• التكافؤ في أنماط الاستجابة

• التكافؤ في تمثيل العينة

• التكافؤ في اللغة

تمت الاستعانة أيضا بالمنهج الإحصائي الذي يساهم في تحويل المعلومات الكمية المتحصل عليها إلى معطيات رقمية وتفسيرها كيفيا وفق ما يتماشى وأغراض الدراسة.

لقد ساعدت الدراسة الاستطلاعية التي تم البدء فيها عام 2018 والتي سبقت تصميم الأداة البحثية وتوزيعها على مجتمع الدراسة على التأكد من صلاحية ميدان الدراسة للدراسة العبر ثقافية التي كنا بصدد إجرائها، وكذلك التأكد عن طريق الملاحظة من إمكانية القيام بالبحث وطبيعة الإجراءات الإدارية والتنظيمية اللازمة لذلك، وضرورة دراسة متغيرات البحث ميدانيا ومدى قابليتها للقياس عن طريق الملاحظة العينية، وقد تمت هذه الدراسة وفق ثلاث مراحل (الاتصال بميدان الدراسة، تسجيل الملاحظات والتعرف على الميدان، تطبيق أداة الدراسة داخل المنظمة).

✓ الاستبيان: والذي يعرف على أنه تلك الأسئلة التي ترتبط بعضها البعض بالشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلاله، ونظرا لطبيعة دراستنا والمنهج المتبع فقد تم استخدام هذه الأداة تحقيقا للمقارنات في الوسط التنظيمي في منظمات الأعمال حيث يصعب استخدام أدوات أخرى كالمقابلة المباشرة والملاحظة العينية أو بالمشاركة والتي تتطلب إجراءات تنظيمية واتفاقيات بين مؤسسة البحث والمنظمات المبحوث فيها، وقد مر إعداد وتصميم الاستبيان بمراحل أهمها:

• تحديد فرضيات الدراسة ومتغيرات البحث من خلال الاطلاع على أدبياتهما ومحاولة الربط بينها نظريا فيما يتعلق بأثر التنوع الثقافي وأبعاد الثقافة الوطنية على الأداء الوظيفي في المنظمات.

¹ . عبد المجيد بكاي، مرجع سابق، ص 69

• إعداد الاستبيان في المرحلة الأولى وعرضه على الأستاذة المشرفة من أجل تحديد مدى دقته لجمع البيانات اللازمة والضرورية للبحث.

• إخضاع الاستبيان للتحكيم.

• كتابة الاستبيان في شكله النهائي باللغتين العربية والإنجليزية ورقيا وإلكترونيا (الملحق 1 والملحق 2)

• إرسال الاستبيان لمجموعة من موظفي الشركة الأم عن طريق برنامج **Linkdin** للتحقق من ثبات الاستبيان، تم تحديد هذه الاستثمارات بعد ذلك من العينة الأساسية.

• توزيع الاستبيان على عينة البحث وفق مراحل تبعا للإجازات الشهرية .

• تجميع الاستبيان.

• تفرغ البيانات وتحليلها.

يحتوي الاستبيان الذي تم إعداده من طرف الباحثة على 3 أجزاء هي:

تضمنت الصفحة الأولى معلومات عن الجامعة التي تنتمي إليها الباحثة، عنوان الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى اسم الباحثة ودرجتها ومعلومات الأستاذة المشرفة. بالإضافة إلى مقدمة مختصرة تحدد فيها أهمية الدراسة وأهدافها وسياقها، وكذا تأكيدها على الاستخدام العلمي للمعلومة. تليها مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى:

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنسية: وهي وحدة المقارنة في هذه الدراسة.

الجنس: وهي خاصية مهمة جدا في ما يتعلق ببعض أبعاد الدراسة في الثقافة الوطنية.

السن: يعتبر السن إحدى مؤشرات الثقافة في ما يتعلق بطبيعة الوظيفة ومكانتها وكذا الاحترام الموجه للفئة الأكبر سنا.

طبيعة الوظيفة: وذلك لمعرفة المستوى الوظيفي وطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف.

مدة الوظيفة: وذلك لمعرفة مدى الأمان الوظيفي وكذا التقدير والولاء الذي يكن له الأكثر خبرة.

القسم الثاني: استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية.

اعتمد تصميم الجزء الثاني من هذا الاستبانة على استبيان صمم من طرف الباحثين Wu, chen and Taylor، حيث تمت ترجمته من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وتعديل فقراته حسب متطلبات الدراسة وطبيعة العينة، وفقاً لـ نموذج هوفستد 2011 المعدل الذي تم إضافة بعد سادس إليه، ويحتوي على 28 عبارة مشكلة 6 أبعاد كما يوضح الجدول رقم (09).

القسم الثالث: أثر التنوع الثقافي على الأداء الوظيفي

بعد الاطلاع على الإنتاج النظري في ما يتعلق بأثر التنوع الثقافي على الأداء الوظيفي قامت الباحثة بتصميم استبيان لأثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي ويحتوي على 20 عبارة كلها إيجابية مرقمة من 29 إلى 48، ومقسمة إلى 10 مؤشرات، كما هو مبين في الجدول التالي:

توزيع فقرات الاستبيان

رقم المحور	عنوان المحور	الأبعاد	أرقام العبارات	عدد الفقرات	المجموع
1	بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية.	مدى تحكم السلطة الإدارية	05-04-03-02-01	05	28
		تحاشي عدم التأكد	10-09-08-07-06	05	
		الفردية والجماعية	15-14-13-12-11	05	
		الذكورة مقابل الأنوثة	20-19-18-17-16	05	
		النظرة بعيدة الأجل، ونظرة قصيرة الأجل (التوجه نحو المستقبل)	24-23-22-21	04	
		الليونة والقيود	28-27-26-25	04	
2	أثر التنوع الثقافي على قيم مؤشرات الأداء الوظيفي	الكفاءة والفعالية	30-29	02	20
		التنافس والقيادة	32-31	02	
		الإنجاز	34-33	02	
		العمل الجماعي	36-35	02	
		اتخاذ القرارات	38-37	02	
		حل المشكلات	40-39	02	
		المكافئة	42-41	02	
		المهارة	44-43	02	
		الدافعية	46-45	02	

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

	02	48-47	احترام الوقت		
--	----	-------	--------------	--	--

وتم الاعتماد على سلم ليكرت **Likert** الثلاثي¹ في تصحيح نتائج أداة الدراسة و الجدول يبين طريقة التصحيح، بالنسبة لاستبيان التنوع الثقافي فقد احتوى على عبارات إيجابية كلها في اتجاه واحد وكذا مقياس العمل فكل عباراته كانت إيجابية أيضاً، والطريقة التصحيح كالاتي:

الجدول رقم 11: مقياس ليكرت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	01	02	03

أما فيما يتعلق بتقدير درجات الاستجابة وتحديد الوزن المرجح للعبارات فالجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 12: أوزان العبارات المقدره

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الوزن المرجح	1-1,66	1,67-2,33	2,34-3

بما أن أداة الدراسة تقيس أبعاد التنوع الثقافي من خلال الثقافة الوطنية وأثرها على الأداء الوظيفي متفرقة لا مجتمعة، فنحن لا نقيس تكوين فرضي واحد وإنما مجموعة من السمات المختلفة ولا يمكن أن نقدر درجة كلية لأبعاد الثقافة أو مؤشرات الأداء مثلاً، لذلك بيناً في الجدول السابق تقديرات للأوزان المرجحة والتي تمثل درجة توفر البعد لدى كل جنسية، فمثلاً يمكن أن نقدر درجة الجماعية من متوسط البعد، هل هي منخفضة، متوسطة أو مرتفعة. وكذلك بالنسبة لأثرها على الأداء الوظيفي فدرجة البعد تمثل نظرة الفرد حول مدى تواجد قيم تنوع الثقافي وأثرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ذلك يمكن تقدير درجة توفر قيمة ما كالعامل الجماعي مثلاً انطلاقاً من درجة البعد هل هي منخفضة مرتفعة أو متوسطة، بمعنى أن هذه التكوينات الفرضية المبحوثة في الدراسة هي مجموعة من الأبعاد المتفرقة لا يمكن لها أن تمثل مكوناً متجانساً أي لا يمكن اعتماد القيمة العددية الكلية لها بل يعتمد على قيمة الأبعاد ككل ومدى تواجدها أو مستواها.

¹ . مقياس ليكرت **Likert** هو أسلوب لقياس الاتجاهات أو الآراء. ويستخدم في العديد من استمارات الاستبيان أو استطلاع الآراء ويتم توجيه أسئلة بحيث تكون الاستجابات تعبر عن الآراء ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

• صدق أداة الدراسة:

- **صدق المظهر والمحتوى:** يتم هذا النوع من الصدق من خلال مراجعة بنود الاستبيان من طرف الخبراء لتقدير مدى تمثيلها وقياسها للخاصية المدروسة انطلاقاً من تعريفها وخصائصها، ويتم هذا الاجراء عن طريق عرض مدخل مختصر للدراسة يحتوي اشكالية الدراسة والتساؤلات والفرضيات والتعريفات الاجرائية بالإضافة إلى بطاقة التحكيم بحيث يتمكن المحكم من أن يقرأ البنود ويشير عليها بعلامة في الخانة المناسبة (تقيس أو لا تقيس) ثم خانة أخرى بها فراغ ليضع المحكم ملاحظاته أو التعديلات المطلوبة حول البند، كما يوجد فراغ في آخر بطاقة التحكيم لإبداء الرأي حول الشكل ومظهر الاستبيان، ولتحقيق هذا الإجراء تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية والعلوم الاجتماعية كما هو موضح في الملحق رقم 04.

وتم التعديل واعتماد البنود بحسب نسبة الموافقة على كل بند من طرف الخبراء كالتالي:

الجدول رقم 13: نسبة موافقة الخبراء على استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية

رقم العبارة	نسبة الموافقة %	رقم العبارة	نسبة الموافقة %	رقم العبارة	نسبة الموافقة %	رقم العبارة	نسبة الموافقة %	رقم العبارة	نسبة الموافقة %	رقم العبارة	نسبة الموافقة %
01	100	06	80	11	100	16	100	21	100	26	100
02	100	07	100	12	60	17	80	22	60	27	80
03	100	08	80	13	60	18	60	23	100	28	60
04	100	09	100	14	100	19	60	24	100		
05	100	10	60	15	80	20	100	25	100		

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

الجدول رقم 14: نسبة موافقة الخبراء على استبيان أبعاد التنوع الثقافي وأثرها على الأداء الوظيفي

رقم العبارة	نسبة الموافقة %	رقم العبارة	نسبة الموافقة %	رقم العبارة	نسبة الموافقة %	رقم العبارة	نسبة الموافقة %
01	60	06	80	11	100	16	80
02	80	07	100	12	60	17	100
03	100	08	80	13	100	18	80
04	60	09	80	14	60	19	100
05	80	10	100	15	60	20	100

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

صدق الترجمة

هو أحد أنواع الصدق المستخدمة في الاستبيانات التي تخضع للترجمة، وذلك للتأكد من صحة العبارات والمعاني والدلالات اللغوية عبر اللغات المستخدمة في نسخ الاستبيان، ويعتبر هذا النوع ذو أهمية كبيرة في الدراسات العبر ثقافية ومسألة إجرائية ضرورية في البحث العبر الثقافي، ولتحقيق ذلك قمنا باستخدام طريقتين للتأكد من درجة الصدق بين النسخة العربية للاستبيان والنسخة الإنجليزية المترجمة،¹

الترجمة وإعادة الترجمة:

ويتم خلالها ترجمة المقياس من لغته الأم إلى اللغة التي يراد استعماله فيها، ثم في مرحلة ثانية تعاد ترجمة المقياس من اللغة الثانية إلى لغته الأم، ويهدف ذلك إلى تحقيق التكافؤ بين الترجمتين، ويطلق عليها الطريقة القياسية وذلك لتقييس العبارات المترجمة بين اللغتين، وحسب الباحثين، فإنها تعتبر أشهر طرق صدق الترجمة.

- ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ للتجانس:

وهو أسلوب يستخدم في حساب ثبات الاستبيانات انطلاقاً من مبدأ مقاييس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، عن طريق ربط ثبات الاستبيان بثبات بنوده، وذلك من خلال قيمة التباينات بين البنود والدرجة الكلية إذ كلما زادت قيمة هذا التباين قل الاتساق وكلما انخفض هذا التباين زاد الاتساق وبالتالي يمكن الحكم على الاستبيان بالثبات، ويتم ذلك من خلال معادلة ألفا كرونباخ التي تعطي قيمة كنتيجة يمكن الحكم من خلالها على قوة ثبات الاستبيان المستخدم في الدراسة وتكون هذه القيمة بين 0 و 1 وكلما اقتربت من الواحد بينت قدرة الثبات العالية، وأقل قيم مقبولة هي 0,6، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم 15: قيمة ثبات استبيان بناء ثقافة المنظمة وأبعاد التنوع الثقافي باستخدام ألفا كرونباخ α

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ α
28	0,74
20	0,68

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

¹ عبد المجيد بكاي، مرجع سبق ذكره، ص 277

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ α لاستبيان بناء ثقافة المنظمة تساوي 0.74 محسوبة على عدد البنود 28 وهي قيمة جيدة يمكن الحكم من خلالها على ثبات استبيان بناء ثقافة المنظمة المستخدم في الدراسة، أما بالنسبة لاستبيان مؤشرات الأداء الوظيفي، فإن قيمة ألفا كرونباخ α تساوي 0,69 محسوبة على عدد البنود وهي 20 وهي قيمة مقبولة يمكن أيضاً من خلالها استنتاج ثبات الجزء الخاص بالتنوع الثقافي وقيم الأداء الوظيفي، وكننتيجة عامة يمكن الحكم من خلال قيمة ألفا كرونباخ α التي تجاوزت في كلى أجزاء الاستبيان 0.5 أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد اعتماداً على معادلة ألفا كرونباخ α للتجانس.

المطلب الثاني: عرض خصائص عينة الدراسة

تم استخلاص خصائص العينة من الجزء الأول في استبانة الدراسة الذي يستفسر حول الجنسية، الجنس، السن، ونوع الوظيفة ومدتها، كما هو مبين في الجداول الموالية، ولقد وقع اختيارنا على هذه الخصائص نظراً لارتباطها بالشكل ما مع متغيرات الدراسة، فالجنس قد يكون أحد مؤشرات الثقافة من خلال عدالة التواجد بين الجنسين في العمل، وبالنسبة للسن أيضاً فهو مؤشر آخر لطبيعة العينة المدروسة من خلال مدى توافر الأجيال المختلفة داخل التنظيم، أما الوظيفة ومدتها فهي ذات جانب تنظيمي يمكن من خلال الاستدلال على طبيعة عمل الأفراد ومستوى منصبهم داخل المنظمة خاصة الجانب الإداري، وبصفة عامة يمكن الاستعانة بها في تفسير النتائج، وكذا معرفتنا لطبيعة المستجوبين:

الجدول رقم 16: (16): توزيع العينة حسب الفئات العمرية

الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	00	00
من 20 سنة إلى 30 سنة	07	10.44
من 31 سنة إلى 40 سنة	30	44.77
من 41 سنة إلى 50 سنة	26	38.80
أكثر من 51 سنة	04	5.97
المجموع	67	%100

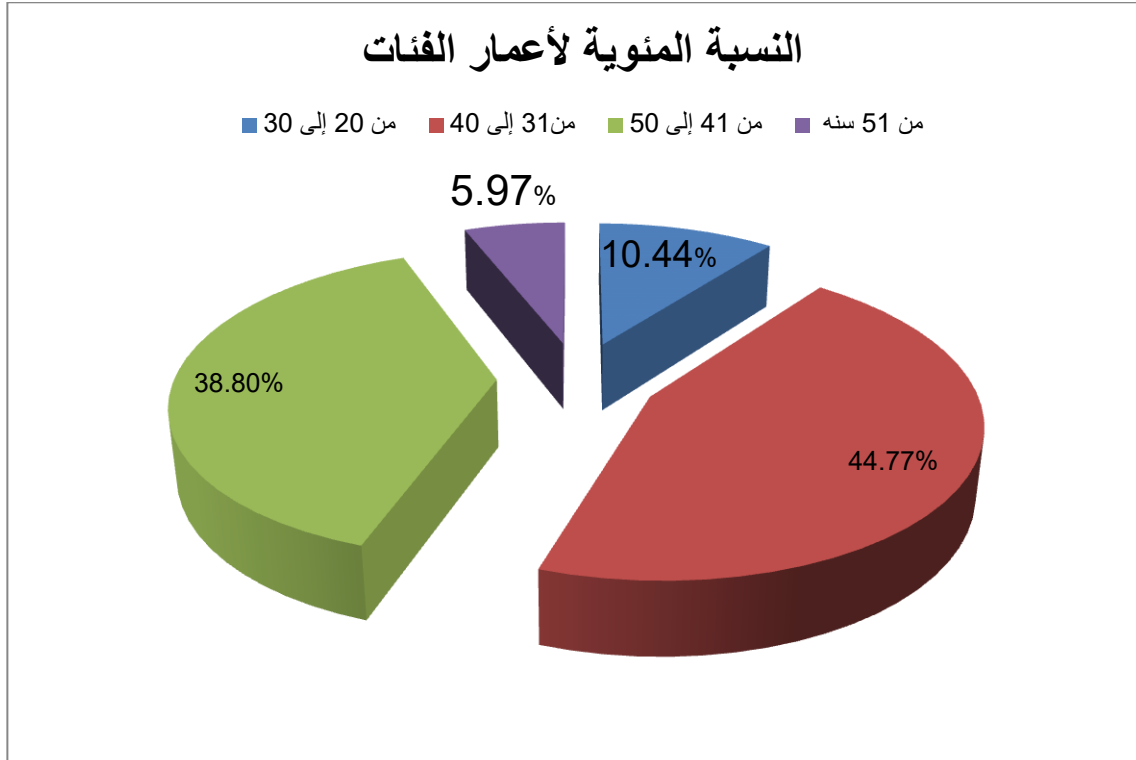
من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى خمس فئات عمرية هي:

- ✓ أقل من 20 سنة، وعددهم 00 أي بنسبة 00% من عينة الدراسة.
- ✓ من 20 سنة إلى 30 سنة عددهم 07 أي بنسبة 10.44% من عينة الدراسة.
- ✓ من 31 سنة إلى 40 سنة، وعددهم 30 أي بنسبة 44.77% من عينة الدراسة.
- ✓ من 41 سنة إلى 50 سنة وعددهم 26 أي بنسبة 38.80% من عينة الدراسة.
- ✓ أكبر من 50 سنة وعددهم 04، أي بنسبة 5.97% من إجمالي العينة.

وهذا يعني أن الغالبية العظمى لأفراد العينة 83.57% تتراوح أعمارهم ما بين 31 و50 سنة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء البدني والفكري الذي يكون في صالح المنظمة، كما يقل تركه للخدمة ومعدل غيابه، وذلك لحرصه على وعدم تفريطه فيه ويزيد رضائه إضافة إلى زيادة كفاءته وإنتاجيته وأدائه بسبب خبرته.

الشكل رقم 29: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

2- توزيع العينة حسب الجنس:

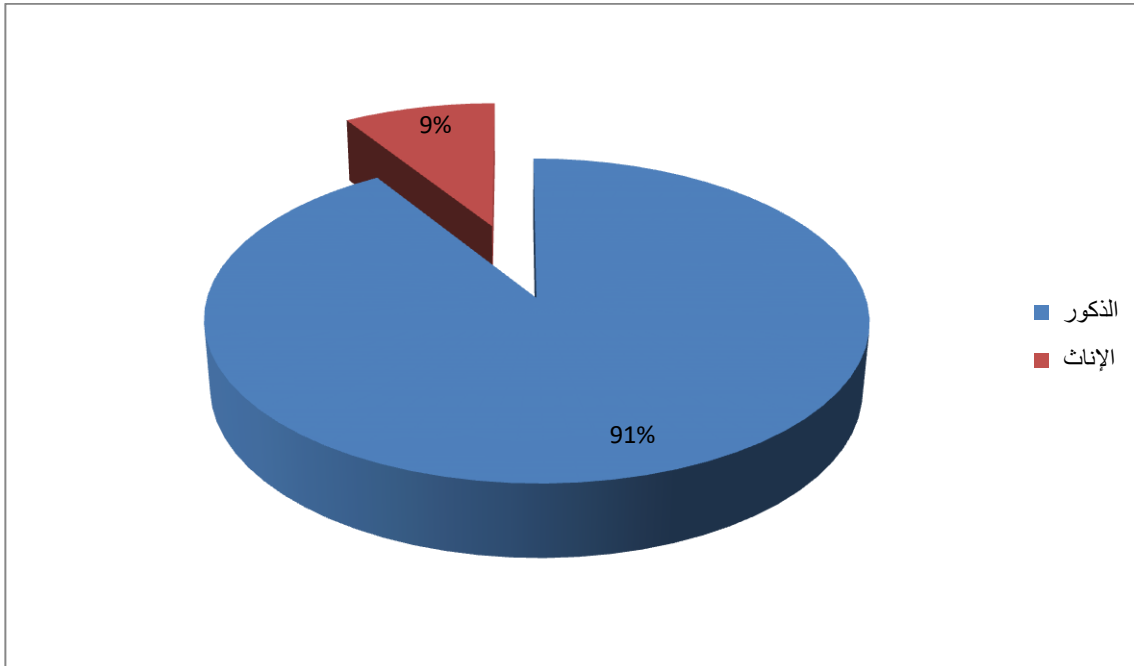
الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار f	النسبة المئوية %
ذكور	61	91.04
إناث	06	8.95
المجموع	67	100

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد الذكور في العينة بلغ الغالبية العظمى 61 فردا أي بنسبة 91.04 % مقابل 6 إناث بنسبة 8.95% من مجموع الموظفين في المنشأة، تشتغل معظم الإناث في الأعمال المكتبية في مكاتب الشركة بالعاصمة الجزائرية، ومن جنسية جزائرية.

الشكل رقم 30: توزيع العينة حسب الجنس



من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

الجدول رقم 18: توزيع العينة حسب الجنسية

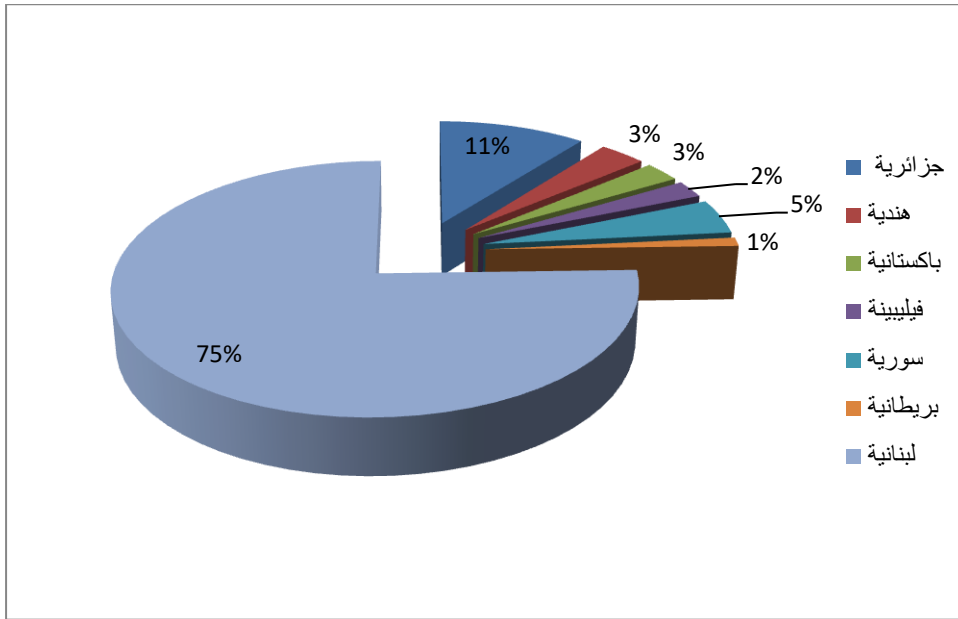
النسبة المئوية %	التكرار f	الجنسية
41.79	28	جزائرية
13.43	09	هندية
10.44	07	باكستانية
08.95	06	فلبينية
17.91	12	سورية
04.47	03	بريطانية
02.98	02	لبنانية
100	67	المجموع

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

من خلال الجدول السابق يتضح:

- ✓ عدد العمال جزائري الجنسية في المنشأة 28 عاملا أي ما يعادل 41.79% من مجموع العينة.
- ✓ عدد العمال الهنود في المنشأة 09 عمال أي ما يعادل 13.43 بالمئة من مجموع العينة.
- ✓ عدد العمال الفلبينيين في المنشأة 06 عمال أي ما يعادل 08.95 بالمئة من مجموع العينة.
- ✓ عدد العمال السوريين 12 عاملا أي ما يعادل 17.91 بالمئة من مجموع العينة
- ✓ عدد العمال من المملكة المتحدة 03 عمال أي ما يعادل 04.47 بالمئة من مجموع العينة
- ✓ عدد العمال اللبنانيين 02 عامل أي ما يعادل 2.98 بالمئة من مجموع العينة.

الشكل رقم 31: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنسية.



من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

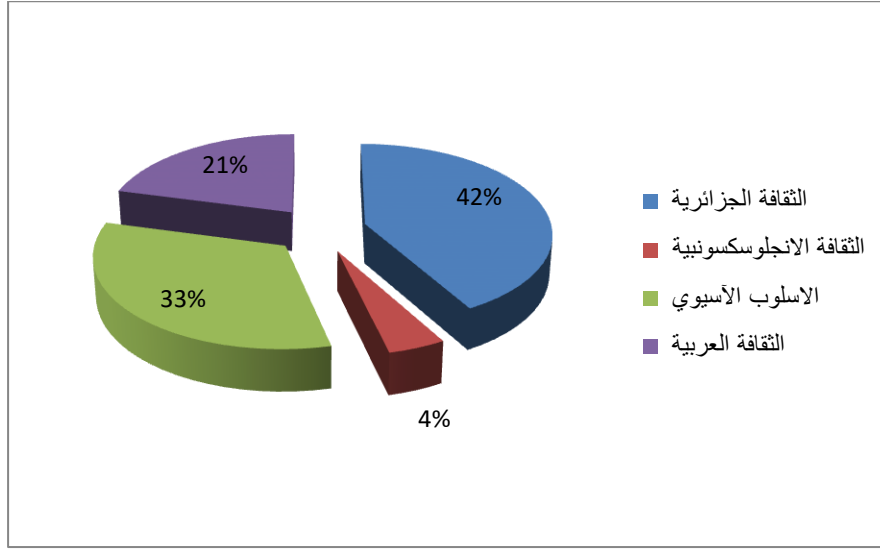
ولتسهيل تطبيق مؤشرات القياس على العينة، تم جمع الجنسيات وجدولتها وفقا لنماذج التقسيم الثقافية في الفصل الثاني ص ومنه تم تقسيم الجنسيات إلى:

الجدول رقم 19: يوضح توزيع العينات وفقا للتقسيم الجغرافي

النسبة المئوية %	التكرار f	الثقافة
41.79	28	الثقافة الجزائرية
4.47	03	الثقافة الانجلوسكسونية
32.83	22	الثقافة الآسيوية
20.89	14	الثقافة العربية
100	67	المجموع

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

الشكل رقم 32: توزيع الأفراد العينة حسب متغير السمات الثقافية



من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

-توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة

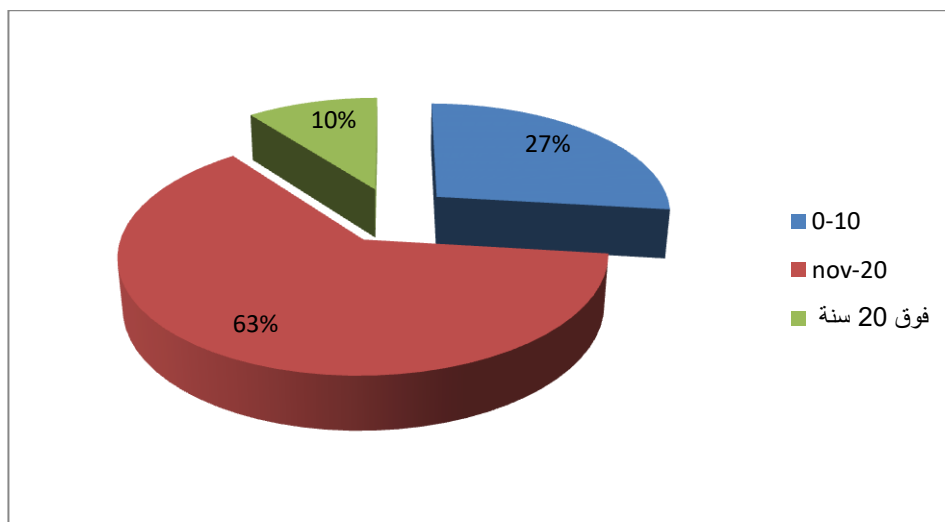
الجدول رقم 20: توزيع أفراد العينات وفق متغير مدة الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار f	مدة الخدمة
26.86	18	من 00-10 سنوات
62.68	42	من 11-20 سنة
10.44	07	فوق 20 سنة
100	67	المجموع

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

من خلال الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 62.68% من عينة الدراسة يمتلكون خبرة ما بين 11-20 سنة وهذا يشير إلى أن الخبرة تلعب دورا مهما في القبول في العمل داخل المنظمة، إضافة إلى استقرار العامل في منصبه، بينما بلغت نسبة من تقل مدة خدمتهم عن 10 سنوات بـ 26.86%، في حين بلغت نسبة من تفوق سنوات الخبرة عندهم 20 سنة، ما يقارب 10.44% من العينة.

الشكل رقم 33: رقم يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمدة الخدمة



من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج MATLAB

أساليب تحليل البيانات المستخدمة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة و تحديد أفراد العينة التي تمثله، و تصميم الاستبيان بشكله النهائي وفق سلم ليكرت الثلاثي و قياس درجة صدقه و ثباته، تم توزيعه على أفراد العينة، و تم جمع الاستبانات و تفرغها و تبويبها باستخدام برنامج MATLAB¹ لتحليل البيانات و استخراج النتائج .

لتحليل و تفسير البيانات التي تم جمعها من الاستبانة، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية الكمية، و عرضها بطرق عدة مثل الجداول الإحصائية، و التكرارات و النسب المئوية، و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري باستخدام برنامج MATLAB، التي يمكن من خلالها التعبير عن المعطيات الكيفية بمعطيات كمية يسهل التعبير عنها و بالتالي سهولة تحليلها، كما تم التعليق على النتائج الكمية المترتبة عن العمليات الإحصائية تحليلاً كميًا و كميًا، و صياغة النتائج في الشكل نقاط محددة بطريقة كمية، و من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ما يلي:

1- حساب التكرارات f : و النسب المئوية % لكل معلومة من المعلومات الشخصية المتعلقة

بأفراد العينة (المبحوثين)، و لكل عبارة من عبارات المحاور الرئيسية لأداة الدراسة "الاستبيان".

¹ . هو برنامج رائد في التطبيقات الهندسية و الرياضية من إنتاج شركة [ماتوركس](https://www.mathworks.com/)؛ MATLAB يسمح بالتلاعب حسابياً بالمصفوفات، بالرسم البياني للتوابع الرياضية، بتنفيذ الخوارزميات المختلفة، إنشاء واجهات المستخدم الرسومية، و التواصل مع البرامج المكتوبة بلغات أخرى، بما في ذلك C++ - C، جافا، و فورتران. يستخدم البرنامج مع العديد من التطبيقات و الأدوات المساعدة الأخرى مثل (Simulink) وكيبيديا: <https://ar.wikipedia.org/wiki/ماتلاب>

2- حساب المتوسط الحسابي \bar{x} لكل عبارة من عبارات الاستبيان استنادا إلى إجابات أفراد العينة، بهدف معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة (المبحوثين) عن كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

$$\bar{x} = \frac{\sum x \cdot f}{f}$$

3- قياس الانحراف المعياري: **Standard Deviation s** وهو عبارة عن الجذر التربيعي للتباين، وبالتالي فإن طريقة حسابه هي نفسها طريقة حساب التباين مع القيام بخطوة إضافية هي الحصول على الجذر التربيعي للتباين، تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة المبحوثين قياسا إلى الوسط الحسابي المرجح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات و انخفض تشتتها.

$$s = \sqrt{\frac{\sum x^2 \cdot f - \frac{(\sum x \cdot f)^2}{n}}{n - 1}}$$

4- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alfa α** : وهو تعميم لطريقة **جوتمان**، من أجل تطبيقها على جميع الأسئلة في الاستبيان المؤلف من K سؤال، لذلك قام كرونباخ باعتبار كل سؤال في الاستبيان وكأنه جزء خاص من أصل K جزءا واستفاد من علاقة **جوتمان**، وقام بإجراء التعميم على K سؤالا فتوصل إلى تعريف معامل جديد يسمى معامل (ألفا كرونباخ) ويحسب بالعلاقة التالية:

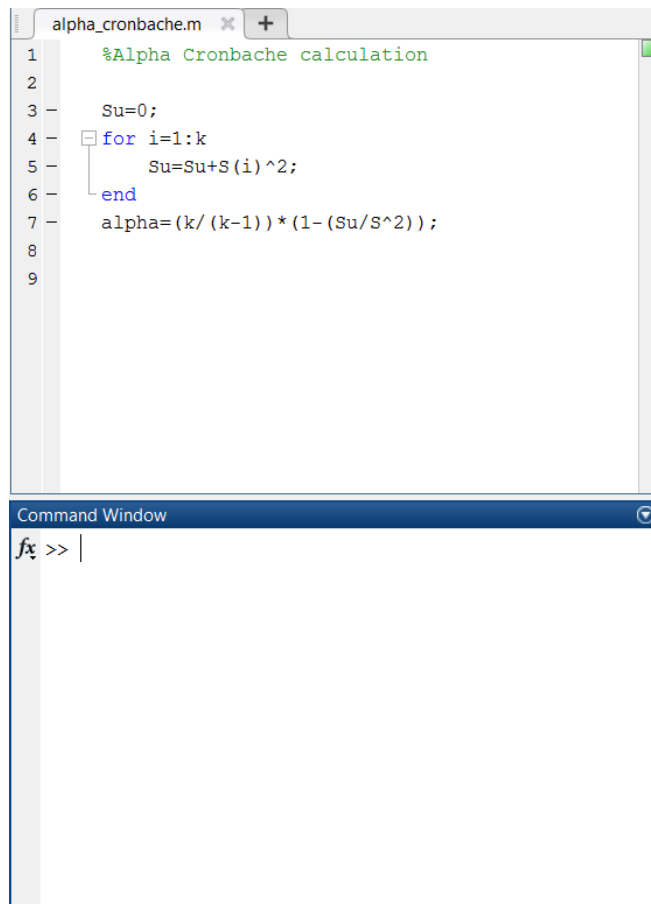
$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_K^2}{S^2} \right]$$

. S : ، الانحراف المعياري K: عدد الأسئلة

مجموع القيم: $\sum X$ ، التكرارات: f، مجموع التكرارات: η

يوضح الشكل التالي مصفوفة حساب ألفا كرونباخ من على برنامج **MATLAB**:

الشكل رقم 34: مصفوفة حساب ألفا كرونباخ من على برنامج MATLAB:

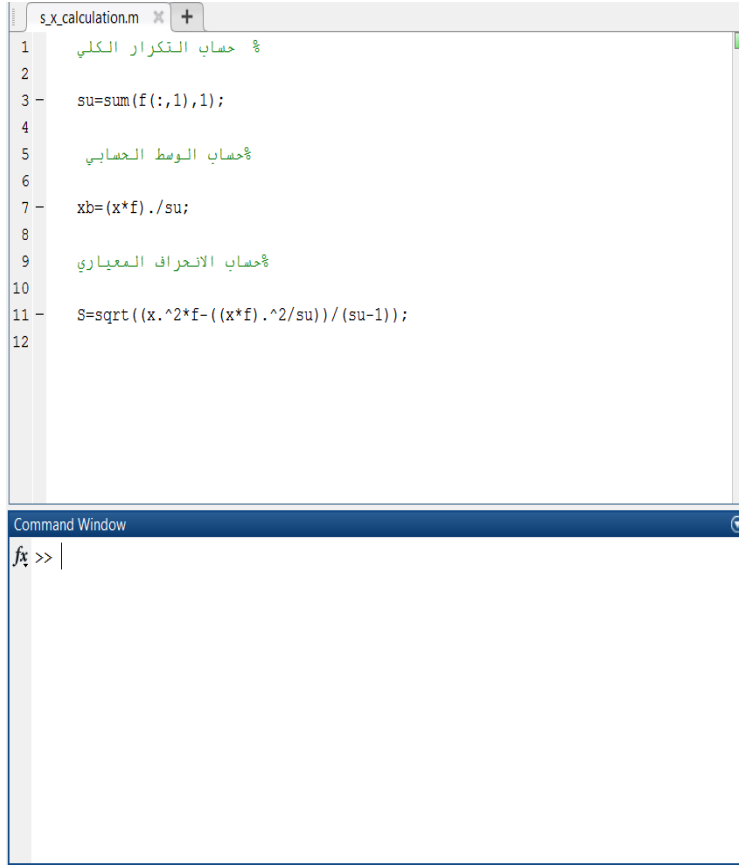


```
alpha_cronbache.m x +
1 %Alpha Cronbache calculation
2
3 Su=0;
4 for i=1:k
5     Su=Su+S(i)^2;
6 end
7 alpha=(k/(k-1))*(1-(Su/S^2));
8
9
```

Command Window
fx >> |

أما الشكل التالي فيوضح مصفوفتي حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الشكل رقم 35: مصفوفتي حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري



```
s_x_calculation.m x +
1 % حساب التكرار الكلي
2
3 su=sum(f(:,1),1);
4
5 %حساب الوسط الحسابي
6
7 xb=(x*f)./su;
8
9 %حساب الانحراف المعياري
10
11 s=sqrt((x.^2*f-(x*f).^2/su)/(su-1));
12
```

Command Window

```
f> >> |
```

المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية

بعد تفرغ الاستبيانات وإدخال الإجابات و ترميزها* و تبويبها في جداول إحصائية، بحيث تمت معالجة البيانات إحصائيا بهدف الوصول إلى نتائج كمية بشأنها باستخدام برنامج **Matrix Laboratory** يتضمن هذا الأخير مصفوفة تظهر على الشاشة، الترتيب العمودي منها على اليسار يوضح الحالات أو أفراد العينة، والجهة العليا توضح المتغيرات بالشكل أفقي، والتي اشتملت على استخدام أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات وفقا لأسئلة الدراسة.

المطلب الأول: عرض ومناقشة استجابات العينة حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية

الفرع الأول: عرض نتائج المورد البشري ذو الثقافة ذات السمات الجزائرية

الجدول رقم 21: عرض استجابات المورد البشري الجزائري حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية.

العبارة	النسبة	المتوسط	المتوسط المعياري s	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
على الموظفين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في إخاذ القرار.	النسبة	60.71	7.14	32.14	09	1.714	0.937
	التكرار	17	02	09			
على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين.	التكرار	12	00	16	57.14	2.142	1.007
	النسبة	42.86	0				
على المسؤولين أن لا يطلبوا آراء الموظفين	التكرار	18	03	07	25.00	1.607	0.875
	النسبة	64.29	10.71				
على المرؤوسين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء	التكرار	07	01	20	71.43	2.464	0.881
	النسبة	25.00	3.57				
المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا	التكرار	12	06	10	35.71	1.928	0.899
	النسبة	42.86	21.43				
أثناء العمل التعليمات المباشرة والآنية مهمة جدا للعامل	التكرار	07	02	19	67.86	2.428	0.878
	النسبة	25.00	7.14				
يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله	التكرار	06	00	22	78.57	2.571	0.835
	النسبة	21.43	0				
هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة .	التكرار	07	07	14	50.00	2.250	0.844
	النسبة	25.00	25.00				
القواعد والتعليمات اهم من اي شيء اخر داخل المنظمة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله.	التكرار	06	01	21	75.00	2.535	0838
	النسبة	21.43	3.57				
وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله	التكرار	04	04	20	71.43	2.571	0.741
	النسبة	14.29	14.29				
الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية	التكرار	07	00	21	75.00	2.500	0.881
	النسبة	25.00	0				
نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد	التكرار	10	06	13	46.43	2.178	0.818
	النسبة	35.71	21.43				
أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك.	التكرار	06	03	19	67.86	2.464	0.838
	النسبة	21.43	10.71				
يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة.	التكرار	04	00	24	85.71	2.714	0.712
	النسبة	14.29	0				

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

التكرار	النسبة	08	00	20	2.428	0.920	موافق	السعي نحو الاهداف الشخصية اهم بكثير من التوافق مع المجموعة
التكرار	النسبة	05	01	22	2.607	0.786	موافق	غالبا ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة حين يديرها رجل.
التكرار	النسبة	07	02	19	2.428	0.878	موافق	الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أهم من حصول المرأة عليها
التكرار	النسبة	08	00	22	2.642	0.621	موافق	الرجال يستخدمون التفكير المنطقي أما المرأة فتتميل إلى العاطفة
التكرار	النسبة	09	05	14	2.178	0.904	محايد	حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة عادة ما تتطلب خطابا مقنعا وذلك متوفر لدى الرجل.
التكرار	النسبة	21.43	3.57	75.00	2.535	0.838	موافق	من المستحسن أن يقود الرجل الوظائف العليا بدلا من المرأة.
التكرار	النسبة	42.86	0	57.14	2.142	1.007	محايد	التشرف والتوفير للمستقبل جيد جدا
التكرار	النسبة	46.43	10.71	42.86	1.964	0.961	محايد	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل.
التكرار	النسبة	46.43	28.57	25.00	1.785	0.832	محايد	الإحساس بالخجل مهم جدا في مكان العمل
التكرار	النسبة	32.14	32.14	39.29	2.142	0.755	محايد	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية طويلة المدى تحسبا للمقبل
التكرار	النسبة	7.14	21.43	71.43	2.642	0.621	موافق	الاستمتاع بالوظيفة يعطي الرغبة في العطاء أكثر.
التكرار	النسبة	25.00	07	78.57	2.678	0.548	موافق	اشباع الرغبات والحاجات الاساسية يساعد على الإبداع في العمل
التكرار	النسبة	25.00	28.57	46.43	2.214	0.832	محايد	رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا أمر عادي
التكرار	النسبة	14.29	10.71	75.00	2.607	0.737	موافق	حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة إثناء أداء الوظيفة

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 21 استجابات المورد البشري ذوي السمات الجزائرية حول أبعاد بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية، إذ في ما يتعلق بمدى تحكم السلطة الإدارية نلاحظ ان العبارة الأولى والتي تتعلق بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار جاء المتوسط الحسابي بقيمة 1.714 وبانحراف معياري قيمته 0.937 هذا يعني أن الموظفين الجزائريين محايدون على إشراك أو عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، أما العبارة الثانية والتي تتعلق بضرورة استعمال النفوذ والسلطة مع الموظفين جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.142 وانحراف معياري بقيمة 1.007 بمعنى أن الموظفين الجزائريين محايدون في ما يتعلق بضرورة استخدام السلطة والنفوذ مع الموظفين، أما بالنسبة للعبارة

الثالثة التي كانت حول عدم طلب آراء الموظفين في مسائل الإدارة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.60 وانحراف معياري بقيمة 0.875 هذا يبين أن الموظفين الجزائريين غير موافقين في استجاباتهم لعدم أخذ آراء الموظفين في ما يتعلق بمسائل الإدارة.

أما العبارة الرابعة كانت حول عدم وجوب معارضة قرارات المدراء جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.646 وانحراف معياري بقيمة 0.881 أي أن الموظفين الجزائريين موافقون على هذه العبارة بمعنى أنهم ضد معارضة قرارات المدراء، أما في ما يتعلق بالعبارة الخامسة والأخيرة في هذا البعد حول عدم وجوب تكليف الموظفين بأعمال إدارية جاء متوسطها بقيمة 1.982 وانحراف معياري بقيمة 0.899 هذا يعني أن الموظفون الجزائريون محايدون في ما يتعلق بعدم تكليف المدراء للموظفين بأعمال إدارية. وبالتالي فإن تقدير درجة البعد كانت متوسطة، بمعنى أن درجة مسافة السلطة في الثقافة الوطنية للموظفين الجزائريين متوسطة.

بالنسبة لبعد تحاشي عدم التأكد فقد كانت الاستجابة على العبارة الأولى والتي تتعلق بأهمية الحصول على مهام واضحة ومفصلة في الوظيفة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.428 وانحراف معياري بقيمة 0.878 أي أن الموظفين الجزائريين موافقين تماماً على العبارة، أما العبارة الثانية والتي كانت حول توقع المدراء تجاه الموظفين بالنقيد بالمهام والتعليمات بدقة فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.571 وانحراف معياري قيمته 0.835 بمعنى أن الموظفين الجزائريين موافقين على أن المدراء يتوقعون أن ينقيد الموظفون بالتعليمات بدقة، أما العبارة الثالثة فتتعلق بالأهمية التعليمية والقواعد داخل المنظمة بالنسبة للموظف حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.250 وانحراف معياري بقيمة 0.844 .

إذن فالموظفون الجزائريون محايدون تماماً على العبارة هذا يعني أنهم يعتقدون بأهمية القواعد والتعليمات من طرف المنظمة الموجهة للموظف، أما العبارة الرابعة فتتعلق بأهمية التعليمات الخاصة بأداء المهام أثناء العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,56 وانحراف معياري قيمته 0,703 إذا فالموظفون الجزائريون موافقون تماماً أيضاً على هذه العبارة بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية تفصيل المهام أثناء أداء العمل. أما العبارة الخامسة فتتعلق بأهمية الوصف الوظيفي ومدى مساعدته في تأدية العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.53 وانحراف معياري بقيمة 0.838 إذا فالموظفون

الجزائريون موافقون تماماً على العبارة وبالتالي فإنهم يعتقدون بأهمية الوصف الوظيفي والتحديد المهام في الوظيفة.

بالنسبة لبعد الذكورية والأنوثة فالعبارة الأولى والتي تتعلق بفاعلية الاجتماعات عندما تدار من طرف الرجال فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.60 وانحراف معياري بقيمة 0.786 إذن فالموظفون الجزائريون موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية إدارة الاجتماعات من طرف الرجال، أما العبارة الثانية فكانت حول أهمية حصول الرجل على وظيفة أكثر من المرأة وجاء متوسطها بقيمة 2.42 وانحراف معياري بقيمة 0.878 إذن فالموظفون الجزائريون موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية أن يحصل الرجل على وظيفة عكس المرأة، أما العبارة الثالثة تتعلق باستخدام الرجال للتفكير المنطقي في حل المشاكل عكس المرأة جاء متوسط هذه العبارة بقيمة 2.64 وانحراف معياري بقيمة 0.621 إذن فالموظفون الجزائريون موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأفضلية الرجل في حل المشاكل بتفكير منطقي.

أما العبارة الرابعة فتتعلق بقدرة الرجال الفعالة والمقنعة في حل المشاكل التنظيمية وجاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.178 وانحراف معياري بقيمة 0.904 إذن فالموظفون الجزائريون محايدون تجاه العبارة، بمعنى أنهم غير متأكدين من أن الرجال وحدهم هم من يمتلكون طريقة مقنعة وفعالة في حل المشاكل التنظيمية، أما العبارة الخامسة فتتعلق بأفضلية الرجل في تقلد المناصب العليا حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.535 وانحراف معياري قيمته 0.838 إذا فالموظفون الجزائريون موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأفضلية الرجل على المرأة في تقلد المناصب العليا. أما في ما يتعلق ببعد الذكورية ككل فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 49,3 وانحراف معياري بقيمة 141,1 وبالتالي فإن تقدير درجة البعد جاءت مرتفعة، إذن فدرجة الذكورية في الثقافة الوطنية للموظفين الجزائريين مرتفعة.

بالنسبة لبعد الجماعية فالعبارة الأولى المتعلقة بأهمية الانسجام مع المجموعة على تحقيق الأهداف الشخصية جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.500 وانحراف معياري بقيمة 0.881 إذن فالموظفون الجزائريون موافقون تماماً على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية الانسجام مع المجموعة قبل تحقيق أهدافهم الشخصية، أما العبارة الثانية فتتعلق بأهمية نجاح فريق العمل على النجاح الفردي حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.178 وانحراف معياري بقيمة 0.818 إذن فالموظفون الجزائريون

غير موافقين على العبارة، وبالتالي فإن الموظفين الجزائريين غير موافقين على نجاح الفريق في العمل على النجاح الفردي.

تتعلق العبارة الثالثة بأهمية القبول من طرف الجماعة في العمل حيث جاء متوسطها بقيمة 2.464 وانحراف معياري بقيمة 0.838 إذن فالموظفون الجزائريون موافقون تماماً على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية تقبلهم من طرف الجماعة في العمل، أما العبارة الرابعة فتتعلق بمدى أهمية تحقيق الأهداف الخاصة بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة إذ جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.714 وانحراف معياري بقيمة 0.712 إذن فالموظفون الجزائريون موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأن تحقيق الأهداف الشخصية يأتي بالدرجة الثانية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة في العمل أما العبارة الخامسة فتتعلق بأن السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة، إذ جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.428 وانحراف معياري بقيمة 0.920 إذن فالموظفون الجزائريون موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأن العي نحو الأهداف الشخصية يأتي بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة في العمل.

بالنسبة لبعد التوجه نحو المستقبل فقد كانت العبارة الأولى حول أهمية التوفير والاقتصاد في العمل حيث جاء متوسط العبارة بقيمة 2.142 وانحراف معياري بقيمة 1.007 إذن فالموظفون الجزائريون موافقون تماماً على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية التوفير والاقتصاد في الموارد في العمل، أما العبارة الثانية فتتعلق بأهمية وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى داخل المنظمة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,31 وانحراف معياري بقيمة 0.849 إذاً فالموظفون الجزائريون موافقون تماماً على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بضرورة التفكير في المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية

أما العبارة الثالثة فتتعلق بالاستمرارية في العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,37 وانحراف معياري بقيمة 0.879 إذاً فالموظفون الجزائريون موافقون تماماً على العبارة بمعنى أنهم يعتقدون بأن الاستمرار في العمل ضروري، أما العبارة الرابعة فتتعلق بأهمية الشعور بالخجل في مكان العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,56 وانحراف معياري بقيمة 0.756 إذاً فالموظفون الجزائريون موافقون على العبارة بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية الاحساس بالخجل و الذنب عند ارتكاب الاخطاء في العمل، بالنسبة لبعد التوجه نحو المستقبل ككل جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2,94 وانحراف

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

معياري بقيمة 0,758 إي بمعنى أن تقدير درجة البعد مرتفعة، وبالتالي فإن التوجه نحو المستقبل في الثقافة الوطنية للموظفين الجزائريين مرتفع.

أما بالنسبة لبعد الليونة والقيود فقد كانت العبارة الأولى حول الاستمتاع بالوظيفة وأثرها على العطاء داخل المنظمة فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.64 وانحراف معياري قيمته 0,584 بتقدير موافق، وهذا يعني أن الموظفين الجزائريين موافقون على أن الموظفين الجزائريين أن الاستمتاع بالوظيفة يزيد الرغبة في العطاء. أما العبارة الثانية فتتعلق بإشباع الرغبات الأساسية وعلاقتها بالإبداع في العمل فقد كان المتوسط الحسابي بقيمة 2.67 أم الانحراف المعياري فكانت قيمته 0,548 أي بمعنى أن التقدير جاء موافقا وهذا يعني أن الموظفين الجزائريين موافقون على أن إشباع الرغبات الأساسية له علاقة أساسية بالإبداع في العمل، أما العبارة الثالثة فتتعلق بقيود رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا واعتباره أمرا عاديا فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.41 وانحراف معياري بقيمة 0.832 إذن فالموظفون الجزائريون محايدون حين يتعلق الأمر برفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا، أما العبارة الرابعة والتي تتعلق بحرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة فقد جاء متوسط الحساب بقيمة 2.60 وانحراف معياري قيمته 0.737 إذا فالموظفون الجزائريون موافقون على أن حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة.

الجدول رقم 22: تقدير البعد للموظفين الجزائريين حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية،

البعد	المتوسط الحسابي للبعد	الانحراف المعياري للبعد	تقدير البعد
مدى تحكم السلطة الإدارية	2.002	0.919	متوسط
تحاشي عدم التأكد	2.468	0.830	مرتفع
الفردية والجماعية	2.452	0.833	مرتفع
الذكورة مقابل الانوثة	2.479	0.805	مرتفع
النظرة البعيدة الاجل وقصيرة الاجل	2.008	0.888	متوسط
الليونة والقيود	2.535	0.684	متوسط

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 22 تقدير البعد للموظفين الجزائريين حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية، إذ فيها بتعلق ببعد مدى تحكم السلطة الإدارية ككل فقد جاء متوسطة بقيمة 2,002، وانحرافه المعياري بقيمة 0,991، وبالتالي فإن تقدير درجة البعد متوسطة، بمعنى أن درجة تحكم السلطة

الإدارية في الثقافة الوطنية الجزائرية متوسطة. أما في ما يتعلق ببعد تحاشي عدم التأكد فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.46 وانحراف معياري بقيمة 0.830 بمعنى أن درجة تحاشي المجهول عند الموظفين الجزائريين مرتفعة أما فيما يتعلق ببعد الفردية والجماعية ككل فقد جاءت مرتفعة بقيمة 2.45 وانحراف معياري بقيمة 0.833 وبالتالي فإن تقدير درجة البعد مرتفعة بمعنى أن قيم الجماعية مرتفعة عند الموظفين الجزائريين أما فيما يتعلق ببعد الذكورة مقابل الأنوثة فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 2.47 وانحراف معياري بقيمة 0.805 ما يعني أن تقدير درجة البعد مرتفعة وبالتالي فإن درجة الذكورة في المجتمع الجزائري مرتفعة أما بالنسبة لبعد النظرة البعيدة الأجل وقصيرة الأجل فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.008 وانحراف معياري بقيمة 0.888 وبالتالي فإن تقدير درجة البعد متوسطة أما فيما يتعلق ببعد الليونة والقيود فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.53 وانحراف معياري قيمته 0.648 وبدرجة وبتقدير درجة بعد متوسطة بمعنى أن تقدير القيد لدى الموظفين الجزائريين متوسط نوعا ما.

مناقشة نتائج استجابات المورد البشري الجزائري حول استبيان ثقافة المنظمة من خلال أبعاد

الثقافة الوطنية:

من خلال الجدول 21+22: يتضح واضحا أن الجزائريين يتسمون بأن مسافة السلطة لديهم متوسطة ما يعني أنهم متوسطو التوجه نحو السلطة، ولا يعتقدون بالفروق بين أفراد المجتمع بناء على الرتب الوظيفية، وفي نفس الوقت يتقبلون وجود فجوة بين أفراد المجتمع في المراتب. في حين "تحاشي عدم التأكد" مرتفع، ما يعني أن الجزائريين يعانون من القلق تجاه الأوضاع الغامضة، بحيث تصبح القرارات صعبة حين لا تكون النتائج واضحة، ودرجة الذكورية مرتفعة إذ يشير ذلك إلى تقدير الرجل في المجتمع وإعطائه مكانة عالية إضافة إلى أن ارتفاع التوجه نحو هذا البعد يرمز إلى إبراز قيمة الأفراد من خلال القوة المكتسبة من خلال المنصب أو القوة القانونية، ودرجة جماعية مرتفعة وهذا ما يؤكد طبيعة الفرد الجزائري الذي يميل بطبعه إلى إقامة علاقات وتعزيز روح التعاون، وحب العمل ضمن فريق، والتوجه نحو المستقبل متوسط ما يشير إلى أن الجزائري يهتم بواقعه الحالي، ويولي اهتماما لقيم الماضي القريب والبعيد ويعتبر نفسه امتدادا لها، وهذا ما تتسم به الثقافات ذات التوجه متوسط المدى. أما بعد الليونة والقيود فقد جاء أيضا بدرجة متوسطة، ما يؤكد ما أشرنا إليه في الجانب النظري أن الفرد الجزائري متساهل تجاه القوانين، ويحبذ قيم السعادة والتمتع بالحياة والإشباع الحسي على الانضباط والضبط والتحكم في الميول.

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

الفرع الثاني: عرض نتائج المورد البشري ذو الثقافة ذات السمات الآسيوية:

الجدول رقم 23: عرض استجابات المورد البشري الآسيوي حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية

النتيجة	المعيار	المتوسط	لا أوافق	أوافق	محايد	مؤيد	العبارات		
غير موافق	0.658	1.363	72.73	9.09	18.18	النسبة	على الموظفين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار .	مدى تحكم السلطة الإدارية	
			16	02	04	التكرار			
محايد	0.716	1.681	10	03	09	التكرار	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين .		
			45.45	13.64	40.91	النسبة			
غير موافق	0.740	1.500	14	03	05	التكرار	على المسؤولين أن لا يطلبوا آراء الموظفين		
			63.64	4.55	22.73	النسبة			
غير موافق	0.597	1.500	12	01	09	التكرار	على المرؤوسين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء		
			54.55	27.27	45.45	النسبة			
محايد	0.526	2.090	08	06	10	التكرار	المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا		
			36.36			النسبة			
محايد	0.922	2.227	07	12	03	التكرار	أثناء العمل التعليمات المباشرة والآتية مهمة جدا للعامل		تحاشي عدم التأكد
			31.82	54.55	13.64	النسبة			
موافق	0.611	2.772	02	19	01	التكرار	يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله		
			9.09	86.36	4.55	النسبة			
محايد	0.560	2.136	08	07	09	التكرار	هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة .		
			36.36	31.82	40.91	النسبة			
غير موافق	0.935	1.727	13	07	02	التكرار	القواعد والتعليمات اهم من اي شيء اخر داخل المنظمة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله .		
			59.09	31.82	9.09	النسبة			
موافق	0.351	2.863	00	19	03	التكرار	وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله		
			0	86.36	13.64	النسبة			
موافق	0.726	2.636	03	17	02	التكرار	الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية	التفردية والجماعية	
			13.64	77.27	9.09	النسبة			
موافق	0.740	2.500	03	14	05	التكرار	نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد		
			13.64	63.64	22.73	النسبة			
موافق	0.611	2.772	02	19	01	التكرار	أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك .		
			9.09	86.36	4.55	النسبة			
موافق	0.726	2.636	03	17	02	التكرار	يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة .		
			13.64	77.27	9.09	النسبة			
غير موافق	0.734	1.590	12	03	07	التكرار	السعي نحو الاهداف الشخصية اهم بكثير من التوافق مع المجموعة		
			54.55	13.64	31.82	النسبة			
محايد	0.611	1.772	07	02	13	التكرار	غالبا ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة حين يديرها رجل .		مقابل التكرارية الأولية
			31.82	9.09	59.09	النسبة			

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

محايد	0.646	2.318	02	09	11	التكرار	الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أهم من حصول المرأة عليها
			9.09	40.91	50.00	النسبة	
محايد	0.294	1.909	08	02	14	التكرار	الرجال يستخدمون التفكير المنطقي أما المرأة فتميل إلى العاطفة
			36.36	9.09	63.64	النسبة	
موافق	0.666	2.409	9.09	50.00	40.91	النسبة	حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة عادة ما تتطلب خطابا فعالا ومقنعا وذلك متوفر لدى الرجل.
			02	11	09	التكرار	
محايد	0.639	2.136	13.64	27.27	59.09	النسبة	من المستحسن أن يقود الرجل الوظائف العليا بدلا من المرأة.
			03	06	13	التكرار	
محايد	0.945	2.318	4.55	54.55	31.82	النسبة	التقشف والتوفير للمستقبل جيد جدا
			01	12	07	التكرار	
محايد	0.774	2.136	22.73	36.36	40.91	النسبة	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل.
			05	08	09	التكرار	
محايد	0.685	2.227	13.64	36.36	50.00	النسبة	الإحساس بالخلج مهم جدا في مكان العمل
			03	08	11	التكرار	
موافق	0.671	2.545	9.09	63.64	27.27	النسبة	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية طويلة المدى تحسبا للمقبل
			02	14	06	التكرار	
موافق	0.738	2.454	13.64	59.09	27.27	النسبة	الاستمتاع بالوظيفة يعطي الرغبة في العطاء أكثر.
			03	13	06	التكرار	
موافق	0.567	2.681	4.55	72.73	22.73	النسبة	اشباع الرغبات والحاجات الأساسية يساعد على الإبداع في العمل
			01	16	05	التكرار	
محايد	0.646	1.681	40.91	9.09	50.00	النسبة	رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا أمر عادي
			09	02	11	التكرار	
محايد	0.611	1.772	31.82	9.09	59.09	النسبة	حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة
			07	02	13	التكرار	

من إعداد الباحثة باستخدام برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 23 استجابات المورد البشري ذوي السمات الآسيوية حول أبعاد بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية، إذ في ما يتعلق بمدى تحكم السلطة الإدارية نلاحظ ان العبارة الأولى والتي تتعلق بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار جاء المتوسط الحسابي بقيمة 1,36 وبتحرف معياري قيمته 0.685 هذا يعني أن الموظفين الآسيويين غير موافقين على إشراك أو عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، أما العبارة الثانية والتي تتعلق بضرورة استعمال النفوذ والسلطة مع الموظفين جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,681 وانحراف معياري بقيمة 0.716 بمعنى أن الموظفين الآسيويين محايدون في ما يتعلق بضرورة استخدام السلطة والنفوذ مع الموظفين، أما بالنسبة للعبارة الثالثة التي كانت حول عدم طلب آراء الموظفين في مسائل الإدارة جاء متوسطها الحسابي بقيمة

1.500 وانحراف معياري بقيمة 0.740 هذا يبين أن الموظفين الآسيويين غير موافقين في استجاباتهم لعدم أخذ آراء الموظفين في ما يتعلق بمسائل الإدارة.

أما العبارة الرابعة كانت حول عدم وجوب معارضة قرارات المدراء جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,500 وانحراف معياري بقيمة 0.597 أي أن الموظفين الآسيويين غير موافقون على هذه العبارة بمعنى أنهم ضد معارضة قرارات المدراء، أما في ما يتعلق بالعبارة الخامسة والأخيرة في هذا البعد حول عدم وجوب تكليف الموظفين بأعمال إدارية جاء متوسطها بقيمة 2,090 وانحراف معياري بقيمة 0.526 هذا يعني أن الموظفون الآسيويين محايدون في ما يتعلق بعدم تكليف المدراء للموظفين بأعمال إدارية. وبالتالي فإن تقدير درجة البعد كانت متوسطة، بمعنى أن درجة مسافة السلطة في الثقافة الوطنية للموظفين الجزائريين متوسطة.

بالنسبة لبعد تحاشي عدم التأكد فقد كانت الاستجابة على العبارة الأولى والتي تتعلق بأهمية الحصول على مهام واضحة ومفصلة في الوظيفة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.227 وانحراف معياري بقيمة 0.922 أي أن الموظفين الآسيويين محايدين تماماً على العبارة، أما العبارة الثانية والتي كانت حول توقع المدراء تجاه الموظفين بالنقيد بالمهام والتعليمات بدقة فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,772 وانحراف معياري قيمته 0.611 بمعنى أن الموظفين الآسيويين موافقين على أن المدراء يتوقعون أن ينقيد الموظفون بالتعليمات بدقة، أما العبارة الثالثة فتتعلق بالأهمية التعليمات والقواعد داخل المنظمة بالنسبة للموظف حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.136 وانحراف معياري بقيمة 0.560 إذن فالموظفون الآسيويين محايدون تماماً على العبارة هذا يعني أنهم يعتقدون بأهمية القواعد والتعليمات من طرف المنظمة الموجهة للموظف.

أما العبارة الرابعة فتتعلق بأهمية التعليمات الخاصة بأداء المهام أثناء العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1، وانحراف معياري قيمته 0,935 إذن فالموظفون الآسيويون غير موافقين تماماً أيضاً على هذه العبارة بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية تفصيل المهام أثناء أداء العمل. أما العبارة الخامسة فتتعلق بأهمية الوصف الوظيفي ومدى مساعدته في تأدية العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,86 وانحراف معياري بقيمة 0,351 إذا فالموظفون الآسيويون موافقون تماماً على العبارة وبالتالي فإنهم يعتقدون بأهمية الوصف الوظيفي والتحديد المهام في الوظيفة.

بالنسبة لبعد الذكورية والأنوثة فالعبارة الأولى والتي تتعلق بفاعلية الاجتماعات عندما تدار من طرف الرجال فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,772 وانحراف معياري بقيمة 0.611 إذن فالموظفون الآسيويون محايدون على العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية إدارة الاجتماعات من طرف الرجال، أما العبارة الثانية فكانت حول أهمية حصول الرجل على وظيفة أكثر من المرأة وجاء متوسطها بقيمة 2,318 وانحراف معياري بقيمة 0.646 إذن فالموظفون الآسيويون محايدون بالنسبة للعبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية أن يحصل الرجل على وظيفة عكس المرأة، أما العبارة الثالثة تتعلق باستخدام الرجال للتفكير المنطقي في حل المشاكل عكس المرأة جاء متوسط هذه العبارة بقيمة 1,90 وانحراف معياري بقيمة 0,294، إذن فالموظفون الآسيويون محايدون على العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأفضلية الرجل في حل المشاكل بتفكير منطقي، أما العبارة الرابعة فتتعلق قدرة الرجال الفعالة والمقنعة في حل المشاكل التنظيمية جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,409 وانحراف معياري بقيمة 0.666 إذن فالموظفون الآسيويون موافقون تجاه العبارة، بمعنى أنهم متأكدون من أن الرجال وحدهم من يمتلكون طريقة مقنعة وفعالة في حل المشاكل التنظيمية، أما العبارة الخامسة فتتعلق بأفضلية الرجل في تقلد المناصب العليا حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,136 وبانحراف معياري قيمته 0,639 إذن فالموظفون الآسيويون محايدون على العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأفضلية الرجل على المرأة في تقلد المناصب العليا.

بالنسبة لبعد الجماعية فالعبارة الأولى المتعلقة بأهمية الانسجام مع المجموعة على تحقيق الأهداف الشخصية جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.636 وانحراف معياري بقيمة 0.726، إذن فالموظفون الآسيويون موافقون تماماً على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية الانسجام مع المجموعة قبل تحقيق أهدافهم الشخصية، أما العبارة الثانية فتتعلق بأهمية نجاح فريق العمل على النجاح الفردي حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,50 وانحراف معياري بقيمة 0.74 إذن فالموظفون الآسيويون موافقون على العبارة، وبالتالي فإن الموظفون الآسيويون غير موافقين على نجاح الفريق في العمل على النجاح الفردي، أما العبارة الثالثة فتتعلق بأهمية القبول من طرف الجماعة في العمل حيث جاء متوسطها بقيمة 2,772 وانحراف معياري بقيمة 0,611 إذن فالموظفون الآسيويون موافقون تماماً على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية تقبلهم من طرف الجماعة في العمل.

أما العبارة الرابعة فتتعلق بمدى أهمية تحقيق الأهداف الخاصة بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة إذ جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.636 وانحراف معياري بقيمة 0.726 إذا فالموظفون الآسيويون موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأن تحقيق الأهداف الشخصية يأتي بالدرجة الثانية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة في العمل أما العبارة الخامسة فتتعلق بأن السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة، إذ جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,590 وانحراف معياري بقيمة 0,730 إذن فالموظفون الآسيويون غير موافقين على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأن السعي نحو الأهداف الشخصية يأتي بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة في العمل.

بالنسبة لبعد التوجه نحو المستقبل فقد كانت العبارة الأولى حول أهمية التوفير والاقتصاد في العمل حيث جاء متوسط العبارة بقيمة 2,318 وانحراف معياري بقيمة 0.945 إذن فالموظفون الآسيويون محايدون تجاه العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية التوفير والاقتصاد في الموارد في العمل، أما العبارة الثانية فتتعلق بالاستمرارية في العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,163 وانحراف معياري بقيمة 0.774 إذن فالموظفون الآسيويون محايدون تماماً على العبارة بمعنى أنهم يعتقدون بأن الاستمرار في العمل غير ضروري، أما العبارة الثالثة فتتعلق بأهمية الشعور بالخلل في مكان العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 0.227 وانحراف معياري بقيمة 0,685 إذا فالآسيويون محايدون على العبارة بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية الاحساس بالخلل و الذنب عند ارتكاب الأخطاء في العمل، أما العبارة الرابعة والتي تتعلق بوضع خطة استراتيجية طويلة المدى فجاء متوسطها الحسابي 2,545 وانحرافها المعياري 0,671 إذن فالآسيويون موافقون تماماً علي وضع خطط استراتيجية طويلة المدى .

أما بالنسبة لبعد الليونة والقيود فقد كانت العبارة الأولى حول الاستمتاع بالوظيفة وأثرها على العطاء داخل المنظمة فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.454 وانحراف معياري قيمته 0,732 بتقدير موافق، وهذا يعني أن الموظفين الآسيويين موافقون على أن الموظفين أن الاستمتاع بالوظيفة يزيد الرغبة في العطاء. أما العبارة الثانية فتتعلق بإشباع الرغبات الأساسية وعلاقتها بالإبداع في العمل فقد كان المتوسط الحسابي بقيمة 2,681 أم الانحراف المعياري فكانت قيمته 0,567 أي بمعنى أن التقدير جاء موافقا وهذا يعني أن الموظفين الآسيويين موافقون على أن إشباع الرغبات الأساسية له علاقة أساسية بالإبداع في العمل.

أما العبارة الثالثة فتتعلق بقيد رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا واعتباره أمرا عاديا فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 1,681 وانحراف معياري بقيمة 0.646 إذن فالموظفون الآسيويون محايدون حين يتعلق الأمر برفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا، أما العبارة الرابعة والتي تتعلق بحرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة فقد جاء متوسط الحساب بقيمة 1,772 وانحراف معياري قيمته 0,611 إذن فالموظفون الآسيويون موافقون على أن حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة،

الجدول رقم 24: تقدير البعد للموظفين الآسيويين حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية،

البعد	المتوسط الحسابي للبعد	الانحراف المعياري للبعد	تقدير البعد
مدى تحكم السلطة الإدارية	1.62	0.64	منخفض
تحاشي عدم التأكد	2.33	0.675	متوسط
الفردية والجماعية	2.424	0.707	مرتفع
الذكورة مقابل الانوثة	2.102	0.571	متوسط
النظرة البعيدة الأجل وقصيرة الأجل	2.30	0.768	متوسط
الليونة والقيود	2.14	0.640	متوسط

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 24 تقدير البعد للموظفين الآسيويين حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية، إذ فيها بتعلق ببعد مدى تحكم السلطة الإدارية ككل فقد جاء بقيمة 1.62، وانحرافه المعياري بقيمة 0.64، وبالتالي فإن تقدير درجة البعد منخفضة، بمعنى أن درجة تحكم السلطة الإدارية في الثقافة الوطنية الآسيوية منخفضة، أما في ما يتعلق ببعد تحاشي عدم التأكد فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.33 وانحراف معياري بقيمة 0.675 بمعنى أن درجة تحاشي المجهول عند الموظفين الآسيويين متوسطة أما فيما يتعلق ببعد الفردية والجماعية ككل فقد جاء متوسطه بقيمة 2.42 وانحراف معياري بقيمة 0.707 وبالتالي فإن تقدير درجة البعد مرتفعة بمعنى أن قيم الجماعية مرتفعة عند الموظفين الآسيويين، أما فيما يتعلق ببعد الذكورة مقابل الأنوثة فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 2.102 وانحراف معياري بقيمة 0.571 ما يعني أن تقدير درجة البعد متوسطة وبالتالي فإن الموظفين الآسيويين محايدون تجاه هذا البعد، أما بالنسبة لبعد النظرة البعيدة الأجل وقصيرة الأجل فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.30 وانحراف معياري بقيمة 0.768 وبالتالي فإن تقدير درجة البعد متوسطة، أما فيما يتعلق ببعد

الليونة والقيود فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.14 وانحراف معياري قيمته 0.640 وبدرجة وبتقدير درجة بعد متوسطة بمعنى أن تقدير القيود لدى الموظفين الآسيويين متوسط نوعا ما.

مناقشة نتائج استجابات المورد البشري الآسيوي حول استبيان ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية:

من خلال الجدول 23+24: يتضح جليا أن الآسيويين يتسمون بأن مسافة السلطة لديهم منخفضة، ما يعني أنهم منخفضو التوجه نحو السلطة، وعليه فهم لا يعتقدون بالفروق بين أفراد المجتمع بناء على الرتب الوظيفية إطلاقا، ولا يتقبلون فكرة وجود فجوة بين أفراد المجتمع في المراتب بناء على السلم الوظيفي. في حين أن "تحاشي عدم التأكد" متوسط، ما يعني أن الآسيويين لا يعانون من قلق تجاه الأوضاع الغامضة، بحيث لا تصبح القرارات صعبة حين لا تكون النتائج واضحة، ودرجة الذكورية متوسطة إذ يشير ذلك إلى الاهتمام بجودة الحياة في حد ذاتها، وإعطاء مساحة كبيرة للعلاقات الاجتماعية والتسامح والمودة. وتمكين المرأة في العمل، وعدم الاعتقاد بمركزية الرجل من حيث الحصول على العمل وإدارة الاجتماعات... إلخ، ودرجة جماعية مرتفعة وهذا ما يؤكد ما ذكرناه في الجانب النظري، إذ تتسم أغلب الثقافات الآسيوية ببعد جماعية مرتفع حيث تأتي المصالح الشخصية بعد العمل الرقي والجماعي بالإضافة إلى ميلهم للعمل في فرق عمل، وإقامة علاقات وتعزيز روح التعاون، وحب العمل ضمن فريق، والتوجه نحو المستقبل متوسط ما يشير إلى أن المورد البشري الآسيوي محل الدراسة، يهتم بواقعه الحالي، ويولي اهتماما لقيم الماضي القريب والبعيد ويعتبر نفسه امتدادا لها، أين يثمن الجوانب التقليدية، ويقدر الاستقرار. وهذا ما تتسم به الثقافات ذات التوجه متوسط المدى. أما بعد الليونة والقيود فقد جاء أيضا بدرجة متوسطة وانحراف معياري يميل نحو عدم الموافقة، ما يؤكد أن الفرد الآسيوي محل الدراسة وبدرجة خفيفة منضبط ومحذب للسعادة وحياة الترف في نواحي ما، ويشجع على عدم آذى الآخرين، وعدم انتهاك خصوصيات الآخر.

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

الفرع الثالث: عرض نتائج المورد البشري ذو الثقافة ذات السمات العربية:

الجدول رقم 25: عرض استجابات المورد البشري العربي حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية

النتيجة	المعيار الأخرى	المعيار المتوسط الحسابي	لا أوافق	أوافق	مكرر	النسبة	العبارة	الدرجة
موافق	0.759	2.500	14.29	64.29	21.43	النسبة	على الموظفين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار.	
			02	09	03	التكرار		
غير موافق	0.755	1.428	10	02	02	التكرار	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين.	
			71.43	14.29	14.29	النسبة		
محايد	0.960	2.000	06	06	02	التكرار	على المسؤولين أن لا يطلبوا آراء الموظفين	
			42.86	42.86	14.29	النسبة		
موافق	0.841	2.357	03	08	03	التكرار	على المرؤوسين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء	
			21.43	57.14	21.43	النسبة		
موافق	0.744	2.642	02	11	01	التكرار	المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا	
			14.29	78.57	7.14	النسبة		
محايد	0.913	2.285	04	08	02	التكرار	أثناء العمل التعليمات المباشرة والآتية مهمة جدا للعامل	
			28.57	57.14	14.29	النسبة		
موافق	0.744	2.642	02	11	01	التكرار	يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله	
			14.29	78.57	7.14	النسبة		
محايد	0.699	1.785	05	02	07	التكرار	هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة .	
			35.71	14.29	50.00	النسبة		
محايد	0.997	1.928	07	06	01	التكرار	القواعد والتعليمات اهم من اي شيء اخر داخل المنظمة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله.	
			50.00	42.86	7.14	النسبة		
محايد	0.864	2.142	04	06	04	التكرار	وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله	
			28.57	42.86	28.57	النسبة		
محايد	0.997	1.928	07	06	01	التكرار	الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية	
			50.00	42.86	7.14	النسبة		
محايد	0.892	1.785	07	04	03	التكرار	نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد	
			50.00	28.57	21.43	النسبة		
محايد	0.960	2.000	06	06	02	التكرار	أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك.	
			42.86	42.86	14.29	النسبة		
محايد	0.997	1.928	07	06	01	التكرار	يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة.	
			50.00	42.86	7.14	النسبة		
محايد	0.975	2.214	05	08	01	التكرار	السعي نحو الاهداف الشخصية اهم بكثير من التوافق مع المجموعه	
			7.14	57.14	35.71	النسبة		

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

موافق	0.744	2.642	02	11	01	التكرار	غالبًا ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة حين يديرها رجل.	النسبة
			7.14	78.57	14.29			
موافق	0.726	2.714	02	12	00	التكرار	الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أهم من حصول المرأة عليها	النسبة
			14.29	85.71	0			
موافق	0.534	2.857	01	13	00	التكرار	الرجال يستخدمون التفكير المنطقي أما المرأة فتتميل إلى العاطفة	النسبة
			7.14	92.86	0			
موافق	0.744	2.642	7.14	78.57	14.29	النسبة	حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة عادة ما تتطلب خطابًا فعالًا ومقنعًا وذلك متوفر لدى الرجل.	التكرار
			02	11	01			
موافق	0.267	2.928	0	92.86	7.14	النسبة	من المستحسن أن يقود الرجل الوظائف العليا بدلا من المرأة.	التكرار
			00	13	01			
موافق	0.646	2.571	7.14	64.29	28.57	النسبة	التقشف والتوفير للمستقبل جيد جدا	التكرار
			01	09	04			
موافق	0.611	2.714	7.14	78.57	14.29	النسبة	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل.	التكرار
			01	11	02			
موافق	0.759	2.500	14.29	64.29	21.43	النسبة	الإحساس بالخل مهم جدا في مكان العمل	التكرار
			02	09	03			
موافق	0.744	2.642	14.29	78.57	7.14	النسبة	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية طويلة المدى تحسبا للمقبل	التكرار
			02	11	01			
محايد	0.913	2.285	28.57	57.14	14.29	النسبة	الاستمتاع بالوظيفة يعطي الرغبة في العطاء أكثر.	التكرار
			04	08	02			
موافق	0.267	2.928	0	92.86	7.14	النسبة	اشباع الرغبات والحاجات الأساسية يساعد على الإبداع في العمل	التكرار
			00	13	01			
موافق	0.851	2.571	21.43	78.57	0	النسبة	رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا أمر عادي	التكرار
			03	11	00			
موافق	0.755	2.571	14.29	71.43	14.29	النسبة	حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة	التكرار
			02	10	02			

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 25 حول استجابات المورد البشري ذوي السمات العربية حول أبعاد بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية استجابات الموظفين العرب حول أبعاد الثقافة الوطنية، إذ في ما يتعلق بمسافة السلطة نلاحظ ان العبارة الأولى والتي تتعلق بعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2,50 وانحراف معياري قيمته 0,759 هذا يعني أن الموظفين العرب موافقون تماما على عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، أما العبارة الثانية والتي تتعلق بضرورة استعمال النفوذ والسلطة مع الموظفين جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,42 وانحراف معياري بقيمة 0.755 بمعنى أن الموظفين العرب غير موافقون على ضرورة استخدام السلطة والنفوذ مع الموظفين.

أما بالنسبة للعبارة الثالثة التي كانت حول عدم طلب آراء الموظفين في مسائل الإدارة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,00 وانحراف معياري بقيمة 0,960 هذا يبين أن الموظفين العرب محايدون في استجاباتهم لعدم أخذ آراء الموظفين في ما يتعلق بمسائل الإدارة، أما العبارة الرابعة كانت حول عدم وجوب معارضة قرارات المدراء جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,35 وانحراف معياري بقيمة 0.841 أي أن الموظفين العرب موافقون على هذه العبارة بمعنى أنهم ضد معارضة قرارات المدراء، أما في ما يتعلق بالعبارة الخامسة والأخيرة في هذا البعد حول عدم وجوب تكليف الموظفين بأعمال إدارية جاء متوسطها بقيمة 2,64 وانحراف معياري بقيمة 0,744 هذا يعني أن الموظفون العرب موافقون في ما يتعلق بعدم تكليف المدراء للموظفين بأعمال إدارية.

بالنسبة لبعد تجنب الغموض فقد كانت الاستجابة على العبارة الأولى والتي تتعلق بأهمية الحصول على مهام واضحة ومفصلة في الوظيفة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,28 وانحراف معياري بقيمة 0,913 أي أن الموظفين العرب موافقين تماماً على العبارة، أما العبارة الثانية والتي كانت حول توقع المدراء تجاه الموظفين بالتقيد بالمهام والتعليمات بدقة فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,54 وانحراف معياري قيمته 0.74 بمعنى أن الموظفين العرب موافقون على أن المدراء يتوقعون أن يتقيد الموظفون بالتعليمات بدقة، أما العبارة الثالثة فتتعلق بالأهمية التعليمات والقواعد داخل المنظمة بالنسبة للموظف حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,92 وانحراف معياري بقيمة 0.979 إذن فالموظفون العرب محايدون على العبارة هذا يعني أنهم لا يعتقدون بأهمية القواعد والتعليمات من طرف المنظمة الموجهة للموظف.

أما العبارة الرابعة فتتعلق بأهمية الوصف الوظيفي ومدى مساعدته في تأدية العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,14 وانحراف معياري بقيمة 0.684 إذن فالموظفون العرب محايدون على العبارة وبالتالي فإنهم لا يعتقدون بأهمية الوصف الوظيفي والتحديد المهام في الوظيفة، أما العبارة الخامسة فتتعلق بأهمية التعليمات الخاصة بأداء المهام أثناء العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,92 وانحراف معياري قيمته 0.611 إذن فالموظفون العرب محايدون أيضاً على هذه العبارة بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية تفصيل المهام أثناء أداء العمل.

بالنسبة لبعد الذكورية فالعبارة الأولى والتي تتعلق بفاعلية الاجتماعات عندما تدار من طرف الرجال فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,64 وانحراف معياري بقيمة 0.741 إذن فالموظفون

العرب موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية إدارة الاجتماعات من طرف الرجال، أما العبارة الثانية فكانت حول أهمية حصول الرجل على وظيفة أكثر من المرأة وجاء متوسطها بقيمة 2,71 وانحراف معياري بقيمة 0,72 إذا فالموظفون العرب موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية أن يحصل الرجل على وظيفة عكس المرأة، أما العبارة الثالثة تتعلق باستخدام الرجال للتفكير المنطقي في حل المشاكل عكس المرأة جاء متوسط هذه العبارة بقيمة 2,85 وانحراف معياري بقيمة 0.53 إذا فالموظفون العرب موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأفضلية الرجل في حل المشاكل بتفكير منطقي، أما العبارة الرابعة فتتعلق قدرة الرجال الفعالة والمقنعة في حل المشاكل التنظيمية جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,64 وانحراف معياري بقيمة 0.774 إذا فالموظفون العرب موافقون تماما تجاه العبارة، بمعنى أنهم متأكدون أن الرجال وحدهم من يمتلكون طريقة مقنعة وفعالة في حل المشاكل التنظيمية، أما العبارة الخامسة فتتعلق بأفضلية الرجل في تقلد المناصب العليا حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 0.92 وبنحرف معياري قيمته 0.267 إذا فالموظفون العرب موافقون على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأفضلية الرجل على المرأة في تقلد المناصب العليا.

بالنسبة لبعدهم الجماعية فالعبارة الأولى المتعلقة بأهمية الانسجام مع المجموعة على تحقيق الأهداف الشخصية جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.92 وانحراف معياري بقيمة 0.799 إذا فالموظفون العرب محايدون تجاه العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية الانسجام مع المجموعة قبل تحقيق أهدافهم الشخصية، أما العبارة الثانية فتتعلق بأهمية نجاح فريق العمل على النجاح الفردي حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,78 وانحراف معياري بقيمة 0,892 إذا فالموظفون العرب محايدون تجاه العبارة، وبالتالي فإن الموظفون العرب محايدون على أهمية نجاح الفريق في العمل على النجاح الفردي.

أما العبارة الثالثة فتتعلق بأهمية القبول من طرف الجماعة في العمل حيث جاء متوسطها بقيمة 2.00 وانحراف معياري بقيمة 0.960 إذا فالموظفون العرب محايدون تجاه العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية تقبلهم من طرف الجماعة في العمل، أما العبارة الرابعة فتتعلق بمدى أهمية تحقيق الأهداف الخاصة بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة إذ جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.92 وانحراف معياري بقيمة 0.99 إذا فالموظفون العرب محايدون تجاه العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأن تحقيق الأهداف الشخصية يأتي بالدرجة الثانية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة في العمل.

بالنسبة لبعد التوجه نحو المستقبل فقد كانت العبارة الأولى حول أهمية التوفير والاقتصاد في العمل حيث جاء متوسط العبارة بقيمة 2,57 وانحراف معياري بقيمة 0.646 إذن فالموظفون العرب موافقون تماماً على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية التوفير والاقتصاد في الموارد في العمل، أما العبارة الثانية فتتعلق بالاستمرارية في العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,71 وانحراف معياري بقيمة 0.611 إذن فالموظفون العرب موافقون تماماً على العبارة بمعنى أنهم يعتقدون بأن الاستمرار في العمل ضروري، أما العبارة الثالثة فتتعلق بأهمية الشعور بالخجل في مكان العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,50 وانحراف معياري بقيمة 0.950 إذن فالموظفون العرب موافقون على العبارة بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية الاحساس بالخجل و الذنب عند ارتكاب الاخطاء في العمل، أما العبارة الرابعة فتتعلق بأهمية وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى داخل المنظمة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,71 وانحراف معياري بقيمة 0.611 إذن فالموظفون العرب موافقون تماماً على العبارة، بمعنى أنهم يعتقدون بضرورة التفكير في المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية .

أما بالنسبة لبعد الليونة والقيود فقد كانت العبارة الأولى حول الاستمتاع بالوظيفة وأثرها على العطاء داخل المنظمة فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.454 وانحراف معياري قيمته 0,732 بتقدير موافق، وهذا يعني أن الموظفين العرب موافقون على أن الموظفين أن الاستمتاع بالوظيفة يزيد الرغبة في العطاء . أما العبارة الثانية فتتعلق بإشباع الرغبات الأساسية وعلاقتها بالإبداع في العمل فقد كان المتوسط الحسابي بقيمة 2,681 أم الانحراف المعياري فكانت قيمته 0,567 أي بمعنى أن التقدير جاء موافقا وهذا يعني أن الموظفين العرب موافقون على أن إشباع الرغبات الأساسية له علاقة أساسية بالإبداع في العمل، أم العبارة الثالثة فتتعلق بقيد رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا واعتباره أمرا عاديا فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 1,681 وانحراف معياري بقيمة 0.646 إذن فالموظفون العرب محايدون حين يتعلق الأمر برفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا، أما العبارة الرابعة والتي تتعلق بحرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة فقد جاء متوسط الحساب بقيمة 1,772 وانحراف معياري قيمته 0,611 إذا فالموظفون العرب موافقون على أن حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة.

الجدول رقم 26: تقدير البعد للموظفين العرب حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية

البعد	المتوسط الحسابي للبعد	الانحراف المعياري للبعد	تقدير البعد
مدى تحكم السلطة الإدارية	2.22	0.72	متوسط
تحاشي عدم التأكد	2.15	0.82	متوسط
الفردية والجماعية	1.82	0.95	متوسط
الذكورة مقابل الانوثة	2.75	0.59	مرتفع
النظرة البعيدة الاجل وقصيرة الأجل	2.60	0.68	مرتفع
الليونة والقيود	2.58	0.69	مرتفع

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 26 تقدير البعد للموظفين العرب حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية، إذ فيها بتعلق ببعد مدى تحكم السلطة الإدارية ككل فقد جاء بقيمة 2.22، وانحرافه المعياري بقيمة 0.72، وبالتالي فإن تقدير درجة البعد متوسطة، بمعنى أن درجة تحكم السلطة الإدارية في الثقافة الوطنية العربية متوسطة. أما في ما يتعلق ببعد تحاشي عدم التأكد فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.15 وانحراف معياري بقيمة 0.820 بمعنى أن درجة تحاشي المجهول عند الموظفين العرب متوسطة، أما فيما يتعلق ببعد الفردية والجماعية ككل فقد جاء متوسطه بقيمة 1.82 وانحراف معياري بقيمة 0.955 وبالتالي فإن تقدير درجة البعد متوسطة بمعنى أن قيم الجماعية متوسطة عند الموظفين العرب، أما فيما يتعلق ببعد الذكورة مقابل الأنوثة فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 2.75 وانحراف معياري بقيمة 0.590 ما يعني أن تقدير درجة البعد مرتفعة، أما بالنسبة لبعد النظرة البعيدة الأجل وقصيرة الأجل فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.60 وانحراف معياري بقيمة 0.680 وبالتالي فإن تقدير درجة البعد مرتفعة.

أما فيما يتعلق ببعد الليونة والقيود فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.58 وبانحراف معياري قيمته 0.69 وبدرجة وبتقدير درجة بعد مرتفعة بمعنى أن تقدير القيد لدى الموظفين العرب مرتفعة نوعا ما.

مناقشة نتائج استجابات المورد البشري العربي حول استبيان ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية:

من خلال الجدول 25+26: يتضح واضحا أن الموظفين العرب يتسمون بأن مسافة السلطة لديهم متوسطة ما يعني أنهم متوسطو التوجه نحو السلطة، ولا يعتقدون بالفروق بين أفراد المجتمع

بناء على الرتب الوظيفية، وفي نفس الوقت يتقبلون وجود فجوة بين أفراد المجتمع في المراتب. في حين "تحاشي عدم التأكد" متوسط، ما يعني أن العرب لا يهتمون بالقلق تجاه الأوضاع الغامضة، بحيث تصبح القرارات صعبة حين لا تكون النتائج واضحة، ودرجة الذكورية مرتفعة إذ يشير ذلك إلى تقدير الرجل في المجتمع وإعطائه مكانة عالية إضافة إلى أن ارتفاع التوجه نحو هذا البعد يرمز إلى إبراز قيمة الأفراد من خلال القوة المكتسبة من خلال المنصب أو القوة القانونية، ودرجة جماعية متوسطة وهو ما يبرر حيادهم تجاه العمل الجماعي، وعدم جود توجه ايجابي نحو العمل ضمن فرق عمل، والتوجه نحو المستقبل متوسط ما يشير إلى أن العربي يهتم بواقعه الحالي، ويولي اهتماما لقيم الماضي القريب والبعيد ويعتبر نفسه امتدادا لها، وهذا ما تتسم به الثقافات ذات التوجه متوسط المدى. أما بعد الليونة والقيود فقد جاء أيضا بدرجة متوسطة، ما يؤكد أن الفرد العربي متساهل تجاه القوانين، ويحبذ قيم السعادة والتمتع بالحياة والأشباع الحسي على الانضباط والضبط والتحكم في الميول. مثله مثل المورد البشري الجزائري.

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

الفرع الرابع: عرض نتائج المورد البشري ذو الثقافة ذات السمات الأنجلوسكسونية

الجدول رقم 27: عرض استجابات المورد البشري الأنجلوسكسونية حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية.

العبارة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
على الموظفين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار.	النسبة	33.33	66.67	00
	التكرار	01	02	00
على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين.	التكرار	02	01	00
	النسبة	66.67	33.33	0
على المسؤولين أن لا يطلبوا آراء الموظفين	التكرار	01	00	02
	النسبة	33.33	0	66.67
على المرؤوسين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء	التكرار	02	00	01
	النسبة	66.67	0	33.33
المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا	التكرار	00	02	01
	النسبة	0	66.67	33.33
أثناء العمل التعليمات المباشرة والآتية مهمة جدا للعامل	التكرار	00	02	01
	النسبة	0	66.67	33.33
يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله	التكرار	00	03	00
	النسبة	0	100	0
هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة .	التكرار	02	01	00
	النسبة	66.67	33.33	0
القواعد والتعليمات اهم من اي شيء اخر داخل المنظمة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله.	التكرار	00	03	00
	النسبة	0	100	0
وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله	التكرار	01	02	00
	النسبة	33.33	66.67	00
الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية	التكرار	01	00	02
	النسبة	33.33	0	66.67
نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد	التكرار	01	01	01
	النسبة	33.33	33.33	33.33
أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك.	التكرار	00	02	01
	النسبة	0	66.67	33.33
يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة.	التكرار	02	01	00
	النسبة	66.67	33.33	0
السعي نحو الاهداف الشخصية اهم بكثير من التوافق مع المجموعة	التكرار	01	02	00
	النسبة	33.33	66.67	0
غالبا ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة حين يديرها رجل.	التكرار	01	00	02
	النسبة	33.33	0	66.67

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

غير موافق	0.000	1.000	03	00	00	التكرار	الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أهم من حصول المرأة عليها
			100	0	0	النسبة	
غير موافق	1.154	1.666	02	01	00	التكرار	الرجال يستخدمون التفكير المنطقي أما المرأة فتميل إلى العاطفة
			66.67	33.33	0	النسبة	
غير موافق	1.154	1.666	66.67	33.33	0	النسبة	حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة عادة ما تتطلب خطابا فعلا ومقنعا وذلك متوفر لدى الرجل.
			02	01	00	التكرار	
غير موافق	0.577	1.333	66.67	0	33.33	النسبة	من المستحسن أن يقود الرجل الوظائف العليا بدلا من المرأة.
			02	00	01	التكرار	
محايد	1.000	2.000	33.33	33.33	33.33	النسبة	التكثف والتوفير للمستقبل جيد جدا
			01	01	01	التكرار	
غير موافق	0.577	1.333	66.67	0	33.33	النسبة	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل.
			02	00	01	التكرار	
محايد	0.577	2.333	0	33.33	66.67	النسبة	الإحساس بالخل مهم جدا في مكان العمل
			00	01	02	التكرار	
محايد	1.154	2.333	33.33	66.67	0	النسبة	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية طويلة المدى تحسبا للمقبل
			01	02	00	التكرار	
موافق	0.577	2.666	0	66.67	33.33	النسبة	الاستمتاع بالوظيفة يعطي الرغبة في العطاء أكثر.
			00	02	01	التكرار	
موافق	0.000	3.000	0	100	0	النسبة	اشباع الرغبات والحاجات الأساسية يساعد على الإبداع في العمل
			00	03	00	التكرار	
موافق	0.577	2.666	0	66.67	33.33	النسبة	رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا أمر عادي
			00	02	01	التكرار	
موافق	0.000	3.000	0	100	0	النسبة	حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة
			00	03	00	التكرار	

من إعداد الباحثة اعتماد على برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 27 حول استجابات المورد البشري ذوي السمات الأنجلوسكسونية حول أبعاد بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية استجابات الموظفين الأنجلوسكسويين حول أبعاد الثقافة الوطنية، إذ في ما يتعلق بمسافة السلطة نلاحظ ان العبارة الأولى والتي تتعلق بعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2,66 وانحراف معياري قيمته 0,577 هذا يعني أن الموظفين الأنجلوسكسويين موافقون على عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، أما العبارة الثانية والتي تتعلق بضرورة استعمال النفوذ والسلطة مع الموظفين جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,33 وانحراف معياري بقيمة 0,577 بمعنى أن الموظفين الأنجلوسكسويين محايدون تجاه ضرورة استخدام السلطة والنفوذ مع الموظفين، أما بالنسبة للعبارة الثالثة التي كانت حول عدم طلب آراء الموظفين في مسائل الإدارة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,33 وانحراف معياري بقيمة 0,577، هذا

يبين أن الموظفين الأنجلوسكسويين محايدون في استجاباتهم لعدم أخذ آراء الموظفين في ما يتعلق بمسائل الإدارة، أما العبارة الرابعة كانت حول عدم وجوب معارضة قرارات المدراء جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,33 وانحراف معياري بقيمة 1.1547 أي أن الموظفين الأنجلوسكسويين محايدون تجاه هذه العبارة بمعنى أنهم لا يبدون أي ردة فعل تجاه معارضة قرارات المدراء، أما في ما يتعلق بالعبارة الخامسة والأخيرة في هذا البعد حول عدم وجوب تكليف الموظفين بأعمال إدارية جاء متوسطها بقيمة 1,666 وانحراف معياري بقيمة 0,577 هذا يعني أن الموظفون الأنجلوسكسويين غير موافقون في ما يتعلق بعدم تكليف المدراء للموظفين بأعمال إدارية.

أما بالنسبة لبعد تجنب الغموض فقد كانت الاستجابة على العبارة الأولى والتي تتعلق بأهمية الحصول على مهام واضحة ومفصلة في الوظيفة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,33 وانحراف معياري بقيمة 1,154 أي أن الموظفين الأنجلوسكسويين محايدون تجاه العبارة، أما العبارة الثانية والتي كانت حول توقع المدراء تجاه الموظفين بالتقيد بالمهام والتعليمات بدقة فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 3,000 وانحراف معياري قيمته 00 بمعنى أن الموظفين الأنجلوسكسويين موافقين على أن المدراء يتوقعون أن يتقيد الموظفون بالتعليمات بدقة.

أما العبارة الثالثة فتتعلق بأهمية التعليمات والقواعد داخل المنظمة بالنسبة للموظف حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,333 وانحراف معياري بقيمة 0,577، إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين محايدون تجاه العبارة هذا يعني أنهم يعتقدون بأهمية القواعد والتعليمات من طرف المنظمة الموجهة للموظف، أما العبارة الرابعة فتتعلق بأهمية الوصف الوظيفي ومدى مساعدته في تأدية العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 3,000 وانحراف معياري بقيمة 00، إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين موافقاً تماماً على العبارة، وبالتالي فإنهم يعتقدون بأهمية الوصف الوظيفي والتحديد المهام في الوظيفة، أما العبارة الخامسة فتتعلق بأهمية التعليمات الخاصة بأداء المهام أثناء العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,333 وانحراف معياري قيمته 0,577 إذا فالموظفون الأنجلوسكسويين محايدون تماماً أيضاً على هذه العبارة بمعنى أنهم يعتقدون بأهمية تفصيل المهام أثناء أداء العمل.

بالنسبة لبعد الذكورية فالعبارة الأولى والتي تتعلق بفاعلية الاجتماعات عندما تدار من طرف الرجال فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,333 وانحراف معياري بقيمة 0,577 إذن فالموظفون

الأنجلوسكسويين غير موافقين على العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية إدارة الاجتماعات من طرف الرجال، أما العبارة الثانية فكانت حول أهمية حصول الرجل على وظيفة أكثر من المرأة وجاء متوسطها بقيمة 1,00 وانحراف معياري بقيمة 00، إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين غير موافقين على العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية أن يحصل الرجل على وظيفة عكس المرأة، أما العبارة الثالثة تتعلق باستخدام الرجال للتفكير المنطقي في حل المشاكل عكس المرأة جاء متوسط هذه العبارة بقيمة 1,66 وانحراف معياري بقيمة 1,154 إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين غير موافقين على العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأفضلية الرجل في حل المشاكل بتفكير منطقي، أما العبارة الرابعة فتتعلق قدرة الرجال الفعالة والمقنعة في حل المشاكل التنظيمية جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,666 وانحراف معياري بقيمة 1,145، إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين غير موافقين على العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون أن الرجال وحدهم من يمتلكون طريقة مقنعة وفعالة في حل المشاكل التنظيمية، أما العبارة الخامسة فتتعلق بأفضلية الرجل في تقلد المناصب العليا حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,333 وانحراف معياري قيمته 0,577 إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين غير موافقين على العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأفضلية الرجل على المرأة في تقلد المناصب العليا.

بالنسبة لبعدهم الجماعية فالعبارة الأولى المتعلقة بأهمية الانسجام مع المجموعة على تحقيق الأهداف الشخصية جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,333 وانحراف معياري بقيمة 1,577 إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين غير موافقين على العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية الانسجام مع المجموعة قبل تحقيق أهدافهم الشخصية، أما العبارة الثانية فتتعلق بأهمية نجاح فريق العمل على النجاح الفردي حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,00 وانحراف معياري بقيمة 1,000 إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين محايدون تجاه العبارة، وبالتالي فإن الموظفون الأنجلوسكسويين محايدون حين يتعلق الأمر بأهمية نجاح الفريق في العمل على النجاح الفردي.

أما العبارة الثالثة فتتعلق بأهمية القبول من طرف الجماعة في العمل حيث جاء متوسطها بقيمة 2,33 وانحراف معياري بقيمة 1.154 إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين محايدون تجاه العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بأهمية تقبلهم من طرف الجماعة في العمل، أما العبارة الرابعة فتتعلق بمدى أهمية تحقيق الأهداف الخاصة بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة إذ جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,33 وانحراف معياري بقيمة 0,577 إذا فالموظفون الأنجلوسكسويين محايدون تجاه العبارة، بمعنى أنهم لا

يعتقدون بأن تحقيق الأهداف الشخصية يأتي بالدرجة الثانية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة في العمل

بالنسبة لبعد التوجه نحو المستقبل فقد كانت العبارة الأولى حول أهمية التوفير والاقتصاد في العمل حيث جاء متوسط العبارة بقيمة 2.00 وانحراف معياري بقيمة 1,00 إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين محايدون تجاه العبارة، بمعنى أنهم لا يعتبرون التوفير والاقتصاد في الموارد في العمل ذو أهمية كبرى، أما العبارة الثانية فتتعلق بأهمية وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى داخل المنظمة جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,33 وانحراف معياري بقيمة 1,154 إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين محايدون تجاه العبارة، بمعنى أنهم لا يعتقدون بضرورة التفكير في المستقبل ووضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية، أما العبارة الثالثة فتتعلق بالاستمرارية في العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,33 وانحراف معياري بقيمة 0.577 إذا فالموظفون الأنجلوسكسويين غير موافقين على العبارة بمعنى أنهم لا يعتقدون بأن الاستمرار في العمل ضروري، أما العبارة الرابعة فتتعلق بأهمية الشعور بالخجل في مكان العمل حيث جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,33 وانحراف معياري بقيمة 0.577، إذن فالموظفون الأنجلوسكسويين محايدون تجاه العبارة بمعنى أنهم قد لا يعتقدون بأهمية الاحساس بالخجل والذنب عند ارتكاب الأخطاء في العمل.

أما بالنسبة لبعد الليونة والقيود فقد كانت العبارة الأولى حول الاستمتاع بالوظيفة وأثرها على العطاء داخل المنظمة فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2,666 معياري قيمته 0,577 بتقدير موافق، وهذا يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين موافقون على أن الموظفين أن الاستمتاع بالوظيفة يزيد الرغبة في العطاء.

أما العبارة الثانية فتتعلق بإشباع الرغبات الأساسية وعلاقتها بالإبداع في العمل فقد كان المتوسط الحسابي بقيمة 2,00 أم الانحراف المعياري فكانت قيمته 000 أي بمعنى أن التقدير جاء موافقا وهذا يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين موافقون على أن إشباع الرغبات الأساسية له علاقة أساسية بالإبداع في العمل، أم العبارة الثالثة فتتعلق بقيود رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا واعتباره أمرا عاديا فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 3,00 وانحراف معياري بقيمة 00 إذن فالموظفون الأنجلوسكسونيين موافقون حين يتعلق الأمر برفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا، أما العبارة الرابعة والتي تتعلق بحرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة فقد جاء متوسط الحساب

بقيمة 3,00 وانحراف معياري قيمته 0.00 إذن فالموظفون الأنجلوسكسونيين موافقون على أن حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة.

الجدول رقم 28: تقدير البعد للموظفين الأنجلوسكسونيين حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية

البعد	المتوسط الحسابي للبعد	الانحراف المعياري للبعد	تقدير البعد
مدى تحكم السلطة الإدارية	2.06	0.69	متوسط
تحاشي عدم التأكد	2.59	0.57	مرتفع
الفردية والجماعية	2.13	0.77	متوسط
الذكورة مقابل الانوثة	1.39	0.69	منخفض
النظرة البعيدة الاجل وقصيرة الأجل	1.99	0.82	متوسط
الليونة والقيود	2.83	0.28	مرتفع

من إعداد الباحثة بالاستعانة ب: MATLAB

يبين الجدول رقم 28 تقدير البعد للموظفين الأنجلوسكسونيين حول استبيان بناء ثقافة المنظمة عن طريق الثقافة الوطنية، إذ فيها بتعلق ببعد مدى تحكم السلطة الإدارية ككل فقد جاء بقيمة 2.06، وانحرافه المعياري بقيمة 0.69، وبالتالي فإن تقدير درجة البعد متوسطة، بمعنى أن درجة تحكم السلطة الإدارية في الثقافة الوطنية الأنجلوسكسونية متوسطة. أما في ما يتعلق ببعد تحاشي عدم التأكد فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.59 وانحراف معياري بقيمة 0.570 بمعنى أن درجة تحاشي المجهول عند الموظفين الأنجلوسكسونيين مرتفعة، أما فيما يتعلق ببعد الفردية والجماعية ككل فقد جاء متوسطه بقيمة 2.13 وانحراف معياري بقيمة 0.77.

وبالتالي فإن تقدير درجة البعد متوسطة بمعنى أن قيم الجماعية متوسطة عند الموظفين الأنجلوسكسونيين، أما فيما يتعلق ببعد الذكورة مقابل الأنوثة فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1.39 وانحراف معياري بقيمة 0.59 ما يعني أن تقدير درجة البعد منخفض، أما بالنسبة لبعد النظرة البعيدة الأجل وقصيرة الأجل فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 1.99 وانحراف معياري بقيمة 0.86 وبالتالي فإن تقدير درجة البعد متوسطة، أما فيما يتعلق ببعد الليونة والقيود فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.83

وبانحراف معياري قيمته 0.82 وبدرجة وبتقدير درجة بعد مرتفعة بمعنى أن تقدير القيد لدى الموظفين الأنجلوسكسونيين مرتفعة نوعا ما.

مناقشة نتائج استجابات المورد البشري الأنجلوسكسوني حول استبيان ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية:

من خلال الجدولين 27+28: يتضح واضحا أن الأنجلوسكسونيين يتسمون بأن مسافة السلطة لديهم متوسطة ما يعني أنهم متوسطو التوجه نحو السلطة، ولا يعتقدون بالفروق بين أفراد المجتمع بناء على الرتب الوظيفية، وفي نفس الوقت يتقبلون وجود فجوة بين أفراد المجتمع في المراتب وفقا للسلم الوظيفي. في حين "تحاشي عدم التأكد" مرتفع، ما يعني أن الأنجلوسكسونيين يعانون من القلق تجاه الأوضاع الغامضة، بحيث تصبح القرارات صعبة حين لا تكون النتائج واضحة، ودرجة الذكورية منخفضة إذ يشير ذلك إلى تقدير المرأة في المجتمع وإعطائها مكانة عالية ناهيك عن انتشار قيم جودة الحياة ورفاهيتها، ودرجة جماعية متوسطة وهذا ما يدعم فكرة الفردانية والسعي لتحقيق الذات في المجتمعات الغربية بصفة عامة والإنجلوسكسونية بصفة خاصة، والتوجه نحو المستقبل متوسط ما يشير إلى أن الأنجلوسكسوني يهتم بواقعه الحالي، ويولي اهتماما لقيم الماضي القريب والبعيد ويعتبر نفسه امتدادا لها، وهذا ما تتسم به الثقافات ذات التوجه متوسط المدى. أما بعد الليونة والقيد فقد جاء بدرجة بدرجة مرتفعة، ما يؤكد ما أكدناه في الجانب النظري أن المجتمعات الأوروبية والأنجلوسكسونية بصفة خاصة غير متساهلة تجاه القوانين، وتحبذ قيم الانضباط، إضافة إلى البذخ والتمتع بالحياة والاشباع المادي.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة استجابات العينة حول أثر التنوع الثقافي على قيم إدارة الأداء الوظيفي

الجدول رقم 29: عرض استجابات المورد البشري الجزائري حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	مقياس	محايد	موافق	لا أوافق	المتوسط الحسابي \bar{x}	الانحراف المعياري s	النتيجة
1	أمتك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص بي.	النسبة	21.43	39.29	39.29	2.0	0.902	محايد
		التكرار	06	11	11			
2	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي.	التكرار	03	10	15	1.82	0.944	محايد
		النسبة	10.71	35.71	53.57			
3	أفضل العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.	التكرار	07	03	18	1.46	0.692	غير موافق
		النسبة	25.00	10.71	64.29			
4	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه .	التكرار	08	13	07	2.21	0.832	محايد
		النسبة	28.57	46.43	25.00			
5	أرغب أن أعمل على تطوير وتحسين أدائي لمهمتي .	التكرار	08	06	14	1.71	0.810	محايد
		النسبة	28.57	21.43	50.00			
6	أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي.	التكرار	07	04	17	1.53	0.744	غير موافق
		النسبة	25.00	14.29	60.71			
7	أحتاج إلى مساعدة زملائي في القيام بعملتي .	التكرار	08	01	19	1.35	0.558	غير موافق
		النسبة	28.57	3.57	67.86			
8	أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين.	التكرار	04	07	17	1.64	0.869	غير موافق
		النسبة	60.71	14.29	25.00			
9	أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات.	التكرار	10	16	02	2.5	0.638	موافق
		النسبة	35.71	57.14	7.14			
10	أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه .	التكرار	17	02	09	1.75	0.585	محايد
		النسبة	60.71	7.14	32.14			
11	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المنظمة.	التكرار	06	09	13	1.85	0.890	محايد
		النسبة	21.43	32.14	46.43			
12	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المنظمة	التكرار	03	05	20	1.46	0.792	غير موافق
		النسبة	10.71	17.86	71.43			
13	يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.	التكرار	13	03	12	1.67	0.669	محايد
		النسبة	46.43	10.71	42.86			
14	أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي.	التكرار	00	07	19	1.42	0.959	غير موافق
		النسبة	0	25.00	67.86			
15	يزداد ارتباطي بعملتي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي.	التكرار	14	05	09	1.85	0.705	محايد
		النسبة	50.00	17.86	32.14			
16	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل.	التكرار	18	04	06	1.92	0.604	محايد

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

			21.43	14.29	64.29	النسبة			
غير موافق	0.744	1.53	17	04	07	التكرار	الإخلاص في العمل أساس ألتزم به .	17	المهارة
			60.71	14.29	25.00	النسبة			
محايد	0.722	2.17	05	10	13	التكرار	أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي	18	
			17.86	35.71	46.43	النسبة			
محايد	0.956	2.21	35.71	57.14	7.14	النسبة	أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل	19	قيم الوقت
			10	16	02	التكرار			
غير موافق	0.788	2.19	17.86	35	46	النسبة	لا أترك وظيفتي إلى حين انتهاء وقت العمل.	20	
			05	10	13	التكرار			

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

الفرع الأول: عرض نتائج استجابة المورد البشري ذو السمات الجزائرية

تم في الجدول رقم 29 عرض استجابات الموظفين الجزائريين على قيم إدارة الأداء الوظيفي اذ فيما يتعلق بقيم الفعالية والكفاءة نلاحظ أن العبارة الاولى والتي تتعلق بامتلاك الموظف القدرة الكافية لإنجاز العمل المنوط به جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.00 وبانحراف معياري بقيمة 0.902 هذا يعني ان الموظفين الجزائريين محايدون في اجاباتهم ومع قيمة الانحراف المعياري يظهر أن الاستجابة تتراوح بين معارض وموافق على العبارة أما العبارة الثانية والتي تتعلق باعتقاد الموظف داخل المنظمة أن أدائه هو أحد أهم معايير تقييمه جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1.2 وبانحراف معياري بقيمة 0.99 بمعنى أن الموظفين الجزائريين محايدون أيضا في اجاباتهم ومع قيمة الانحراف المعياري يتبين لنا ان الاستجابة تتراوح ما بين موافق ومعارض على العبارة أما فيما يتعلق بقيم التنافس والقيادة نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بأفضلية العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق، جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1.46 وبانحراف معياري بقيمة 0.692 مما يعني أن الموظفين الجزائريين غير موافقين على العبارة وهذا يعني عدم اعتقادهم بأفضلية العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بأفضلية قيادة فريق العمل على العمل ضمنه، فجاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.21 وانحراف معياري بقيمة 0.832 ما يعني أن الموظفين الجزائريين محايدون اتجاه هذه العبارة، وبالعودة إلى قيمة الانحراف المعياري نلاحظ ان الاستجابات جاءت بين معارض وموافق أما ما يتعلق بقيمة الإنجاز جاءت العبارة الأولى والتي تتعلق برغبة المورد البشري على تطوير وتحسين أدائه لمهمته، لقد جاء متوسطها الكتابي بقيمة 1.71 وانحراف معياري بقيمة 0.810 ما يعني أن الموظفين الجزائريين محايدون لاتجاه هذه العبارة ومع قيمة الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات

جاءت بين موافق ومعارض لها. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز العمل، فقد جاء المتوسط الحسابي للعبارة بقيمة 1.53 وانحراف معياري بقيمة 0.744 هذا يعني أن الموظفين الجزائريين موافقون على إيجاد أساليبهم الشخصية لأداء العمل، أما فيما يتعلق بقيمة العمل الجماعي فقد جاءت العبارة الأولى والتي تتعلق بمساعدة الزملاء في العمل جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.35 وانحراف معياري بقيمة 0.558 أي أن الموظفين الجزائريين موافقين على هذه العبارة. أما العبارة الثانية والتي تتعلق بقضاء الوقت في إنجاز أعمال الآخرين فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1.64 وانحراف معياري بقيمة 0.869 مما يعني أن الموظفين الجزائريين موافقون على هذه العبارة، أما فيما يتعلق بقيم اتخاذ القرارات فقد جاءت العبارة الأولى والتي ترتبط بتفضيل المورد البشري العمل بموجب الأوامر والتعليمات فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.5 وانحراف معياري بقيمة 0.638 أي أن الموظفين الجزائريين موافقون تماما على هذه العبارة، أما في ما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بمنح السلطة الإدارية الأعلى الحرية في اتخاذ القرار وعدم التدخل فيه قد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 1.75 وانحراف معياري قيمته 0.583 فقد كان الموظفون الجزائريون محايدون اتجاه هذه العبارة، لكن بالنظر إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن استجاباتهم جاءت بين معارض وموافق على هذه القيمة.

أما فيما يتعلق بقيمة الدافعية، فقد جاءت العبارة الأولى والتي تتعلق في طموح المورد البشري بشغل وظيفة مهمة داخل المنظمة، فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.85 أما الانحراف المعياري فجاء بقيمة 0.890 أي أن الموظفين الجزائريين محايدين اتجاه هذه العبارة وبالعودة إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات تتراوح بين موافق ومعارض. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية التي تتعلق بكون الربح المادي أهم أسباب العمل في هذه المنظمة فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.67 وبانحراف معياري بقيمة 0.959 أي أن الموظفين الجزائريين محايدون تجاه هذه العبارة وبالعودة إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات تتراوح ما بين موافق ومعارض.

أما فيما يتعلق بقيم حل المشكلات فتتعلق العبارة الأولى باعتماد المورد البشري على نفسه في حل مشاكله داخل المنظمة فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 1.85 وبانحراف معياري بقيمة 0.705 ما يعني أن الموظفين الجزائريين محايدون تجاه هذه العبارة. أما بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري فنجد أن الاستجابات تتراوح ما بين موافق ومعارض. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق باللجوء إلى المستويات الإدارية الأعلى لحل مشاكل الموظفين، فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1.92 وانحراف معياري بقيمة 0.604 أي أن الموظفين الجزائريين محايدون حين يتعلق الأمر بحل مشاكل العمال بطريقة

رسمية، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري يظهر جليا أن الاستجابات تتراوح بين معارض ومحاييد أما فيما يتعلق بقيم المكافئة نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بزيادة الارتباط بالعمل بزيادة المكافئات، فقد جاء المتوسط الحسابي بنسبة 1.53 أما الانحراف المعياري فجاء بقيمة 0.744 فهذا يعني أن الموظفين الجزائريين محايدون تجاه العبارة، أما بالنسبة للعبارة الثانية والتي تتعلق برغبة العمال بمعرفة تقييم الأداء الخاص في العمل. فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.17 وانحراف معياري بقيمة 0.22 هذا يعني أن الموظفين الجزائريين غير مهتمين بمعرفة تقييمهم الخاص في العمل.

أما في ما يتعلق بقيم المهارة، نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بالإخلاص في العمل فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,53 وانحراف معياري بقيمة 0.745 مما يعني أن الموظفين موافقون تجاه العبارة، أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بالاستفادة من كامل القدرات فقد جاء متوسطها الحسابي بـ 1,67 وانحراف معياري بقيمة 0.876 وبتقدير محايد.

أما فيما يتعلق بقيم الوقت فقد جاءت العبارة الأولى والتي ارتبطت بالبقاء في موقع العمل من أجل إنجاز العمل حتى بعد انتهاء وقت العمل، فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.21 وانحراف معياري بقيمة 0.956 مما يعني أن الموظفين الجزائريين محايدون مما يتعلق بإنجاز الأعمال في وقتها وبالنظر إلى الانحراف المعياري فيبدو جليا أن الاستجابات جاءت بين معارض وموافق أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية التي تعنى بعدم ترك مكان العمل إلا بعد انتهاء وقت العمل، فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.19 وانحراف قيمته 0.788 مما يعني أن الموظفين الجزائريين محايدون فيما يتعلق الأمر باحترام الأجال، وبالنظر إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات موزعة بين معارض وموافق.

الجدول رقم 30: تقدير البعد للموظفين الجزائريين حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي.

البعد	المتوسط الحسابي للبعد x	الانحراف المعياري للبعد s	تقدير البعد
قيم الفعالية والكفاءة	2.91	0.92	مرتفع
قيم التنافس والقيادة	1.83	0.76	متوسط
قيم الإنجاز	1.62	0.77	منخفض
قيم العمل الجماعي	1.49	0.86	مرتفع
اتخاذ القرارات	2.12	0.61	متوسط
قيم الدافعية	1.65	0.84	متوسط
قيم حل المشكلات	1.54	0.81	منخفض
قيم المكافئة	1.88	0.65	متوسط
قيم المهارة	1.85	0.73	متوسط
قيم الوظيفية	2.2	0.87	متوسط

إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 30 تقدير البعد للموظفين الجزائريين حول استبيان التنوع الثقافي وقيم الأداء الوظيفي إذ فيما يتعلق بقيم الكفاءة والفعالية ككل فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.91 وبانحراف معياري بقيمة 0.92 وبالتالي فإن تقدير درجة البعد مرتفعة وعليه فإن قيم الكفاءة والفعالية عند الموظفين الجزائريين ليست بتلك الضرورة التي قد تكون في ثقافات أخرى أما بالنسبة لقيم التنافس والقيادة فقد جاء المتوسط الحسابي ككل بقيمة 1.83 وانحراف معياري بقيمة 0.76 وبالتالي فإن درجة البعد متوسطة.

وعليه فإن درجة قيم البعد متوسطة، أما فيما يتعلق بقيم الإنجاز فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.62 وبانحراف معياري بقيمة 0.77 وعليه فإن درجة قيم البعد منخفضة أما فيما يتعلق بقيم العمل الجماعي فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 1.49 وانحراف معياري بقيمة 0.86 أي بدرجة بعد مرتفعة أما فيما يتعلق بقيم اتخاذ القرارات فقد جاء المتوسط الحسابي للبعد بقيمة 2.12 وبانحراف معياري بقيمة 0.16 وهذا يعني أن درجة البعد فيما يتعلق بالقيم الهدافية متوسطة، أما قيم الدافعية فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.56 وبانحراف معياري بقيمة 0.84 وبتقدير بعد متوسط أما فيما يتعلق بقيم حل المشكلات فقد جاء متوسطها الحسابي فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 1.88 وبانحراف معياري بقيمة

0.65 وبتقدير بعد متوسط، أما فيما يتعلق بقيم المهارة فقد جاء بقيمة 1.85 وانحراف معياري بقيمة 0.73 وبدرجة بعد متوسطة اما فيما يتعلق بقيم الوقت بقيمة 2.2 وانحراف معياري بقيمة 0.87 وبتقدير بعد متوسط.

مناقشة نتائج استجابات المورد البشري الجزائري حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي،

من خلال الجدول 29+30: نلاحظ أن بعد الفعالية والكفاءة قد احتل المركز الأول بين بقية الأبعاد بمتوسط حسابي قدره 2,91 وتقدير مرتفع، ويشير ذلك إلى أن المورد البشري ذوي السمات الجزائرية في هذه المنظمة يعتبر الكفاءة والفاعلية من أهم الموضوعات التي تهمة ويرتبط بها وجودهم داخل المنظمة ومصالحهم، وقد احتل بعد القيم الوقتية، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بقيمة 2.2 وبتقدير بعد متوسط، ما يشير إلى أن اهتمام المورد البشري الجزائري باحترام قيم الوقت والأجال لا يحتل مكانة متقدمة في أولويات اهتمامهم، في حين احتلت قيم حل المشكلات المرتبة الأخيرة بين الأبعاد بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1,54 وبتقدير بعد منخفض، ويفسر ذلك ما يتميز به المورد البشري الجزائري من ورائه سمات الثقافة الجزائرية حين يتعلق الأمر بحفظ ماء الوجه، إذ يتسم الفرد الجزائري بصعوبة التنازل عن آرائه وقبوله للحلول الوسطية وعدم لجوئه للآخر من أجل حل مشكله.

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

الجدول رقم 31: عرض استجابات المورد البشري الآسيوي حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي.

القيمة	الرقم	العبارات	مقياس	المتوسط	مؤافق	لا مؤافق	المتوسط المعياري S	النتيجة
الفاعلية والبقاء	1	أمتلك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص بي.	النسبة	9.09	40.91	50.00	0.971	محايد
			التكرار	02	9	11		
	2	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي.	التكرار	02	15	05	0.857	موافق
			النسبة	9.09	68.18	22.73		
التنافس والقيادة	3	أفضل العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.	التكرار	07	14	01	0.590	موافق
			النسبة	31.82	63.64	4.55		
	4	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه .	التكرار	13	05	04	0.653	محايد
			النسبة	59.09	22.73	18.18		
الإنجاز	5	أرغب أن أعمل على تطوير وتحسين أدائي لمهمتي	التكرار	11	11	00	0.511	موافق
			النسبة	50.00	50.00	0		
	6	أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي.	التكرار	06	13	03	0.783	موافق
			النسبة	27.27	59.09	13.64		
العمل الجماعي	7	أحتاج إلى مساعدة زملائي في القيام بعملية .	التكرار	11	06	05	0.722	محايد
			النسبة	50.00	27.27	22.73		
	8	أمضي وقتاً لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين.	التكرار	11	07	04	0.710	محايد
			النسبة	50.00	31.82	18.18		
اتخاذ القرارات	9	أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات	التكرار	08	16	00	0.492	موافق
			النسبة	36.36	63.64	0		
	10	أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه .	التكرار	14	06	02	0.588	محايد
			النسبة	63.64	27.27	9.09		
الدافعية	11	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المنظمة.	التكرار	08	13	01	0.595	موافق
			النسبة	36.36	59.09	4.55		
	12	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المنظمة .	التكرار	04	17	01	0.550	موافق
			النسبة	18.18	77.27	4.55		
حل المشكلات	13	يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.	التكرار	04	11	07	0.905	محايد
			النسبة	18.18	50.00	31.82		
	14	أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي.	التكرار	02	14	06	0.902	موافق
			النسبة	9.09	63.64	27.27		
الكفاءة	15	يزداد ارتباطي بعملية كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي.	التكرار	12	03	07	0.664	محايد
			النسبة	54.55	13.64	31.82		
	16	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل.	التكرار	04	07	11	0.906	محايد
			النسبة	18.18	31.82	50.00		
المهارة	17	الإخلاص في العمل أساس ألتزم به	التكرار	03	08	11	0.940	محايد
			النسبة	13.64	36.36	50.00		
	18	أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي	التكرار	02	17	03	0.726	موافق

			13.64	77.27	9.09	النسبة			
موافق	0.658	2.63	9.09	72.73	18.18	النسبة	أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل	19	ت.ع.ع.
			02	16	04	التكرار			
موافق	0.902	2.37	27.30	63.60	9.09	النسبة	لا أترك وظيفتي إلى حين انتهاء وقت العمل.	20	ت.ع.ع.
			06	14	02	التكرار			

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

الفرع الثاني: عرض نتائج استجابة المورد البشري ذو السمات الآسيوية

تم في الجدول رقم 31 عرض استجابات الموظفين الآسيويين على قيم الأداء الوظيفي اذ فيما يتعلق بقيم **الفعالية والكفاءة** نلاحظ أن العبارة الاولى والتي تتعلق بامتلاك الموظف القدرة الكافية لإنجاز العمل المنوط به جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,90 و بانحراف معياري بقيمة 0.971 هذا يعني ان الموظفين الآسيويين محايدون في اجاباتهم ومع قيمة الانحراف المعياري يظهر أن الاستجابة تتراوح بين معارض و موافق على العبارة أما العبارة الثانية والتي تتعلق باعتقاد الموظف داخل المنظمة أن أدائه هو أحد أهم معايير تقييمه جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 2,45 و بانحراف معياري بقيمة 0,857 بمعنى أن الموظفين الآسيويين موافقون في اجاباتهم حول اعتقادهم بأن الأداء معيار تقييمي، أما فيما يتعلق بقيم **التنافس والقيادة** نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بأفضلية العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق، جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 2,59 و بانحراف معياري بقيمة 0.590 مما يعني أن الموظفين الآسيويين موافقون على العبارة وهذا يعني اعتقادهم بأفضلية العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق . أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بأفضلية قيادة فريق العمل على العمل ضمنه، فجاءت بمتوسط حسابي قيمته 1.21 و انحراف معياري بقيمة 0.832 ما يعني أن الموظفين الآسيويين غير موافقين اتجاه هذه العبارة، ما يتعلق بقيمة **الإنجاز** جاءت العبارة الأولى والتي تتعلق برغبة المورد البشري على تطوير وتحسين أدائه لمهمته، لقد جاء متوسطها الكتابي بقيمة 2,50 و انحراف معياري بقيمة 0.783 ما يعني أن الموظفين الآسيويين موافقون لاتجاه هذه العبارة. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز العمل، فقد جاء المتوسط الحسابي للعبارة بقيمة 1.53 و انحراف معياري بقيمة 0.744 هذا يعني ان الموظفين الآسيويين موافقون على إيجاد أساليبهم الشخصية لأداء العمل.

أما فيما يتعلق بقيمة **العمل الجماعي** فقد جاءت العبارة الاولى والتي تتعلق بمساعدة الزملاء في العمل جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.35 و انحراف معياري بقيمة 0.558 أي أن الموظفين الآسيويين

موافقين على هذه العبارة. أما العبارة الثانية والتي تتعلق بقضاء الوقت في إنجاز أعمال الآخرين فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1.64 وانحراف معياري بقيمة 0.869 مما يعني أن الموظفين الآسيويين موافقون على هذه العبارة، أما فيما يتعلق بـ **تقييم اتخاذ القرارات** فقد جاءت العبارة الأولى والتي ترتبط بتفضيل المورد البشري العمل بموجب الأوامر والتعليمات فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.5 وانحراف معياري بقيمة 0.638 أي أن الموظفين الآسيويين محايدون على هذه العبارة، أما في ما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بمنح السلطة الإدارية الأعلى الحرية في اتخاذ القرار وعدم التدخل فيه قد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 1.75 وانحراف معياري قيمته 0.583 فقد كان موظفون الآسيويون محايدون اتجاه هذه العبارة، لكن بالنظر إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن استجاباتهم جاءت بين معارض وموافق على هذه القيمة.

أما فيما يتعلق بـ **قيمة الدافعية**، فقد جاءت العبارة الأولى والتي تتعلق في طموح المورد البشري بشغل وظيفة مهمه داخل المنظمة، فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.85 أما الانحراف المعياري فجاء بقيمة 0.890 أي ان الموظفين الآسيويين محايدين اتجاه هذه العبارة وبالعودة إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات تتراوح بين موافق ومعارض. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية التي تتعلق بكون الريح المادي أهم أسباب العمل في هذه المنظمة فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,46 وانحراف معياري بقيمة 0.792 أي أن الموظفين الآسيويين غير موافقين تجاه هذه العبارة.

أما فيما يتعلق بـ **تقييم حل المشكلات** فتتعلق العبارة الأولى باعتماد المورد البشري على نفسه في حل مشاكله داخل المنظمة فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 1.67 وبالانحراف معياري بقيمة 0.699 ما يعني أن الموظفين الآسيويين محايدون تجاه هذه العبارة. أما بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري فنجد ان الاستجابات تتراوح ما بين موافق ومعارض. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق باللجوء إلى المستويات الإدارية الأعلى لحل مشاكل الموظفين، فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1.42 وانحراف معياري بقيمة 0.995 أي أن الموظفين الآسيويين غير موافقين حين يتعلق الأمر بحل مشاكل العمال بطريقة رسمية، أما فيما يتعلق بـ **تقييم المكافئة** نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بزيادة الارتباط بالعمل بزيادة المكافئات، فقد جاء المتوسط الحسابي بنسبة 1,85 أما الانحراف المعياري فجاء بقيمة 0.705 فهذا يعني أن الموظفين الآسيويين محايدون تجاه العبارة، أما بالنسبة للعبارة الثانية والتي تتعلق برغبة العمال بمعرفة تقييم الأداء الخاص في العمل. فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,92 وانحراف معياري بقيمة 0.604 هذا يعني أن الموظفين الآسيويين غير مهتمين بمعرفة تقييمهم الخاص في العمل.

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

أما في ما يتعلق بقيم المهارة، نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بالإخلاص في العمل فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,53 وانحراف معياري بقيمة 0.744 مما يعني أن الموظفين غير موافقون تجاه العبارة، أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بالاستفادة من كامل القدرات فقد جاء متوسطها الحسابي بـ 2,17 وانحراف معياري بقيمة 0.722 وبتقدير محايد.

أما فيما يتعلق بقيم الوقت فقد جاءت العبارة الأولى والتي ارتبطت بالبقاء في موقع العمل من أجل إنجاز العمل حتى بعد انتهاء وقت العمل، فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.21 وانحراف معياري بقيمة 0.956 مما يعني أن الموظفين الآسيويين محايدون مما يتعلق بإنجاز الأعمال في وقتها وبالنظر إلى الانحراف المعياري فيبدو جليا أن الاستجابات جاءت بين معارض وموافق أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية التي تعنى بعدم ترك مكان العمل إلا بعد انتهاء وقت العمل، فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.78 وانحراف قيمته 0.788 مما يعني أن الموظفين الآسيويين موافقين فيما يتعلق الأمر باحترام الأجل، وتقديس الوقت.

الجدول رقم 32: تقدير البعد للموظفين الآسيويين حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي.

البعد	المتوسط الحسابي للبعد x	الانحراف المعياري للبعد s	تقدير البعد
قيم الفعالية والكفاءة	2.35	0.771	مرتفعة
قيم التنافس والقيادة	1.17	0.55	منخفضة
قيم الإنجاز	2.46	0.69	مرتفعة
قيم العمل الجماعي	2.74	0.74	مرتفعة
اتخاذ القرارات	2.35	0.58	مرتفعة
قيم الدافعية	1.78	0.78	متوسطة
قيم حل المشكلات	2.21	0.69	مرتفعة
قيم المكافئة	1.63	0.68	منخفضة
قيم المهارة	1.99	0.54	متوسطة
قيم الوقتية	2.17	0.71	مرتفعة

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 32 تقدير البعد للموظفين الآسيويين حول استبيان التنوع الثقافي وقيم الأداء الوظيفي اذ فيما يتعلق بقيم **الفعالية والكفاءة** ككل فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.35 وبانحراف معياري بقيمة 0.77 وبالتالي فان تقدير درجة البعد مرتفعة وعليه، أما بالنسبة لقيم **التنافس والقيادة** فقد جاء المتوسط الحسابي ككل بقيمة 1.17 وانحراف معياري بقيمة 0.55 وبالتالي فان درجة البعد منخفضة وعليه فان درجة قيم البعد منخفضة، اما فيما يتعلق بقيم **الإنجاز** فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.46 وبانحراف معياري بقيمة 0.69 وعليه فان درجة قيم البعد مرتفعة،

أما فيما يتعلق بقيم **العمل الجماعي** بالنفس فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.74 وانحراف معياري بقيمة 0.74 أي بدرجة بعد مرتفعة اما فيما يتعلق بقيم **اتخاذ القرارات** فقد جاء المتوسط الحسابي للبعد بقيمة 2.35 وبانحراف معياري بقيمة 0.58 وهذا يعني ان درجة البعد فيما يتعلق بالقيم **اتخاذ القرارات** مرتفعة، أما قيم **الدافعية** فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.78 وبانحراف معياري بقيمة 0.78 وبتقدير متوسط أما فيما يتعلق بقيم **حل المشكلات** فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.21 وبانحراف معياري بقيمة 0.69 وبتقدير بعد مرتفع، أما فيما يتعلق بقيم **المكافئة** فقد جاء بقيمة 1.63 وبانحراف معياري بقيمة 0.68 وبدرجة بعد متوسطة اما فيما يتعلق بقيم **المهارة** بقيمة 1.99 وانحراف معياري بقيمة 0.54 وبتقدير بعد متوسطة. أما فيما يتعلق بقيمة الوقت جاء متوسط حساب بقيمة 2.17 وانحراف معياري بقيمة 0.71 وبتقدير البعد كان متوسط.

مناقشة نتائج استجابات المورد البشري الآسيوي حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي.

من خلال الجدول 31+32 نلاحظ أن بعد العمل الجماعي قد احتل المركز الأول بين بقية الأبعاد بمتوسط حسابي قدره 2,91 وتقدير مرتفع، ويشير ذلك إلى أن المورد البشري ذوي السمات الآسيوية في هذه المنظمة يعتبر العمل الجماعي من أهم الموضوعات التي تهتم ويرتبط بها وجودهم داخل المنظمة ومصالحهم، وقد احتل بعد القيم الإنجاز، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بقيمة 2.2 وبتقدير بعد مرتفع، ما يشير إلى أن اهتمام المورد البشري الآسيوي باحترام قيم الوقت والآجال يحتل مكانة متقدمة في أولويات اهتمامهم، في حين احتلت قيم التنافس والقيادة المرتبة الأخيرة بين الأبعاد بمتوسط حسابي يقدر بـ: 1,17 وبتقدير بعد منخفض، ويفسر ذلك ما يتميز به المورد البشري الآسيوي من ورائه سمات الثقافة الآسيوية من تسامح وتقبل للآخر، والعمل داخل المنظمة في إطار الوظيفة الموكلة إليه دون سعي لخلق الفوضى واللااستقرار.

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

الجدول رقم 33: عرض استجابات المورد البشري العربي حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي

النتيجة	المعيار S	المتوسط x	لاوافق	موافق	م	ن	العبارات	رقم	البعد
موافق	0.650	2.5	7.14	57.14	35.71	النسبة	أمتلك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص بي.	1	الفعالية والكفاءة
			01	08	05	التكرار			
موافق	0.892	2.21	04	07	03	التكرار	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي.	2	
			28.57	50.00	21.43	النسبة			
غير موافق	0.578	1.21	12	01	01	التكرار	أفضل العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.	3	التنافس والقيادة
			85.71	7.14	7.14	النسبة			
غير موافق	0.534	1.14	13	01	00	التكرار	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه .	4	
			92.86	7.14	0	النسبة			
غير موافق	0.646	1.42	09	01	04	التكرار	أرغب أن أعمل على تطوير وتحسين أدائي لمهمتي .	5	الإنجاز
			64.29	7.14	28.57	النسبة			
غير موافق	0.759	1.50	09	02	03	التكرار	أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي.	6	
			64.29	14.29	21.43	النسبة			
محايد	0.578	1.78	04	01	09	التكرار	أحتاج إلى مساعدة زملائي في القيام بعملي .	7	العمل الجماعي
			28.57	7.14	64.29	النسبة			
محايد	0.913	1.71	08	04	02	التكرار	أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين .	8	
			57.14	28.57	14.29	النسبة			
موافق	0.513	2.57	00	08	06	التكرار	أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات .	9	اتخاذ القرارات
			0	57.14	42.86	النسبة			
محايد	0.663	2.14	02	04	08	التكرار	أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه .	10	
			14.29	28.57	57.14	النسبة			
محايد	0.913	1.71	08	04	02	التكرار	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المنظمة.	11	الدافعية
			57.14	28.57	14.29	النسبة			
محايد	0.663	1.85	04	02	08	التكرار	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المنظمة	12	
			28.57	14.29	57.14	النسبة			
محايد	0.770	2.14	03	05	06	التكرار	يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.	13	حل المشكلات
			21.43	35.71	42.86	النسبة			
محايد	0.611	2.28	01	05	08	التكرار	أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي.	14	
			7.14	35.71	57.14	النسبة			
محايد	0.730	1.92	04	03	07	التكرار	يزداد ارتباطي بعملي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي.	15	المكافئة
			28.57	21.43	50.00	النسبة			
غير موافق	0.633	1.35	10	01	03	التكرار	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل.	16	
			71.43	7.14	21.43	النسبة			

محايد	0.615	2.07	02	03	09	التكرار	الإخلاص في العمل أساس ألتزم به .	17	العربية
			14.29	21.43	64.29	النسبة			
محايد	0.474	1.92	02	01	11	التكرار	أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي	18	
			14.29	7.14	78.57	النسبة			
محايد	0.825	2.28	21.43	50.00	28.57	النسبة	أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل	19	
			03	07	04	التكرار			
محايد	0.618	2.28	7.41	35.71	57.15	النسبة	لا أترك وظيفتي إلى حين انتهاء وقت العمل.	20	
			01	05	08	التكرار			

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

الفرع الثالث: عرض نتائج استجابة المورد البشري ذوي السمات العربية

تم في الجدول رقم 33 عرض استجابات الموظفين العرب على قيم إدارة الأداء الوظيفي اذ فيما يتعلق بقيم **الفعالية والكفاءة** نلاحظ أن العبارة الاولى والتي تتعلق بامتلاك الموظف القدرة الكافية لإنجاز العمل المنوط به جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.05 وانحراف معياري بقيمة 0.650 هذا يعني ان الموظفين العرب موافقون في اجاباتهم على العبارة أما العبارة الثانية والتي تتعلق باعتقاد الموظف داخل المنظمة أن أدائه هو أحد أهم معايير تقييمه جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 2,21 وانحراف معياري بقيمة 0,890 بمعنى أن الموظفين العرب موافقون أيضا في اجاباتهم.

أما فيما يتعلق بقيم **التنافس والقيادة** نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بأفضلية العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق، جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1,21 وانحراف معياري بقيمة 0.578 مما يعني أن الموظفين العرب غير موافقين على العبارة وهذا يعني عدم اعتقادهم بأفضلية العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق، أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بأفضلية قيادة فريق العمل على العمل ضمنه، فجاءت بمتوسط حسابي قيمته 1,14 وانحراف معياري بقيمة 0.534 ما يعني أن الموظفين العرب غير موافقين على هذه العبارة.

أما في ما يتعلق ب**قيمة الإنجاز** جاءت العبارة الأولى والتي تتعلق برغبة المورد البشري على تطوير وتحسين أدائه لمهمته، لقد جاء متوسطها الكتابي بقيمة 1.42 وانحراف معياري بقيمة 0.646 ما يعني أن الموظفين العرب غير موافقين على هذه العبارة، أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز العمل، فقد جاء المتوسط الحسابي للعبارة بقيمة 1,67 وانحراف

معياري بقيمة 0.754 هذا يعني أن الموظفين العرب موافقون على إيجاد أساليبهم الشخصية لأداء العمل، أما فيما يتعلق بقيمة العمل الجماعي فقد جاءت العبارة الأولى والتي تتعلق بمساعدة الزملاء في العمل جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.35 وانحراف معياري بقيمة 0.558 أي أن الموظفين العرب موافقين على هذه العبارة.

أما العبارة الثانية والتي تتعلق بقضاء الوقت في إنجاز أعمال الآخرين فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1.64 وانحراف معياري بقيمة 0.869 مما يعني أن الموظفين العرب محايدون تجاه على هذه العبارة، أما فيما يتعلق بقيم اتخاذ القرارات فقد جاءت العبارة الأولى والتي ترتبط بتفضيل المورد البشري العمل بموجب الأوامر والتعليمات فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1,7 وانحراف معياري بقيمة 0.638 أي أن الموظفين العرب موافقون تماما على هذه العبارة، أما في ما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بمنح السلطة الإدارية الأعلى الحرية في اتخاذ القرار وعدم التدخل فيه قد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 1.75 وانحراف معياري قيمته 0.583 فقد كان موظفون العرب محايدون اتجاه هذه العبارة، لكن بالنظر إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن استجاباتهم جاءت بين معارض وموافق على هذه القيمة.

أما فيما يتعلق بقيمة الدافعية، فقد جاءت العبارة الأولى والتي تتعلق في طموح المورد البشري بشغل وظيفة مهمه داخل المنظمة، فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.71 أما الانحراف المعياري فجاء بقيمة 0.890 أي ان الموظفين العرب محايدون اتجاه هذه العبارة وبالعودة إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات تتراوح بين موافق ومعارض. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية التي تتعلق بكون الربح المادي أهم أسباب العمل في هذه المنظمة فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.67 وانحراف معياري بقيمة 0.959 أي أن الموظفين العرب محايدون تجاه هذه العبارة وبالعودة إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات تتراوح ما بين موافق ومعارض.

أما فيما يتعلق بقيم حل المشكلات فتتعلق العبارة الأولى باعتماد المورد البشري على نفسه في حل مشاكله داخل المنظمة فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.15 وبالانحراف معياري بقيمة 0.705 ما يعني أن الموظفين العرب محايدون تجاه هذه العبارة. أما بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري فنجد ان الاستجابات تتراوح ما بين موافق ومعارض. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق باللجوء إلى المستويات الإدارية الأعلى لحل مشاكل الموظفين، فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 2.32 وانحراف معياري بقيمة 0.604 أي أن الموظفين العرب محايدون حين يتعلق الأمر بحل مشاكل العمال بطريقة

رسمية، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري يظهر جليا أن الاستجابات تتراوح بين معارض ومحايدين أما فيما يتعلق بقيم المكافئة نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بزيادة الارتباط بالعمل بزيادة المكافئات، فقد جاء المتوسط الحسابي بنسبة 1.92.

أما الانحراف المعياري فجاء بقيمة 0.744 فهذا يعني أن الموظفين العرب محايدون تجاه العبارة، أما بالنسبة للعبارة الثانية والتي تتعلق برغبة العمال بمعرفة تقييم الأداء الخاص في العمل. فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.47 وانحراف معياري بقيمة 0.22 هذا يعني أن الموظفين العرب غير موافقين على معرفة تقييمهم الخاص في العمل.

أما في ما يتعلق بقيم المهارة، نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بالإخلاص في العمل فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,07 وانحراف معياري بقيمة 0.745 مما يعني أن الموظفين محايدون تجاه العبارة، أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بالاستفادة من كامل القدرات فقد جاء متوسطها الحسابي بـ 1,72 وانحراف معياري بقيمة 0.876 ويتقدير محايد.

أما فيما يتعلق بقيم الوقت فقد جاءت العبارة الأولى والتي ارتبطت بالبقاء في موقع العمل من أجل إنجاز العمل حتى بعد انتهاء وقت العمل، فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.21 وانحراف معياري بقيمة 0.956 مما يعني أن الموظفين العرب محايدون مما يتعلق بإنجاز الأعمال في وقتها وبالنظر إلى الانحراف المعياري فيبدو جليا أن الاستجابات جاءت بين معارض وموافق أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية التي تعنى بعدم ترك مكان العمل إلا بعد انتهاء وقت العمل، فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.19 وانحراف قيمته 0.788 مما يعني أن الموظفين العرب محايدون فيما يتعلق الأمر باحترام الأجال، وبالنظر إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات موزعة بين معارض وموافق.

الجدول رقم 34: تقدير البعد للموظفين العرب حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي للبعد x	الانحراف المعياري للبعد s	تقدير البعد
قيم الفعالية والكفاءة	2.17	0.91	متوسط
قيم التنافس والقيادة	2.13	0.62	متوسط
قيم الإنجاز	2.47	0.64	مرتفعة
قيم العمل الجماعي	2.08	0.71	متوسط
اتخاذ القرارات	2.40	0.54	مرتفع
قيم الدافعية	2.63	0.57	مرتفع
حل المشكلات	2.27	0.90	متوسط
قيم المكافئة	1.81	0.78	متوسط
قيم المهارة	2.24	0.93	متوسط
قيم الوقت	2.24	0.79	متوسط

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 34 تقدير البعد للموظفين العرب حول استبيان التنوع الثقافي وقيم الأداء الوظيفي اذ فيما يتعلق بقيم الكفاءة والفاعلية ككل فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.17 وبانحراف معياري بقيمة 0.91 وبالتالي فان تقدير درجة البعد متوسطة وعليه فان قيم الكفاءة والفاعلية عند الموظفين العرب ليست بتلك الضرورة التي قد تكون في ثقافات اخرى أما بالنسبة لقيم التنافس والقيادة فقد جاء المتوسط الحسابي ككل بقيمة 2.13 وانحراف معياري بقيمة 0.62 وبالتالي فان درجة البعد متوسطة وعليه فان درجة قيم البعد متوسطة، اما فيما يتعلق بقيم التطوير والتغير فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.47 وبانحراف معياري بقيمة 0.64 وعليه فان درجة قيم البعد مرتفعة.

أما فيما يتعلق بقيم الإنجاز فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.08 وانحراف معياري بقيمة 0.71 أي بدرجة بعد متوسطة اما فيما يتعلق بقيم العمل الجماعي فقد جاء المتوسط الحسابي للبعد بقيمة 2.40 وبانحراف معياري بقيمة 0.54 وهذا يعني ان درجة البعد فيما يتعلق بالقيم مرتفعة، أما قيم اتخاذ القرارات فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.63 وبانحراف معياري بقيمة 0.57 وبتقدير بعد مرتفع أما فيما يتعلق بقيم الدافعية فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.27 وبانحراف معياري بقيمة 0.90 وبتقدير بعد متوسط، أما فيما يتعلق بحل المشكلات فقد جاء بقيمة 1.81 وبانحراف معياري بقيمة 0.78 وبدرجة

بعد متوسطة اما فيما يتعلق بقيم المكافئة والتشجيع بقيمة 2.24 وانحراف معياري بقيمة 0.93 وبتقدير بعد متوسط. أما فيما يتعلق بقيمة الوقت جاء متوسط حسابه بقيمة 2.24 وانحراف معياري بقيمة 0.79 وبتقدير البعد كان متوسط.

من خلال الجدول 33+34 نلاحظ أن بعد الفعالية والكفاءة، والتنافس والقيادة، والعمل الجماعي، إضافة إلى مؤشر حل المشكلات والمهارة، قد كانوا بتقدير متوسط، ما يعني أن الموظفين ذوي السمات العربية لا يعتقدون أن قيم الأبعاد السابقة لا تتحكم في توجهاتهم نحو الأداء الوظيفي، فالموظفون العرب متحفزون حين يتعلق الأمر بحل مشكلاتهم بالعودة إلى المستويات الأعلى في الإدارة وفي ذات السياق لا يشاركون الآخرين نواقصهم، بالإضافة إلى أنهم لا يعتبرون العمل الجماعي ضروريا لتحقيق الاهداف.

في حين تظهر النتائج أن بعد الدافعية نحو الاداء مرتفعة لدى موظفي الثقافة لعربية، وبالتالي فهم يعتقدون بأن الدوافع الداخلية والخارجية لها تأثير مباشر علة التوجه نحو الأداء الوظيفي، ناهيك عن اعتقادهم بأنهم قادرين على اتخاذ قراراتهم بمفردهم دون العودة للمستويات الأعلى، وهذا ما يفسر ارتفاع درجة بعد اتخاذ القرارات .

بالنسبة لدرجة تقدير بعد الوقت، فهي متوسطة، وتظهر في حياد المستجوبين تجاه قيمة الوقت وعباراتها، فهم لا يعتقدون بضرورة البقاء في مكان العمل بعد انتهاء الدوام لإنجاز مهام غير كامله، ناهيك عن حيادهم تجاه احترام الأجال، وبالتالي ابتعادهم عن احترام الوقت وتقديسه عكس الثقافات الآسيوية.

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

الجدول رقم 35: عرض استجابات المورد البشري الأنجلوسكسونية حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي

النتيجة	الانحراف المعياري s	المتوسط الحسابي x̄	لا أوافق	موافق	إجمالي	النسبة	العبارات	الرقم	البعد
محايد	0	2.0	0	0	100	النسبة	أمتك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص بي.	1	الفعالية والكفاءة
			00	00	03	التكرار			
موافق	0.57	2.66	00	02	01	التكرار	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي.	2	التنافس والقيادة
			0	66.67	33.33	النسبة			
غير موافق	0.57	1.66	01	00	02	التكرار	أفضل العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.	3	التنافس والقيادة
			33.33	0	66.67	النسبة			
غير موافق	0.57	1.66	01	00	02	التكرار	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه .	4	التنافس والقيادة
			33.33	0	66.67	النسبة			
موافق	0.57	2.66	00	02	01	التكرار	أرغب أن أعمل على تطوير وتحسين أدائي لمهمتي .	5	الإنجاز
			0	66.67	33.33	النسبة			
محايد	1.00	2.00	01	01	01	التكرار	أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي.	6	العمل الجماعي
			33.33	33.33	33.33	النسبة			
غير موافق	0.57	1.33	02	00	01	التكرار	أحتاج إلى مساعدة زملائي في القيام بعملي .	7	العمل الجماعي
			66.67	0	33.33	النسبة			
محايد	1.15	2.33	01	02	00	التكرار	أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين .	8	العمل الجماعي
			33.33	66.67	0	النسبة			
موافق	0	3.00	00	03	00	التكرار	أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات .	9	اتخاذ القرارات
			0	100	0	النسبة			
محايد	0	2.00	00	00	03	التكرار	أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه .	10	اتخاذ القرارات
			0	0	100	النسبة			
غير موافق	0.57	1.33	02	00	01	التكرار	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المنظمة.	11	الدافعية
			66.67	0	33.33	النسبة			
غير موافق	1.15	1.66	02	01	00	التكرار	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المنظمة	12	الدافعية
			66.67	33.33	0	النسبة			
موافق	0	3.00	00	03	0	التكرار	يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.	13	حل المشكلات
			0	100	0	النسبة			
غير موافق	0.57	1.33	02	00	01	التكرار	أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي.	14	حل المشكلات
			66.67	0	33.33	النسبة			
موافق	0	3.00	00	00	03	التكرار	يزداد ارتباطي بعملي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي.	15	المكافأة
			0	0	100	النسبة			
غير موافق	0.57	1.66	01	00	02	التكرار	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل.	16	المكافأة
			33.33	0	66.67	النسبة			
محايد	0	2.00	00	00	03	التكرار	الإخلاص في العمل أساس ألتزم به .	17	المهنية

الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات

			0	0	100	النسبة		
موافق	0.57	2.66	00	02	01	التكرار	أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي	18
			0	66.67	33.33	النسبة		
موافق	0.57	2.66	0	66.67	33.33	النسبة	أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل	19
			00	02	01	التكرار		
موافق	0.57	1.33	02	00	01	التكرار	لا أترك وظيفتي إلى حين انتهاء وقت العمل.	20
			66.67	0	33.33	النسبة		

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

الفرع الرابع: عرض نتائج استجابة المورد البشري ذوي السمات الأنجلوسكسونية

تم في الجدول رقم 35 عرض استجابات الموظفين الأنجلوسكسونيين على قيم إدارة الأداء الوظيفي اذ فيما يتعلق بـ **قيم الفعالية والكفاءة** نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بامتلاك الموظف القدرة الكافية لإنجاز العمل المنوط به جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.00 وبانحراف معياري بقيمة 0 هذا يعني ان الموظفين الأنجلوسكسونيين محايدون في اجاباتهم على العبارة، أما العبارة الثانية والتي تتعلق باعتقاد الموظف داخل المنظمة أن أدائه هو أحد أهم معايير تقييمه جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 2,66 وبانحراف معياري بقيمة 0,57 بمعنى أن الموظفين الأنجلوسكسونيين غير موافقين على العبارة، أما فيما يتعلق بـ **قيم التنافس والقيادة** نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بأفضلية العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق، جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1,66 وبانحراف معياري بقيمة 0,57 مما يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين غير موافقين على العبارة وهذا يعني عدم اعتقادهم بأفضلية العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بأفضلية قيادة فريق العمل على العمل ضمنه، فجاءت بمتوسط حسابي قيمته 1,66 وانحراف معياري بقيمة 0,57 ما يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين غير موافقين على هذه العبارة، أما في ما يتعلق بـ **قيمة الإنجاز** جاءت العبارة الأولى والتي تتعلق برغبة المورد البشري على تطوير وتحسين أدائه لمهمته، لقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,66 وانحراف معياري بقيمة 0,57 ما يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين موافقون تجاه هذه العبارة، أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز العمل، فقد جاء المتوسط الحسابي للعبارة بقيمة 2,00 وانحراف معياري بقيمة 1,00 هذا يعني ان الموظفين الأنجلوسكسونيين محايدون على إيجاد أساليبهم الشخصية لأداء العمل.

أما فيما يتعلق بقيمة العمل الجماعي فقد جاءت العبارة الاولى والتي تتعلق بمساعدة الزملاء في العمل جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.33 وانحراف معياري بقيمة 0.578 أي أن الموظفين الأنجلوسكسونيين غير موافقين على هذه العبارة. أما العبارة الثانية والتي تتعلق بقضاء الوقت في إنجاز أعمال الآخرين فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 1.66 وانحراف معياري بقيمة 0,53 مما يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين محايدون تجاه على هذه العبارة، أما فيما يتعلق بقيم اتخاذ القرارات فقد جاءت العبارة الاولى والتي ترتبط بتفضيل المورد البشري العمل بموجب الأوامر والتعليمات فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 3,00 وانحراف معياري بقيمة 0 أي أن الموظفين الأنجلوسكسونيين موافقون تماما على هذه العبارة، أما في ما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بمنح السلطة الإدارية الأعلى الحرية في اتخاذ القرار وعدم التدخل فيه قد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2,00 وانحراف معياري قيمته 00 فقد كان موظفون الأنجلوسكسونيين محايدون اتجاه هذه العبارة، لكن بالنظر إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن استجاباتهم جاءت بين معارض وموافق على هذه القيمة.

أما فيما يتعلق بقيمة الدافعية، فقد جاءت العبارة الاولى والتي تتعلق في طموح المورد البشري بشغل وظيفة مهمه داخل المنظمة، فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,33 أما الانحراف المعياري فجاء بقيمة 0.57 أي ان الموظفين الأنجلوسكسونيين محايدين اتجاه هذه العبارة وبالعودة إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات تتراوح بين موافق ومعارض. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية التي تتعلق بكون الربح المادي أهم أسباب العمل في هذه المنظمة فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,00 وانحراف معياري بقيمة 0.00 أي أن الموظفين الأنجلوسكسونيين محايدون تجاه هذه العبارة وبالعودة إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات تتراوح ما بين موافق ومعارض.

أما فيما يتعلق بقيم حل المشكلات فتتعلق العبارة الأولى باعتماد المورد البشري على نفسه في حل مشاكله داخل المنظمة فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.33 وبالانحراف معياري بقيمة 0.57 ما يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين محايدون تجاه هذه العبارة. أما بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري فنجد ان الاستجابات تتراوح ما بين موافق ومعارض. أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق باللجوء إلى المستويات الإدارية الأعلى لحل مشاكل الموظفين، فقد جاءت بمتوسط حسابي بقيمة 2.33 وانحراف معياري بقيمة 0.57 أي أن الموظفين الأنجلوسكسونيين محايدون حين يتعلق الأمر بحل مشاكل العمال بطريقة رسمية، وبالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري يظهر جليا أن الاستجابات تتراوح بين معارض ومحايد أما فيما يتعلق بقيم المكافئة نلاحظ أن العبارة الاولى والتي تتعلق بزيادة الارتباط بالعمل بزيادة

المكافئات، فقد جاء المتوسط الحسابي بنسبة 2,00 أما الانحراف المعياري فجاء بقيمة 0 فهذا يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين موافقون تجاه العبارة، أما بالنسبة للعبارة الثانية والتي تتعلق برغبة العمال بمعرفة تقييم الأداء الخاص في العمل. فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2.57 وانحراف معياري بقيمة 0.57 هذا يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين غير موافقين على معرفة تقييمهم الخاص في العمل.

أما في ما يتعلق بـ **تقييم المهارة**، نلاحظ أن العبارة الأولى والتي تتعلق بالإخلاص في العمل فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 2,07 وانحراف معياري بقيمة 0.745 مما يعني أن الموظفين محايدون تجاه العبارة، أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية والتي تتعلق بالاستفادة من كامل القدرات فقد جاء متوسطها الحسابي بـ 1,72 وانحراف معياري بقيمة 0.876 وتقدر محايد.

أما فيما يتعلق بـ **تقييم الوقت** فقد جاءت العبارة الأولى والتي ارتبطت بالبقاء في موقع العمل من أجل إنجاز العمل حتى بعد انتهاء وقت العمل، فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.21 وانحراف معياري بقيمة 0.956 مما يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين محايدون مما يتعلق بإنجاز الأعمال في وقتها وبالنظر إلى الانحراف المعياري فيبدو جليا أن الاستجابات جاءت بين معارض وموافق أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية التي تعنى بعدم ترك مكان العمل إلا بعد انتهاء وقت العمل، فقد جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.19 وانحراف قيمته 0.788 مما يعني أن الموظفين الأنجلوسكسونيين محايدون أيضا فيما يتعلق الأمر باحترام الأجال، وبالنظر إلى الانحراف المعياري نلاحظ أن الاستجابات موزعة بين معارض وموافق.

الجدول رقم 36: تقدير البعد للموظفين الأنجلوسكسونيين حول استبيان أثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي

تقدير البعد	الانحراف المعياري للبعد s	المتوسط الحسابي للبعد x	البعد
متوسط	0.285	2.33	قيم الفعالية والكفاءة
منخفضة	0.570	1.66	قيم التنافس والقيادة
متوسطة	0.785	2.33	قيم الإنجاز
متوسطة	0.860	1.83	قيم العمل الجماعي
مرتفعة	0	2.5	اتخاذ القرارات
منخفضة	0.575	1.43	قيم الدافعية
متوسطة	0.550	2.16	حل المشكلات
متوسطة	0.285	2.33	قيم المكافئة
متوسطة	0.285	2.33	قيم المهارة
متوسطة	0.285	2.33	قيم الوقت

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج MATLAB

يبين الجدول رقم 36 تقدير البعد للموظفين الأنجلوسكسونيين حول استبيان التنوع الثقافي وقيم الأداء الوظيفي اذ فيما يتعلق بقيم الكفاءة والفعالية ككل فقد جاء متوسطه الحسابي بقيمة 2.35 وبانحراف معياري بقيمة 0.77 وبالتالي فان تقدير درجة البعد متوسطة وعليه، أما بالنسبة لقيم التنافس والقيادة فقد جاء المتوسط الحسابي ككل بقيمة 1.17 وانحراف معياري بقيمة 0.55 وبالتالي فان درجة البعد منخفضة وعليه فان درجة قيم البعد منخفضة، اما فيما يتعلق بالإنجاز والتغير فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.46 وبانحراف معياري بقيمة 0.69 وعليه فان درجة قيم البعد متوسطة.

أما فيما يتعلق بقيم العمل الجماعي فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 1.74 وانحراف معياري بقيمة 0.74 أي بدرجة بعد متوسطة اما فيما يتعلق بقيم اتخاذ القرارات فقد جاء المتوسط الحسابي للبعد بقيمة 2.35 وبانحراف معياري بقيمة 0.58 وهذا يعني ان درجة البعد فيما يتعلق بالقيم الدافعية مرتفعة، أما قيم حل المشكلات فقد جاء متوسطها الحسابي بقيمة 1.78 وبانحراف معياري بقيمة 0.78 وبتقدير منخفض أما فيما يتعلق بقيم المكافئة فقد جاء المتوسط الحسابي بقيمة 2.21 وبانحراف معياري بقيمة 0.69 وبتقدير بعد متوسط، أما فيما يتعلق بقيم المهارة فقد جاء بقيمة 1.63 وبانحراف معياري بقيمة 0.68 وبدرجة بعد متوسطة اما فيما يتعلق . أما فيما يتعلق بقيمة الوقت جاء متوسط حساب بقيمة 2.17 وانحراف معياري بقيمة 0.71 وبتقدير البعد كان متوسط.

من خلال الجدول 35+36 نلاحظ أن تقدير بعد الثقافة الأنجلوسكسونية تجاه قيم الأداء الوظيفي السببية متوسطة في مع أغلب الأبعاد، إذ لا يهتمون بالتحفيز والدافعية كثيرا نظرا لتعودهم في ظل النظام السياسي السابق والاقتصادي على غياب التحفيز، لكن يهتمون أكثر بظروف العمل، المناصب التي تخلق التنافس والترقي، وهذا ما يزيد في ولائهم المهني، ورضا عن ما يحققونه من انجاز لا تعتبر الكفاءة والأداء المتميز دائما معيارا لانتقاء الإداري العالي في الدول الأنجلوسكسونية فالأمر قد يخضع لبعض الأمور السياسية، لكن في المستوى العام تعتبر الجدية في العمل، والخبرة هي معيار المطلوب في الإدارة، وعادة ما تكون الممارسات الإدارية في المستوى العام منغلقة لا تحبذ الأفكار الجديدة ومقاومة للتغيير، ولكن عموما يحترمون المشرف أو المدير المهني والجاد في العمل حتى وإن كان أجنبيي. رغم أن العملية تأخذ وقت لكسب ثقته.

من خلال كل ما تم عرضه في الجانب التطبيقي نستخلص ما يلي:

فـيما يتعلق ببناء الثقافة الوطنية من خلال أبعاد الثقافة الوطنية:

- بالنسبة للجزائريين فإن مسافة السلطة لديهم متوسطة، تحاشي للتأكد مرتفع، ودرجة الذكورية جد مرتفعة، ودرجة جماعية مرتفعة، ودرجة التوجه نحو المستقبل متوسطة، ودرجة قيد متوسطة.
- بالنسبة للأسويين، فإن مسافة السلطة لديهم متوسطة، وتحاشي التأكد متوسط، ودرجة الذكورية متوسطة، إضافة إلى درجة جماعية مرتفعة، ودرجة توجه نحو المستقبل مرتفعة، ودرجة قيد متوسطة.
- بالنسبة للموظفين العرب، فإن درجة السلطة لديهم مرتفعة، تحاشي التأكد متوسطة، ودرجة الذكورية مرتفعة، ودرجة جماعية مرتفعة، ودرجة توجه نحو المستقبل متوسطة، ودرجة قيد مرتفعة.
- بالنسبة للموظفين الأنجلوسكسونيين فإن مسافة السلطة لديهم متوسطة، وتحاشي التأكد متوسط، ودرجة الذكورية منخفضة، إضافة إلى درجة جماعية مرتفعة، ودرجة توجه نحو المستقبل مرتفعة، ودرجة قيد منخفضة.

أما في ما يتعلق بأثر التنوع الثقافي على قيم الأداء الوظيفي:

- بالنسبة للجزائريين فإن تبنيتهم لـ: قيم الكفاءة والفعالية مرتفع، قيم التنافس والقيادة متوسط، قيم الإنجاز منخفض، قيم العمل الجماعي مرتفع، أما اتخاذ القرارات متوسط، أما قيم الدافعية متوسطة،

إضافة إلى قيم حل المشكلات فهي منخفضة، قيم المكافئة متوسطة، أما عن قيم المهارة فهي متوسطة، وقيم الوقتية فهي متوسطة أيضا.

- بالنسبة للأسويين فإن تبنيهم لقيم: قيم الكفاءة والفعالية مرتفع، قيم التنافس والقيادة متوسط، قيم الإنجاز منخفض، قيم العمل الجماعي مرتفع، أما اتخاذ القرارات متوسط، أما قيم الدافعية متوسطة، إضافة إلى قيم حل المشكلات هي منخفضة، قيم المكافئة متوسطة، أما عن قيم المهارة فهي متوسطة، وقيم الوقتية فهي متوسطة أيضا.

- بالنسبة للموظفين العرب فإن تبنيهم لقيم: قيم الكفاءة والفعالية متوسط، قيم التنافس والقيادة منخفض، قيم الإنجاز مرتفع، قيم العمل الجماعي مرتفع، أما اتخاذ القرارات مرتفع، أما قيم الدافعية متوسط، إضافة إلى قيم حل المشكلات فهي مرتفع، قيم المكافئة منخفضة، أما عن قيم المهارة فهي متوسطة، وقيم الوقتية فهي مرتفعة أيضا.

- بالنسبة للموظفين الأنجلوسكسونيين فإن تبنيهم للقيم: قيم الكفاءة والفعالية متوسط، قيم التنافس والقيادة منخفض، قيم الإنجاز متوسط، قيم العمل الجماعي متوسط، أما اتخاذ القرارات مرتفع، أما قيم الدافعية منخفض، إضافة إلى قيم حل المشكلات فهي متوسط، قيم المكافئة متوسطة، أما عن قيم المهارة فهي متوسطة، وقيم الوقتية فهي متوسطة أيضا.

الخاتمة

من الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية إضافة إلى الوظائف التقليدية تنمية آلية تساعد على دمج الأفراد متعددي الجنسيات للعمل معا في توافق وانسجام وفعالية، فالتنوع في الخلفيات الثقافية يؤدي إلى تزايد الصراع بين الأفراد لذا يتعين على إدارة الموارد البشرية بذل كافة الجهود لبناء فرق عمل متناسقة والحد من أوجه التعارض لتحقيق التوافق والانسجام، وهذا يلزم أيضا المرونة عند التعامل مع هذه الموارد، ومن هنا ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا الهدف عليها بتدريب الأفراد وتوفير وسائل اكتساب المهارات، والبحث في الإجراءات التوظيفية الملائمة للحصول على المورد البشري الذي يسهم بشكل مباشر في النهوض بالواقع المنظمة متعددة الثقافات.

لقد أصبح تطوير وتنمية أداء المورد البشري ضرورة ملحة أمام المنظمات من أجل تحقيق ميزة البقاء والتنافسية والاستمرارية، ما فرض على الإدارات السعي لتطبيق مجموعة من المعايير والمقومات التي تتبع أساسا من الحاجات الجديدة الملحة الناتجة عن الانفتاح العالمي وعولمة وسائل التنقل عبر الحدود وتخطي الثقافات الوطنية، ما قد يساعد المنظمات على الحفاظ على أفضليتها واختلافها ويوجب عليها البحث عن أنجع السبل لاحتواء الطفرات الثقافية التي بداخلها، واعتمادا على النموذج المقدم والمعتمد في هذه الدراسة بيننا مجموعة من النتائج المتعلقة بعلاقة إدارة التنوع الثقافي والأداء الوظيفي في المنظمات مركزين على المنظمة محل الدراسة، وهي منظمة رائدة في مجال التعاملات المقاولاتية، إذ تطرقنا إلى سمات الثقافة الجزائرية باعتبارها بيئة حاضنة إضافة إلى مجموعة من الثقافات الآسيوية والأنجلوسكسونية والعربية، وعلاقة أبعاد الثقافة الوطنية بإدراك الموظفين من جنسيات مختلفة للقيم الثقافية السائدة داخل المنظمة وأثرها على الأداء الوظيفي.

أثبتت الدراسة أن:

الفرضية رقم 1: هناك فروق في أداء الموظفين تبعا لانتماءاتهم الثقافية، وهذا ما دل عليه واقع الدراسة الميدانية إذ توصلت إلى أن الفرضية صحيحة، من خلال النتائج تبين لنا أن مسار التأثيرات لأبعاد الثقافة الوطنية في اختلافها بين جنسيات الموظفين تؤثر في إدراكهم لقيم الأداء الوظيفي، بمعنى أن هناك علاقة بين التنوع الثقافي للموظفين متعددي الجنسيات وإدراكهم للقيم السببية للأداء الإداري.

الفرضية رقم 2: يتأثر الأداء الوظيفي للموظفين بمدى استعدادهم لتقبل التنوع الثقافي داخل المنظمة، وهذا ما دلت عليه الدراسة الميدانية إذ توصلت إلى أن الفرضية صحيحة، إذ من خلال

النتائج تبين لنا أن أثر المتغيرات المستقلة الخاصة بأبعاد الثقافة الوطنية وأثرها على الجنسية وفقا لنموذج الدراسة على قيم الأداء أثبتت وجود فروق في الأولويات وأهميتها وفقا لمتغير الجنسية، ويفسر ذلك بوجود اختلافات واضحة في التكوين لدى أفراد العينة تنعكس آثارها على بيئة المنظمة المدروسة.

الفرضية رقم 3: يعتبر التنوع الثقافي عاملا حاسما في الأداء الوظيفي للعنصر البشري في المنظمة الجزائرية، وقد أوضحت الدراسة الميدانية أن الفرضية صحيحة، إذ أثبتت أن المبحوثين من مختلف الجنسيات يتصورون تأثيرا كبيرا للقيم الفردية الثقافية على أداءهم، إذ نجد أن المبحوثين من العمالة الجزائرية والآسيوية لديهم توجه متطرف نحو البعد الجماعي والقيم الجماعية السببية، عكس العمالة الأنجلوسكسونية التي تتسم بتقدير منخفض جزئيا ومتوسط في غالب الأحيان نحو قيم الجماعية، تبعا لتوجهاتهم الثقافية وخلفيتهم المجتمعية، ومعتقداتهم، ما يؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي في المنظمة.

وعلى العموم خلصت الدراسة إلى:

✓ وجود اختلاف في أبعاد الثقافة الوطنية بين كل من افراد عينة الدراسة تبعا لاختلاف سماتهم الثقافية.

✓ بينت الدراسة علاقة متغيري الدراسة ببعضهما البعض ومدى اختلافهما باختلاف جنسية الموظف وسماته الثقافية.

✓ بينت الدراسة أهمية دراسة قيم الأداء الوظيفي كمتغير تابع ومؤثر بدوره على التنوع الثقافي في المنظمات وكذا السلوك التنظيمي للموظف.

✓ بينت الدراسة أهمية الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الجنسيات في ثقافتها الوطنية المجتمعية التي تجلبها معها من وطنها الام.

أما في ما يخص الحالة محل الدراسة فقد توصلت البحث الى:

✓ كشفت الدراسة أن المنظمة هي من المؤسسات التي لها باع في البيئة الوطنية يعمل فيها ما يقارب 55.5% من العمالة الجزائرية وما يقارب 44% من العمالة الجزائرية اغلبيتهم العظمى من الذكور.

✓ ان معدل الخبرة بمعظم العاملين من متوسط إلى طويل مدى نوعا ما، وما اكسب هذه المنظمة خصوصية هو وجود العمال الاجانب والجزائريين جنبا إلى جنب في ميدان العمل، أو الاعمال الفنية

والإدارية مما يضفي على بيئة العمل سمات متميزة تتمثل في تبادل الخبرات مع وجود لتباين واضح للقيم والعادات والمعتقدات واللغة والرموز وأنماط السلوك.

أظهرت الدراسة ان هناك اتجاها ايجابيا لدى المبحوثين نحو متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

- لقد بلغ عدد الأبعاد التي نالت مستوى مرتفع 11 بعدا
- بلغ عدد الأبعاد التي نالت مستوى متوسط 28 بعدا، ويشير ذلك إلى مدى الاهتمام الذي يعطيه افراد العينة للموضوع.

نستنتج من ذلك أن المبحوثين من الثقافة الجزائرية يتسمون بدرجة عالية من القبول بتباعد النفوذ الوظيفي، هم ونظراؤهم من الثقافة العربية عكس المورد البشري ذوي السمات الآسيوية والأنجلوسكسونية، حيث تبرز وتتجلى المركزية والقاعدية والهرمية، في البيئة العربية والجزائرية بشكل واضح وجلي. كما أن هناك شبه تباعد كلي بين الرئيس والمرؤوس، وذلك ما يتنافى وقيم الآسيويين الثقافية، ناهيك عن تجنب المجهول، وعدم الدخول في مواقف قد تسبب له خسارة ماء الوجه، حاله حال المورد البشري العرب عكس الأنجلوسكسونيين الذين يميلون إلى الرغبة في اكتشاف المجهول والدخول في غمار تجارب جديدة، في الوقت ذاته يميل المبحوث الجزائري إلى العمل الجماعي مشتركا في ذلك مع نظيره العربي والآسيوي، في حين يميل المورد البشري الأنجلوسكسوني إلى الفردانية والرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية بعيدا عن فرق العمل.

تتسم الثقافة الجزائرية عموما بالميل الواضح إلى التمييز بين الجنسين والميل ودعم سيطرة الذكور، ناهيك عن التركيز الواضح على الأداء الاقتصادي حالها حال المورد ذوي السمات العربية. مختلفا بذلك عن المورد الآسيوي والأنجلوسكسوني الذي يتسم بليونته تجاه موقفه من شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع التركيز على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.

في الوقت ذاته تركز الثقافة ذات السمات العربية والجزائرية وبدرجة متوسطة الثقافة الأنجلوسكسونية على الثبات أو الاستقرار الشخصي، وغيرها من التفاصيل. في حين تركز الثقافة الآسيوية على ما يعرف بالتوجه نحو المستقبل و يولي أولوية لبعض القيم كالمثابرة والإصرار والادخار، مع التركيز نوعا ما على المكانة الاجتماعية.

تتشترك الثقافات الأربع محل الدراسة داخل المنظمة في ميلها بدرجة متوسطة نحو التحرر من القيود، والرغبة في التساهل.

إن هذه النتائج المتحصل عليها والتي حققنا من خلالها مجموعة الاهداف التي رسمت في بداية البحث تبين على عدة أصعدة أهمية التنوع الثقافي كبيئة تخلق الابداع وطرق عمل متعددة، ولها من الايجابيات الكثير كما تطرقنا في الفصول النظرية، لكن هذه الأهمية تظهر في يستحدثه هذا التنوع من تحديات جديدة ذات طبيعة معقدة فتكون في معظمها ذات طابع ثقافي لا يمكن التعامل معها دون فهمها ودراستها والتعمق فيها.

وبالعودة إلى تأثير هذه الثقافات المتباينة على الأداء الوظيفي نلاحظ تباينا شبه تام حول كثير من الأبعاد، فالمورد العربي والجزائري لا يولي أهمية إطلاقا لقيمة الوقت، ويعتبرها ثانوية وغير ضرورية أثناء تواجده في مكان عمله أو خارجه، عكس المورد الآسيوي الذي يعد حرصه مرتفعا جدا تجاه قيمة الوقت، ومتوسطا بالنسبة للمورد الأنجلوسكسوني. أما فيما يتعلق بقيم الأداء الوظيفي ككل، عرفت الثقافات تباينا طفيفا في ما تعلق بقيم الكفاءة والفاعلية والتعاون وروح المنافسة، والإنجاز.

وفي ضوء النتائج التي توصلنا إليها، توصي الدراسة بما يلي:

✓ ضرورة ان تقوم المنظمات بين الفينة والأخرى بإجراء دراسات تشخيصية تتعلم بتقييم الثقافة السائدة ليتسنى لها متابعة مدى تأثير التنوع الثقافي على أداء العاملين وذلك في جميع المستويات الإدارية، فالتطور الثقافي قد ينعكس سلبا او ايجابا على أداء العاملين بالنظر لما كشفته النتائج من تباين واضح في استجابات المورد البشري المختلف ثقافيا تجاه أبعاد الثقافة الوطنية وقيم الأداء الوظيفي توصي الدراسة بضرورة وبأهمية مراعاة تلك الاختلافات من قبل الإدارة وبذل جهود ملموسة لتلبية رغبات الموظفين من جميع الثقافات، مما يؤدي إلى تحقيق أية آثار سلبية محتملة لهذه الاختلافات.

✓ إقامة قنوات اتصال مباشر بين الإدارة والعاملين والتخفيف إلى ادنى حد من الممارسة

البيروقراطية بين الإدارة العليا والعاملين والمستويات العاملين

✓ أهمية اجراء دراسات حديثة تتناول بيئة المؤسسة المبحوثة وتشمل الموضوعات:

- أثر العوامل الخارجية على سلوك وأداء العاملين في المؤسسة .
- اثر القيم الثقافية للعمال الاجنبية على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- مستوى انتاجية العاملين والعوامل المؤثرة فيها (دراسة مقارنة بين العمالة الداخلية والخارجية).

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

1. ابن منظور، لسان العرب - مادة عقد. بيروت: دار صادر، المجلد 03، الجزء 1، 1992.
2. البستاني، بطرس. محيط المحيط، قاموس مطول في اللغة العربية. لبنان، مكتبة لبنان، 1419هـ، 1998.
3. الرازي، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي. مختار الصحاح. بيروت: المكتبة العصرية- الدار النموذجية، 1376هـ- 1957م

ثانياً: المراجع

أ- فئة الكتب

1. إبراهيم، محمد عباس. الثقافات الفرعية دراسة الأنثروبولوجية للجماعات النوبية بمدينة الإسكندرية. مصر: دار المعرفة الجامعية، 1997.
2. أبو النصر، مدحت محمد. الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2011.
3. أبو بكر، مصطفى محمود. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
4. أبو قحف، أبو عبد السلام. اقتصاديات الاعمال. القاهرة: المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، 1993.
5. أحمد، صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
6. أرمستروج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة. الأردن، بدون مؤسسة النشر، ط1، 2001.
7. آل عروان، هند بنت عبد الرحمان بن إبراهيم. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، 2003.
8. اهجرسي، جلال. ماهر أحمد وآخرون. الإدارة والمبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2001-2002.

9. بدر، أحمد حامد. **السلوك التنظيمي**. الكويت: دار العلم، ط1، 1982.
10. بن هادة، علي وآخرون. **القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي**. الجزائر: الموسوعة الوطنية للكتاب، ط1، 1991.
11. بيخو، باروخ. **اعادة النظر في التعددية الثقافية والتنوع الثقافي والنظرية السياسية**. دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، 2007.
12. بيومي، محمد أحمد. **المجتمع والثقافة والشخصية**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1968.
13. جودة، محفوظ أحمد. **إدارة الموارد البشرية**. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010 .
14. جونيرج، جيرال. **إدارة السلوك في المنظمات**. الرياض: دار المريخ، ط2، 1991.
15. جيرينبرج، جيرالد. بارون، روبرت. **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني، إسماعيل علي. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
16. حجازي، هيثم علي. شوقي، ناجي جواد. **إدارة الأعمال الدولية**. عمان: دار صفاء للنشر، 2011.
17. حسن، فايز. **سيكولوجية الإدارة العامة**. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
18. حمداوي، وسيلة. **إدارة الموارد البشرية**. الجزائر: قالمة، مديرية النشر الجامعية، 2004.
19. حمزاوي، محمد سيد. **قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة**. الرياض: (د.د.ن)، 2013.
20. حمودة، عبد الناصر محمد علي. **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**. القاهرة: المنظمة العربية للبحوث والدراسات ط1، 2005.
21. حمودة، عبد الناصر محمد علي. **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.
22. حنفي، عبد الغفار. قرياقص، سمية. **أساليب الإدارة وبيئة الأعمال**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2000.
23. الخشاب، أحمد. **دراسات انثروبولوجية**. القاهرة: دار المعارف، 1970.
24. خضير، كاظم حمود. الوزبي، موسى سلامة. **مبادئ إدارة الأعمال**. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
25. خليفة، عبد اللطيف محمد. **المعتقدات والاتجاهات نحو المرض النفسي**. القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1992.

26. درة، عبد الباري إبراهيم. إدارة الاجتماعات الإجرائية قواعد روبرت التنظيمية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
27. الدهان، أميمة. نظريات منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1992.
28. ديري، زاهد محمد. السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
29. راو، س.بي. (العولمة الكونية) وأبعادها الإدارية، ترجمة: الخزامي عبد الحكيم. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، د.س.ن.
30. راوية، حسن محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999-2000.
31. راوية، حسن محمد. السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية، 2003.
32. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. الدين والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الديني. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2010.
33. الركباني، كاظم نزار. الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للنشر، 2004.
34. زايد، عادل محمد. إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. القاهرة: دار النشر للطباعة، 2003.
35. الزواد، خير فيصل. علاج الأمراض النفسية والاضطرابات السلوكية. بيروت: دار الملايين، 1984.
36. السكارنة، بلال. طرق إبداعية في التدريب. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
37. السلمي، علي. إدارة الأداء المتميز. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002.
38. السلمي، علي. الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
39. سليمان، يوسف علوي وآخرون. الاقتصاد الاجتماعي والتضامني: فرص أكثر، فرص عمل أكثر من أجل الشباب. أغادير: أكتديدة الاقتصاد الاجتماعي والتكافلي، 2013.
40. السواط، عوض الله طلق وآخرون. الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة. مصر: دار حافظ للنشر والتوزيع، 1416هـ.
41. شوقي، إسلام جمال الدين. الوان الاقتصاد العشرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2020.
42. الصاوي، على. مصطلحات وقراءات بالإنجليزية في الإدارة. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1994.

43. الصحن، عبد الفتاح. سرايا، محمد السيد. الرقابة والمراجعة الداخلية. مصر: الدار الجامعية، 1998.
44. الصحن، محمود فريد، وآخرون، مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
45. الضجم، عبد الله عبد الغني. السواط، طلق عوض الله. السلوك التنظيمي. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، 2002.
46. عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة، 1979.
47. العامري، صالح مهدي محسن. الغالبي، طاهر منصور. الإدارة والأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
48. عبد الرحمان، محمد. قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية. لقاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
49. عبد الهادي، مسلم على وآخرون. السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار التعليم الجامعي، 2012.
50. عبد الوهاب، علي محمد. مقدمة في الإدارة. د.د.ن: طبعت بطابع معهد الإدارة العامة، 1406هـ، 1986م.
51. العتيبي، صبحي. تطور الفكر والأنشطة الإدارية. عمان: دار ومكتبة الحامد، ط1، 2002.
52. العديلي، ناصر محمد. السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
53. عساف، عبد المعطي محمد. السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. (عمان: دار زهران، 1999.
54. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2005.
55. عمر، حسن. التنمية والتخطيط الاقتصادي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د س ط.
56. العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط 05، 2010.
57. عواملة، نائل عبد الحفيظ. تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل والأساليب. عمان: مركز احمد ياسين للنشر، 1995.

58. العيفة، جمال. الثقافة الجماهيرية عندما تخضع وسائل الاعلام والاتصال لقوى السوق. الجزائر: مديرية النشر جامعة باجي مختار، 2003.
59. الغالي، طاهر محسن منصور. ادريس، وائل محمد صبحي. أساسيات الأداء وبطاقة التمييز المتوازن. الأردن: دار وائل للنشر، ط1، الجزء 1 2009.
60. غامري، محمد. مقدمة في الأنترولوجيا العامة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1991.
61. غربي، على. وآخرون، تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
62. غنيم، عثمان محمد. التخطيط أسس ومبادئ عامة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999.
63. غنيم، عثمان محمد. التخطيط: أسس ومبادئ عامة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
64. فتحي، محمود محمد. الإدارة العامة المقارنة. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، ط1، 1985.
65. فهمي، منصور. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: مطبعة الكاتب الجامعي، 1973.
66. قباري، إسماعيل محمد. أصول علم الاجتماع ومصادره. الإسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987.
67. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
68. القريوتي، موسى قاسم. الخضر، مبارك علي. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع، ط3، 2006.
69. قنديل، علاء محمد سيد. عبد المطلب، سامح عامر. تخطيط ومراقبة الإنتاج. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011.
70. الكساسبة، عبد الكريم وصفي. تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
71. كشك، محمد بهجت جاد الله. المنظمات وطرق إدارتها. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
72. كوش، دوني. مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: المقداد، قاسم. سوريا: مطبعة اتحاد الكتاب العرب، 2002.

73. لوبون، غوستاف. **الآراء والمعتقدات**، ترجمة زعيتير عادل. مصر: كلمات عربية للنشر والتوزيع، د س ن.
74. لينتول، رالف. **الأنثروبولوجيا وأزمة العالم الثالث**، ترجمة عبد المالك الناشف. بيروت: المكتبة المصرية، 1967.
75. مجموعة من أساتذة علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، د س ن.
76. محمود، هاشم زكي. **تنظيم وطرق العمل**. الكويت: مطابع جامعة الكويت، ط1، 1984.
77. مدبولي، جلال. **الإجتماع الثقافي**. القاهرة: دار الثقافة للنشر والطبع، 1979.
78. المرسي، جمال الدين محمد. إدريس، ثابت عبد الرحمان. **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2001.
79. المصاروة، علي محمد أحمد. الخفاجي، نعمة عباس. **إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي**. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
80. المصري، إيهاب عيسى. عامر، طارق عبد الرؤوف. **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**. القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
81. المصري، إيهاب عيسى. عامر، طارق عبد الرؤوف. **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ط 20**. القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة. د.س. ن.
82. المصري، محمد سعيد. **التنظيم والإدارة**. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
83. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. وآخرون، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**. القاهرة: المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، د.س.ن.
84. المغربي، محمد الفاتح. **السلوك التنظيمي**. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
85. منسي، محمود عبد الرحمان وآخرون. **المدخل إلى علم النفس التربوي**. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2002.
86. موسى، محمد محمود. **التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته**. القاهرة: المكتبة الانجلو المصرية، 1985.
87. الناصر، محمد علي حمودة. **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2005.

88. النجار، عبد . الإدارة الذكية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008.
89. النمر، سعود محمد وآخرون. الإدارة العامة-الأسس والوظائف. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1991.
90. النمر، سعود محمد. السلوك الإداري. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود، 1990.
91. هولنكرانس، أيكه. قاموس مصطلحات الإتكنولوجيا والفلكلور، ترجمة: الجوهري، محمد و الشامي، حسن. د.د.ن، مطبعة دار المعارف، ط2، 1973.
92. وصفي، عاطف. الأنثروبولوجيا الثقافية. القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1971.
93. ولد خليفة، محمد العربي. المسألة الثقافية وقضايا اللسان والهوية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
94. ويلسون، ديفيد. إستراتيجية التغير: مفاهيم ومنظرات في إدارة التغير، ترجمة عمارة يحي السيد، مرجع شفيق رزق الله. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.

ب. المجالات العلمية

1. بركات، سليم. "الثقافة مفهوم وممارسة". مجلة الموقف الأدبي، العدد 09، (2016).
2. بروش، زين الدين. هدار، لحسن. "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة". أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة 01، (2008).
3. بسبع، عبد القادر. تافرقورت، محمد. و طهراوي، علي دومة. "الاقتصاد البنفسجي الرؤية الاقتصادية للثقافية في فرنسا". مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 06، العدد 02، (2020).
4. بن طراد، وفاء. "واقع الثقافة الوطنية في القنوات الفضائية دراسة تحليلية لعينة من البرامج الثقافية". مجلة أفاق للعلوم، العدد 08، جزء 02، (جوان 2017).
5. بن محمد، إيمان. "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي". مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 03، (جوان 2008).
6. بوحبيبة، رابح. "التنوع الثقافي ودوره في احداث التنمية المستدامة وتقييمه". مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة، عدد 51، (جوان 2019).

7. بوحنية، قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد(2)، 2003.
8. بونقيب، أحمد. "أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2008". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، (2019).
9. الجنوبي، منصور بن عبد الرحمان. "مدى انطباق مراحل التخطيط الاستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى كلية الجامعة ومن جهة نظر أعضاء التدريس لجامعة شقراء بالسعودية". مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 9، العدد 1، (2020).
10. الخطيبي، أحمد. "الثقافة: مفهومها، خصائصها، مكوناتها". مجلة المكتبة، العدد 42 (2007).
11. الخفاجي، رشا مهدي. "تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان". المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 03، سبتمبر (2011).
12. الداوي، الشيخ. "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية". مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، العدد 6، (2008).
13. الدهان، محمد. قريشي، هاجر. "متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة". مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 05، (جوان 2017).
14. زحزاح، خالد. "أهمية بيئة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، العدد 08، فيفري (2017).
15. زرفاوي، عبد الكريم. "تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية مدخل بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة مؤسستي "صيدال" و"الروبية". مجلة الاقتصادي الصناعي، العدد 11، (2016).
16. السوابطة، سالم. "الرقابة المالية"، مجلة الحقوق، إصدار مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد 3، (2005).
17. السيد، معين أمين. وآخرون، "أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي: دراسة على شركات الصناعة الاستراتيجية الأردنية". مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 06، (جوان 2016).
18. شتاتحة، عائشة. "استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox". مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04.

19. الشميسي، محمد. "الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإداري". مجلة النهضة مجلد 2، عدد 5، (أكتوبر 2000).
20. صدوقي، عقيلة. "إدارة التنوع الثقافي: حتمية التصدي للاختلافات الثقافية بين المؤسسات". مجلة أبحاث، المجلد الثاني العدد الأول، (جوان 2017).
21. الصقر، مهدي. "تقييم الأداء وسيلة الهدف". مجلة التنمية الإدارية، العدد 13، بغداد (1980).
22. صناعي، ناجي علي. "الثقافة الوطنية بين إشكالية الموضوع والتحديات الراهنة". مجلة القلم، (علمية، محكمة)، العدد 03، (يونيو 2015).
23. عباس، حسن حسن. "أثر ثقافة المنظمة على إدارة الموارد البشرية في السودان". مجلة كلية العلوم الإدارية للبحوث العلمية، ط1، (2005).
24. عباس، فريدة صغیر. "صراع القيم بين الثقافة المحلية والثقافة الافتراضية في ظل القضاء السيبراني". مجلة البدر، المجلد 10 العدد 11، (2018).
25. عبد الزهرة، محسن منتهى. "واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين". مجلة كلية التربية، المجلد الثاني، العدد الرابع، (2011).
26. العسالي، جمال. بن يحيى، نجاة. "اشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال". مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01.
27. علوط، باتول. "أثر البيئة الداخلية على التنظيم". مجلة البحوث السياسية والإدارية، المجلد 1، العدد 9، (ديسمبر 2006).
28. قرفي، عبد الحميد. معاوي، سامية. "تصور مفاهيمي تحليلي لعلاقة الثقافات التنظيمية الفرعية المجتمعية بالمؤسسة المينائية بسكيدة". مجلة دراسات وأبحاث، العدد 30، (مارس 2018).
29. كورتل، محمد. "دول الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين". مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 05، (جوان 2016).
30. المجالي، فاي. وآخرون، "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن". المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 25، (ديسمبر 2016).
31. مدحت، عز الدين. "التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة"، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، (1983).

32. مساعدي، لزهرة. "في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها (العادات، التقاليد، الأعراف)". مجلة الذاكرة، العدد 09، (جوان 2017).
33. مقدم، عبد الحفيظ. "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك". مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 22، العدد 01، الكويت.
34. موساوي، زهية. "الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية". مجلة الباحث العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (2002).
35. ناقة، نهلة. "سوسيولوجيا الكفاءات: من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة". مجلة الحقيقة، العدد 43، (2018).
36. الهرش، نافذ فايز. "قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على أبعاد هوفستد الثقافية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، (2008).
37. يوسف، حدة. هدار، سعاد. "أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، (2009).

ج. المذكرات

1. إسعد، فايزة. العادات الاجتماعية والتقاليد في الوسط الحضري بين التقليد والحداثة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة وهران، 2011-2012.
2. بكاي، عبد المجيد. التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015-2016.
3. بكاي، مالك. المسايرة والمغايرة في الوسط المدرسي الجزائري. أطروحة دكتوراه، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009.
4. بن شريك، عبد السلام. دراسة مقارنة بين النظرة الإستراتيجية للقادة الجزائريين والقادة الأجانب. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2012.
5. بن واضح، الهاشمي. تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008/2011. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2013-2014.

6. بوحديد، ليلي. دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.
7. جواد، عمر بلخير. دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد، تخصص تسيير، تلمسان، 2015.
8. حبارة، يعمر عبد اللطيف الحسين. أثر إدارة التنوع الموارد البشرية على مدى المنظمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في الردين. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، 2017.
9. ختيم، شامة. وآخرون، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية. رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير، الجزائر، 1999.
10. الخرابشة، أحمد حمدان سالم. الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء القيادات الإدارية: دراسة حالة في المؤسسات العامة السودانية والأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011.
11. الخرابشة، أحمد حمدان سالم. الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء القيادات الإدارية دراسة في المؤسسات العامة السودانية والأردنية. أطروحة الدكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011.
12. زدام، يوسف. دور الثقافة السياسية في تفعيل المواطنة بالبلدان العربية: دراسة في المتغير القيمي المرتبط بمستويات التنمية الإنسانية. أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق، جامعة باتنة 01، 2013.
13. ززع، فاطمة. أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية شعبة تسيير مؤسسات، 2016-2017.
14. شنوفي، نور الدين. تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز. أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2004-2005.

15. الطبلاوي، نجوى عبد الله. تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية فريق الإدارة العليا للمنظمات متعددة الجنسيات في مصر. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس كلية التجارة، 2007.
16. العبادلة، عبد الرحمان صالح. الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2003-2004.
17. العوالم، عمر عبد الحفيظ. الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1990.
18. عيساوي، وهيبه. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار". رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2011-2012.
19. لفحل، ليندة. إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية "منظمة الصحة العالمية نموذجا". رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، تخصص إدارة دولية، الجزائر، 2012-2013.
20. منيغر، سناء. التنوع الثقافي من منظور الأمن المجتمعي. رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة سطيف 2، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، 2013-2004.
21. النميان، عبد الله عبد الرحمان. الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- د - الملتقيات والمؤتمرات**
1. براهيم، زرزور. إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات (الفرص والتحديات)، دراسة حالة منظمة الصحة العالمية، أعمال المؤتمر الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، طرابلس 21-05-2015.
2. برحومة، عبد الحميد. زغبة، طلال. بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفاعلية المؤسسة. مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نوفمبر 2009.

3. خرخاش، سامية. خرخاش، نادية. معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة. مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نوفمبر 2009.
4. الخناق، سناء عبد الكريم. مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر.
5. خوني، رابح. وحساني، رقية. تسيير التنوع المقاربات و التحديات. مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأقليات والإنصاف)، نظرة حول ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية يومي 25-26/02/2014، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014.
6. رزيق، كمال. اشكالية العلاقة بين الاخلاق والاقتصاد في ظل الازمة المالية العالمية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السابع حول تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " التحديات، الفرص، الافاق " للفترة ما بين 10-11 نوفمبر 2009.
7. رسلان، اسماعيل نبيل. قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة المبررات الأهداف الأساليب). مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
8. الرشيد، عادل محمود. الإدارة والثقافة الموائمة بين البراداييم والسياق. المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة -القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، سوريا، دمشق، أيام 13-16 أكتوبر 2003.
9. صالح، نصيرة. التنوع الثقافي كآلية جديدة لتفعيل مسار التنمية المستدامة. أعمال المؤتمر الدولي الثامن، التنوع الثقافي/ طرابلس أيام 21-23/05/2015.
10. القحطاني، مشيب بن عائض. قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.

11. مرزوقة، عيسى. شخشاخ، محمد شريف. الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح. مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نوفمبر 2009.

هـ. مواقع الأنترنت

4. أحمد محمد حسين، "العبر ثقافية، البين ثقافية، المتأقفة والتثقاف"، دراسة مقارنة من اجل تحديد المفاهيم

: Retrieved <https://ahmedhussein.wordpress.com/category/>

Retrieved from: <https://www.mtmlinguasoft.com/ar/cultural-competence-training/>

5. خالد حميد، الاقتصاد البنفسجي

<https://islamanar.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%81%D8%B3%D8%AC%D9%8A-the-violet-economy/>

6. موسوعة ويكيبيديا

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%A8%D9%86%D9%81%D8%B3%D8%AC%D9%8A>

هل يمكن للاقتصاد أن يؤثر على الثقافة؟

<https://www.aljazeera.net/blogs/2019/10/24/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%81%D8%B3%D8%AC%D9%8A-%D9%87%D9%84%D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86%D9%84%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A3%D9%86>

7. رندة عطية، الاقتصاد الثقافي.. حين يكون الإبداع أبرز روافد التنمية،

<https://www.noonpost.com/content/36258> .

BOOKS :

1. Gillkirton , A. Greene , **The Dynamics of Managing Diversity a critical Approach**, Elsevier, 3rd Edition, 2010.
2. Hickson, D.J and Pugh, D.S. **Managemet Worldwide: The Impact of Societal Culture on Organizations Around The Globe**, Penguin Books, UK 1995.
3. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. **Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**: SAGE Publications. 2004.
4. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V, Khun, T. **The Structure of Scientific Revolution**, The University of Chicago Press, USA. 1962.
5. Jaeger, A. M. and Kanungo, R.N., **Management in Developing Countries**, Routledge, London. 2nd ed , 1990.
6. Jones, Garethr, **Organizational Theory, Design ,and change**, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey. 2004.
7. Markulev, A & long. A. **On sustainability: An Economic Approach**. Productivity Commission Staff Research Note. AUSTRALIA. May 2013,
8. Mcinash.c. **Cambridge Advanced learn's Dictionary**. Cambridge University Press. 2013,.
9. Morgan, G, **Images of Organizations**, 2nd Edition, Sage Publications, 1967.
10. Ration V, jones P et all **entrepreneurship in the Solidarity Economy**, Switzerland: Springer, 2019.
11. Robbins, S. P, & Judge, T. A. **Organizational Behavior** 15th Edition: Pearson Higher. Education & Professional Group. 2012.
12. Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. **Organizational Behavior**: Wiley. 2013.
13. Thomas, D. and Ely R: **Making differences matter**. Harvard Business Review, 1996.
14. Tung, R.L. Strategic. **Management of Human Resources in the Multinational Enterprise**. Human Resource Management. 1984.
15. Wagner III, J.A. and Hollenbeck, J.R. **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**. NJ: Prentice-Hall International, Inc 3rd Eddition 1998.

JOURNALS

1. Alesina, A., Devleeschauwer, A., Easterly, W., Kurlat, S., & Wacziarg, R. **FRACTIONALIZATION**. Journal of Economic Growth, Springer, 2003 8(2).
2. Armstrong C. P. Flood; J. B. Guthrie; W. Liu; S. Maccurtain and T. Mkamwa. **The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems** Human Resource Management , November-December , 2010, 48(6).

3. Black, J.S. and Mendenhall, M.E. **Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research**. Academy of Management Review, 1990. Vol15.
4. Bouchier, M. **is a cultural Turn of the Sustainable Development possible ?** Newarchitecture journal china, 2013. vol 6
5. Caleb rosado: **what do we mean by managing diversity** sumatireddy ,editor ,**workforcediverrrsity**, concepts and cases, hyderabad, india, ICAFAI university, 1997. 3(1).
6. Haddaoui soumia, keskes said, **A Cross Cultural Comunication Course for Promoting Inter Culturality in the EFL Classroom**, univercity of stif 2 HLE, 2012. Vol6
7. Hofstede , G.H, Hofstede G.J .and Hinkov,M. **Cultures and organizations: software of the mind intercltural corperation and its importance of survival**, New york: Megraw-Hill. 2010(1).
8. Mendanhal M .E and Topolnytsky.L , **Commitement in a Changing world of Work** ,Canadian Psychology.2006. Vol 30.
9. Richard,J . **Understanding Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance** .Journal of managerial issues, 2001. Vol6.
10. Schwartz, S. H. **A theory of cultural value orientations: Explication and applications**.Comparative sociology, 2006 .5(2).
11. Sunil Kumar Singh, M. P. **Cross Cultural Conceptualisations**. IIMB Management Review, 2008. 20(3).
12. Whitely. W, and G.England, **Managerial Values as a Reflection of culture and process of Industrization**, Academy of Managemenet journal, 1977 (20).
13. Wood, S. J. and A. Bryson. **The Rise of High Envolement Management in Britain .** National Institute of Economic and Social Research Discussion Paper, 2008 . vol321

SITES :

1. Hofstede, G. **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context**. 2011. Retrieved From <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
2. <http://www.ieb.uib.edu/aplicacio/fitxers/CI09Periac.pdf>
3. PERIAC, F.**Defining and Measuring Cultural Diversity for Innovation Analysis purpose – A Survey In Economics and Management 2009**, Retrieved from
4. Retrieved from: <https://www.mtmlinguasoft.com/ar/cultural-competence-training/>

THESIS

5. Vogt, M. M. H. **The Effect of High Involvement Work Systems and Empowerment Oriented Leadership on Job Satisfaction and Absence Frequency**”, Master Thesis Human Resource Studies. Tilburg University.2015.

المراجع باللغة الفرنسية:

LIVRES :

1. ABur Laud et Autres, **dictionnaire de gestion**. paris: Fourcher, 1995,

2. Aguinis Herman, **Performance Management**, Person Practice Hall, 2009 .
3. Barmayer .C, **Management interculturel et style d'apprentissage, étudiants et dirigeant en France, en Allemagne et au Québec**, Québec, les Press de l'université Lava. 2011.
4. Bondarin F.bédier, j. et gravari-bédier, M. **L'économie mauve: Alliance entre le culturel et L'économie**. CULTURELLE DU CECTEUR COSMETIQUE, 2017.
5. D. Autissier & V. Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**, édition D'organisation, Paris, 2008.
6. **Dictionnaire Larousse de la langue française**, 2001
7. Dimitri Weiss , **Ressource Humaines**, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2003.
8. Hofstde G, et Bolling D , **Les difference culturelles dans le management**, Paris, 1987.
9. Jacinthe Gagnon. **L'economie mauve. Economie development Durable et Diversité culturelle, laboratoire d'études sur les politiques et la mondialisation**, université de l'administration Publique. France 2016.
10. Meier, O. **Management interculturel: Stratégie. Organisation. Performance**: Dunod. 5 éd 2013.
11. P.Lorino. **L'économiste est le Manager** 3^{ème} Ed. ENAG. Alger, 1991.

JOURNAUX

1. Hernandez. **Afrique: l'actualité Du Model Paternaliste**. Revue français de gestion, 2003. vol 128

Sites :

2. La réponse au réchauffement est aussi culturelle. Retrieved from: https://www.diversum.net/fichiers/File/La_reponse_au_rechauffement_est_aussi_culturelle.pdf
3. **Premier Forum international de l'economie mauve 2011 Paris**: <https://www.mondedesgrandesecoles.fr/premier-forum-international-de-leconomie-mauve/> 14-02-2020 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الإداري

دراسة ميدانية في:

.....

سيدي الكريم / سيدتي الكريمة: تحية طيبة أتشرف أن أضع بين أيديكم استبيان الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مدى تأثير التنوع الثقافي داخل كيان منظماتي واحد على استراتيجيات الأداء الإداري، يبحث عن سبل تكييف مختلف عمليات الأداء مع القيم الثقافية والسلوكية السائدة داخل المنظمة وخارجها باعتبارها نسقا اجتماعيا وثقافيا مفتوحا على البيئة ومتفاعلا معها. راجين منكم التفضل بالإجابة، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لا غير بموثوقية وسرية تامة .

تحت إشراف: أ/د بحري طروب

إعداد الطالبة: بن يزة رحمة

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنسية:

الجنس:

السن:

طبيعة الوظيفة:

مدة الوظيفة:

ثانياً: بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية:

البعد الأول: مدى تحكم السلطة الإدارية

غير موافق	موافق	محايد	
			1 على الموظفين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار
			2 على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين
			3 على المسؤولين أن لا يطلبوا آراء الموظفين
			4 على المرؤوسين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء
			5 المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا

البعد الثاني: تحاشي عدم التأكد

غير موافق	موافق	محايد	
			1 أثناء العمل التعليمات المباشرة والآنية مهمة جدا للعامل
			2 يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله
			3 هناك دائما توقع من المدراء للموظفين

			للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة .
4			القواعد والتعليمات اهم من اي شيء اخر داخل المنظمة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله.
5			وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله

البعد الثالث: الفردية والجماعية

غير موافق	موافق	محايد	
			1 الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية
			2 نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد
			3 أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك.
			4 يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة.
			5 السعي نحو الاهداف الشخصية اهم بكثير من التوافق مع المجموعة.

البعد الرابع: الذكورة مقابل الأنوثة

غير موافق	موافق	محايد	
			1 غالبا ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة حين يديرها رجل.
			2 الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أهم من حصول المرأة عليها.
			3 الرجال يستخدمون التفكير المنطقي أما المرأة فتميل إلى العاطفة.
			4 حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة عادة ما

			تتطلب خطابا فعالا ومقنعا وذلك متوفر لدى الرجل.
5			من المستحسن أن يقود الرجل الوظائف العليا بدلا من المرأة.

البعد الخامس: النظرة بعيدة الأجل وقصيرة الأجل (التوجه نحو المستقبل):

	محايد	موافق	غير موافق
1			التقشف والتوفير للمستقبل جيد جدا
2			الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل.
3			الإحساس بالخل مهم في مكان العمل
4			على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية طويلة المدى تحسبا للمقبل

البعد السادس: الليونة والقيود

	محايد	موافق	غير موافق
1			الاستمتاع بالوظيفة يعطي الرغبة في العطاء أكثر
2			اشباع الرغبات والحاجات الأساسية يساعد على الإبداع في العمل
3			رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا أمر عادي
4			حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة

ثالثا: أثر التنوع الثقافي على قيم إدارة الأداء الإداري

	محايد	موافق	غير موافق
1			أمتك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص بي.
2			أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي.

الفعالية والكفاءة

			أفضل العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.	3	التنافس
			أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه.	4	
			أرغب أن أعمل على تطوير وتحسين أدائي لمهمتي .	5	الإنجاز
			أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي.	6	
			أحتاج إلى مساعدة زملائي في القيام بعملتي.	7	العمل
			أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين.	8	
			أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات.	9	اتخاذ
			أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه .	10	
			أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المنظمة.	11	الدافعية
			الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المنظمة	12	
			يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.	13	حل المشكلات
			أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي.	14	
			يزداد ارتباطي بعملتي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي.	15	المكافئة
			أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل.	16	
			الإخلاص في العمل أساس ألتزم به .	17	المهارة
			أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي	18	
			أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل	19	قيم الوقت
			لا أترك وظيفتي إلى حين انتهاء وقت العمل.	20	

إنتهى

The People's Democratic Republic Of Algeria
Ministry Of Higher Education And Scientific Research
University Of Batna 1
Faculty Of Law Department Of Political Science

**Managing Cultural Diversity in the Organization and its Impact on administrative
Field Study In**

.....

Dear Sir / Madam,

I have the honor to put in your hands the study questionnaire that aims to identify the extent of the impact of cultural diversity within a single organizational entity on management performance strategies, looking for ways to adapt the various performance processes with the cultural and behavioral values prevailing inside and outside the organization, considering it a social and cultural pattern open to the environment and interacting with it. We ask you to kindly answer, knowing that your answers will be used for scientific research only, with complete reliability and confidentiality.

By: Benyza Rahma Supervisor: Prof/ Bahri Taroub

i. Personal Information :

- Nationality:
- Gender:
- Age:
- Job Title:
- Job Duration:

1- Power Distance

		Neutral	Agree	Disagree
1	Managers should make most decisions without consulting subordinates.			
2	It is frequently necessary for a manager to use authority and power when dealing with subordinates			
3	Managers should seldom ask for the opinions of employees.			
4	Employees should not disagree with management decisions			
5	Managers should not delegate important tasks to employees			

2- Uncertainly Avoidance

		Neutral	Agree	Disagree
1	Instructions for operations are important for employees on the job			
2	It is important to have job requirements and instructions spelled out in detail so that employees always know what they are expected to do			
3	Managers expect workers to closely follow instructions and procedures.			
4	Rules and regularities are important because they inform workers what the organization expects of them.			
5	Standard operating procedures are helpful to employees on the job			

3- Individual Versus Collectivism

		Neutral	Agree	Disagree
1	Group welfare is more important than individual rewards.			
2	Group success is more important than individual success.			
3	Being accepted by the members of your workgroup is very important.			
4	Employees should pursue their goals after considering the welfare of the group.			
5	individual rewards is more important than Group welfare			

4- Masculinity vs Femininity

		Neutral	Agree	Disagree
1	Meetings are usually run more effectively when they are chaired by a man			
2	It is more important for men to have a professional career than it is for women to have a professional career.			
3	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition			
4	Solving organizational problems usually requires an active, forcible approach which is typical of men.			
5	It is preferable to have a man in a high level position rather than a woman			

5- Long Term vs Short Term Orientation

		Neutral	Agree	Disagree
1	Thrift is important in the workplace.			
2	Persistence is important in the workplace			
3	Having a sense of shame is important in the workplace.			
4	Ordering relationships by status and observing this order is important in the workplace..			

6- Indulgence Versus Restraint

		Neutral	Agree	Disagree
1	Enjoying the job gives the desire to give more.			
2	Satisfying basic desires and needs helps creativity at work.			
3	It's normal to refuse the orders that are not directly related to the job.			
4	Freedom of expression gives a feeling of comfort while doing the job.			

III-

		Neutral	AGREE	Disagree	
	01	I have enough capacity to do my own job.			
	02	I think that the excellent performance is the			

		closest indicator to assessing my work.			
	03	I prefer to work in an organization that is competitive in the market.			
	04	I prefer leading a team rather than working within it.			
	05	I would like to develop and improve my performance of my mission.			
	06	I believe that new methods must be found to get my work done.			
	07	I need the help of my colleagues to do my job.			
	08	I spend much time doing other people's work.			
	09	I prefer to work according to orders and instructions.			
	10	I let the decision-making to the supreme authority and do not interfere with it.			
	11	I aspire to occupy an important position in the organization.			
	12	Financial profit is the reason I belong to this organization.			
	13	I can rely on myself to solve any problem I encounter at work.			
	14	I resort to the top management level to solve my problems.			
	15	My engagement with my work increases, the more management rewards me.			
	16	I would like to know about my performance evaluation at work.			
	17	Sincerity in work is a basis that I adhere to.			
	18	I am exploiting my full potential while doing my job.			
	19	I do not leave my job until the end of work time.			
	20	I prefer to stay on the job site to get my work done, even if my work time ends.			

Finish.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وعران

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

10	مقدمة
11	أسباب اختيار الموضوع.....
11	أهمية الموضوع:.....
12	الدراسات السابقة.....
16	إشكالية البحث:.....
17	التساؤلات الفرعية:.....
17	الفرضيات:.....
17	حدود الدراسة:.....
18	مصطلحات البحث:.....
20	متغيرات البحث:.....
20	منهجية البحث:.....
22	صعوبات الدراسة:.....
22	تقسيم البحث:.....
24	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة التنوع الثقافي.....
25	المبحث الأول: التنوع الثقافي، المفهوم والمنطلقات.....
26	المطلب الأول: تعريف الثقافة، الثقافة الوطنية والثقافة المحلية.....
26	الفرع الأول: تعريف الثقافة وسماتها.....
36	الفرع الثاني: بين الثقافة والثقافة الوطنية.....
39	الفرع الثالث: من الثقافة الوطنية إلى الثقافة المحلية.....
42	المطلب الثاني: بناء نموذج للثقافة داخل المنظمة (الثقافة التنظيمية).....
42	الفرع الأول: مفهوم المنظمة والثقافة التنظيمية.....
48	الفرع الثاني: السلوك التنظيمي داخل المنظمة.....

52	المطلب الثالث: التنوع الثقافي، ديناميات وأشكال
52	الفرع الأول: مفهوم التنوع الثقافي
56	الفرع الثاني: أشكال التنوع الثقافي
58	المبحث الثاني: الأساليب والنماذج المفسرة للتنوع الثقافي داخل المنظمة
58	المطلب الأول: أساليب قياس التنوع الثقافي
58	الفرع الأول: التنوع الثقافي داخل المنظمة
61	الفرع الثاني: آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة
62	الفرع الثالث: أساليب قياس التنوع الثقافي
63	المطلب الثاني: منظورات الاختلافات الثقافية وإدارتها داخل المنظمة
63	الفرع الأول: إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة
66	الفرع الثاني: النماذج المفسرة للتنوع الثقافي داخل المنظمة
79	المطلب الثالث: الموازنة بين البراداييم الإداري والسياق الثقافي
79	الفرع الأول: ما بين الثقافي والإداري (السياق والمسار)
81	الفرع الثاني: دور المدخل الثقافي والمأسسة في تطوير البراداييم الإداري
84	الفصل الثاني: الاختلافات الثقافية وأثرها على قياس الأداء الوظيفي داخل المنظمة
85	المبحث الأول: مفهوم الإدارة ووظائفها ومستوياتها
85	المطلب الأول: تعريف الإدارة وبيئتها
85	الفرع الأول: تعريف الإدارة
88	الفرع الثاني: بيئة الإدارة:
96	المطلب الثاني: وظائف الإدارة ومستوياتها
96	الفرع الأول: وظائف الإدارة
110	المبحث الثاني: أثر التفاعل مع البيئة والاختلافات الثقافية في تحديد الأداء الوظيفي
110	المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي ومعوقاته
111	الفرع الأول: مفاهيم حول الأداء
116	الفرع الثاني: معوقات الأداء الوظيفي
119	المطلب الثاني: نظريات الأداء الوظيفي
121	المبحث الثالث: تطور فلسفات قياس الأداء الوظيفي الكلي

122	المطلب الأول: قياس الأداء في الأدبيات الإدارية.....
124	المطلب الثاني: قياس الأداء الوظيفي ومستوياته.....
124	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء الوظيفي وأهميته داخل المنظمة.....
125	الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء الوظيفي ومزاياه.....
128	المطلب الثالث: المؤشرات العامة لقياس الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال.....
128	الفرع الأول: مفهوم مؤشرات قياس الأداء الوظيفي.....
129	الفرع الثاني: أنواع مؤشرات قياس الأداء.....
132	الفصل الثالث: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي للمنظمة
133	المبحث الأول: إدارة التنوع الثقافي في ظل النماذج التقليدية.....
133	المطلب الأول: منظورات إدارة التنوع الثقافي في النماذج الاقتصادية.....
134	الفرع الأول: إدارة التنوع الثقافي تاريخيا.....
136	الفرع الثاني: العبر ثقافية في إدارة منظمات الأعمال وفق نماذج متعددة.....
142	المطلب الثاني: التوجه التوظيفي للمورد البشري المتنوع ثقافيا.....
142	الفرع الأول: اختيار وتعيين المورد البشري المتنوع ثقافيا.....
144	الفرع الثاني: مكافأة المورد البشري المتنوع ثقافيا.....
145	المطلب الثالث: دور التنوع الثقافي في تقييم، تحفيز وتدريب المورد البشري.....
145	الفرع الأول: تقييم وتحفيز المورد البشري.....
148	الفرع الثاني: تقدير الحاجة إلى التدريب الثقافي.....
150	الفرع الثالث: مداخل التدريب الثقافي.....
151	الفرع الرابع: أثر التدريب الثقافي على الأداء الوظيفي.....
152	المبحث الثاني: نحو نموذج اقتصادي بنفسي في منظمات الأعمال.....
152	المطلب الأول: العلاقة بين الاقتصاد والثقافة.....
153	الفرع الأول: مفهوم الاقتصاد البنفسي "أهمية وأهداف".....
157	الفرع الثاني: أبعاد الاقتصاد البنفسي.....
158	المطلب الثاني: البعد الثقافي للاقتصاد وأثره على أداء المورد البشري داخل المنظمة.....
159	الفرع الأول: البصمة الثقافية كمؤثر على البناء الاقتصادي.....
160	الفرع الثاني: البناء الاقتصادي المستدام من منظور البصمة الاجتماعية والثقافية والبيئية.....

المبحث الثالث: أداء المورد البشري متعدد الثقافات في منظمات الأعمال الجزائرية.....	162
المطلب الأول: الثقافة الجزائرية، بين المحلية والأجنبية.....	163
الفرع الأول: سمات الثقافة الجزائرية.....	163
الفرع الثاني: سمات الثقافة الأجنبية والعربية.....	167
الفرع الثالث: محددات التكيف مع النسق الثقافي المحلي الجزائري.....	170
المطلب الثاني: التنوع الثقافي في الجزائر كميزة منتجة للإبداع.....	172
الفرع الأول: مستويات تطبيق إدارة التنوع الثقافي عبر الثقافية.....	172
الفرع الثاني: متطلبات إدارة التنوع الثقافي في البيئة الجزائرية.....	175
المطلب الثالث: التحديات المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي في البيئة الجزائرية.....	176
الفرع الأول: تحديات التنوع الثقافي داخل المنظمة.....	177
الفرع الثاني: فلسفة الاحتواء المنتهجة من طرف المنظمات الجزائرية.....	178
الفصل الرابع: أثر إدارة التنوع الثقافي على مخرجات الأداء الوظيفي داخل منظمة LEAD للتعهدات.....	182
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....	184
المطلب الأول: إجراءات الدراسة وأدواتها.....	184
المطلب الثاني: عرض خصائص عينة الدراسة.....	192
المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية.....	201
المطلب الأول: عرض ومناقشة استجابات العينة حول استبيان بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية.....	202
الفرع الأول: عرض نتائج المورد البشري ذو الثقافة ذات السمات الجزائرية.....	202
الفرع الثاني: عرض نتائج المورد البشري ذو الثقافة ذات السمات الآسيوية:.....	209
الفرع الثالث: عرض نتائج المورد البشري ذو الثقافة ذات السمات العربية:.....	216
الفرع الرابع: عرض نتائج المورد البشري ذو الثقافة ذات السمات الأنجلوسكسونية.....	223
المطلب الثاني: عرض ومناقشة استجابات العينة حول أثر التنوع الثقافي على قيم إدارة الأداء الوظيفي.....	230
الفرع الأول: عرض نتائج استجابة المورد البشري ذو السمات الجزائرية.....	231
الفرع الثاني: عرض نتائج استجابة المورد البشري ذو السمات الآسيوية.....	237
الفرع الثالث: عرض نتائج استجابة المورد البشري ذوي السمات العربية.....	243
الفرع الرابع: عرض نتائج استجابة المورد البشري ذوي السمات الأنجلوسكسونية.....	249

255	الخاتمة
260	قائمة المصادر والمراجع
278	الملاحق
288	فهرس المحتويات
294	الملخص
Résumé:.....	294
Summary:.....	294

الملخص

جاءت هذه الدراسة بهدف معالجة موضوع إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالأداء الوظيفي تم من خلالها الإجابة على مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق في إدراك قيم الأداء الوظيفي تبعاً للمتغير الثقافي ومدى تأثير جنسية الموظفين وأبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد، في إدراكهم لأبعاده.

لتحقيق أهداف هذا البحث تم إنجاز دراسة ميدانية في منظمة متعددة الجنسيات LEAD للإنشاءات والتعهدات وطبقت الدراسة على 67 عاملاً، 41 % منهم جزائريون، و32.83 % منهم آسيويون، و20.89 % منهم عرب، و4.47 % أنجلوسكسونيون، من خلال استبيان ضم قسمين، الثقافة الوطنية وأثر التنوع الثقافي على أبعاد وقيم الأداء الوظيفي باللغتين العربية والإنجليزية. ولقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق محورية بين مختلف الجنسيات محل الدراسة في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد Hofstede في إدراكهم لقيم الاداء الوظيفي وكذا أبعاد التنوع الثقافي، لكن مستوى هذه الفروق يتفاوت بين العمالة الجزائرية والأجنبية، كما أن هناك فروقا إحصائية بين أولويات الأبعاد والقيم لدى العمالة من الجنسيات المختلفة.

أوصت الدراسة بضرورة أن تعطي المنظمات أولوية للاهتمام بالجوانب الثقافية - الفردية والتنظيمية- وذلك لإجراء دراسات تشخيصية، وتشجيع ونشر القيم التنظيمية التي تعزز التفاهم والنقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات الثقافية.

الكلمات المفتاحية: التنوع الثقافي، الثقافة الوطنية، إدارة التنوع الثقافي، ثقافة المنظمة، الأداء الوظيفي، الثقافة الإدارية،

المنظمة.

Résumé :

Cette étude a abordé le sujet de la gestion de la diversité culturelle et de ses relations avec la performance administrative à travers laquelle un certain nombre de questions ont été répondues sur l'ampleur des différences de perception des valeurs de la performance administrative selon la variable culturelle et l'étendue de l'influence de la nationalité des salariés avec les dimensions de la culture nationale selon le modèle Hofstede, dans leur prise de conscience des dimensions de la performance administrative.

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, une étude de terrain a été réalisée dans une organisation multinationale LEAD pour la construction et les engagements L'étude a été appliquée à 67 travailleurs, dont 41 % sont algériens, 32,83 % sont asiatiques, 20,89 % sont arabes et 4,47 % sont anglo-saxons, à travers un questionnaire en deux parties, la culture nationale et l'impact de la diversité culturelle sur les dimensions et les valeurs de la performance administrative, en langue arabe et en langue anglaise.

Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe des différences cruciales entre les différentes nationalités étudiées dans les dimensions de la culture nationale selon le modèle Hofstede dans leur perception des valeurs de la performance administrative ainsi que des dimensions de la diversité culturelle, mais le niveau de ces différences varie entre les travailleurs algériens et étrangers. En outre, il existe des différences statistiques entre les priorités dimensionnelles et les valeurs pour les travailleurs de différentes nationalités.

Mots Clés: Diversité culturelle, Culture nationale, Gestion de la diversité culturelle, Culture de l'organisation, Fonctionnalité, Culture administrative, organization.

Summary :

This study addressed the subject of the management of cultural diversity and its relationship with administrative performance through which a number of questions were answered on the extent of the differences in the perception of the values of administrative performance according to the cultural variable. and the extent of the influence of the nationality of employees with the dimensions of national culture according to the Hofstede 2011 model, in their awareness of the dimensions of administrative performance.

To achieve the objectives of this research, a field study was carried out in a multinational organization for construction and commitments LEAD, The study was applied to 67 workers, of whom 41% are Algerians, 32.83% are Asian, 20.89% are Arab and 4.47% are Anglo-Saxon, through a two-part questionnaire, the national culture and the impact of cultural diversity on the dimensions and values of administrative performance, in Arabic and English.

The results of the study showed that there are crucial differences between the different nationalities studied in the dimensions of national culture according to the Hofstede model in their perception of the values of administrative performance as well as the dimensions of cultural diversity, but the level of these differences varies between Algerian and foreign workers. In addition, there are statistical differences between dimensional priorities and values for workers of different nationalities.

Keywords: Cultural diversity, National culture, Management of cultural diversity, Organizational culture, Functionality, Administrative culture, Organization.