

**دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع تعدد ثقافات العنصر البشري لمواجهة الصراع
التنظيمي – دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات في مصر**

أ.د/ محمد محمد إبراهيم*
أشرف الطيب أحمد محمد**

(*) أ.د/محمد محمد إبراهيم : أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ بالكلية ، ورئيس جامعة المنوفية السابق •

Mail: amitracm@hotmail.com

(*) اشرف الطيب احمد محمد : باحث دراسات عليا دكتوراه تخصص ادارة الاعمال •

Mail:

المستخلص

دور إدارة الموارد البشرية فى التعامل مع تعدد ثقافات العنصر البشرى لمواجهة الصراع التنظيمى - دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات فى مصر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وجود إدارة للمسارات الوظيفية ضمن هيكل إدارة الموارد البشرية بأشركات متعددة جنسيات العنصر البشرى على الصراع التنظيمى والتعرف على الأسباب التى تؤدى للصراع التنظيمى داخل المنظمات متعددة ثقافات العنصر البشرى من وجهة نظر العاملين فيها وماهى المخاطر الناجمة عن هذا الصراع التنظيمى بالإضافة إلى التعرف على وجود فروق فى مستويات الصراع تبعا لبعض متغيرات الدراسة ومنها على سبيل المثال (عدم وجود إدارة للمسارات الوظيفية - عدم وضوح الدور - ندرة الموارد - عدم وجود نظام واضح للحوافز - عدم تنوع الإتصالات - ضعف سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات متعددة ثقافات العنصر البشرى) على اسباب حدوث هذا الصراع .

كما هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مفهوم الصراع التنظيمى - أهميته - أسباب نشأته - انواع الصراع ومستوياته - مراحل تطور نظريات الصراع التنظيمى فى الفكر الإدارى ومعرفة المراحل التى يمر بها الصراع التنظيمى .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على :

اختيار عينة من العاملين بشركة هنكل مصر للمنظفات والصناعات الكيماوية احدى الشركات الدولية متعددة الجنسيات بطريقة عشوائية لعدد ٣٥٣ مفردة منهم ١٤٣ مفردة من القطاع الادارى، ٢١٠ مفردة من القطاع الفنى للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم بخصوص المشكلة محل الدراسة وهى عدد الاستثمارات الصحيحة والقابلة للقياس وذلك من خلال توجيه مجموعة من التساؤلات الرئيسية المتعلقة بموضوع الدراسة كان من أهمها :

- هل لديكم إحساس بوجود صراع تنظيمي بين العاملين بالشركة باختلاف مستوياتهم ؟
 - ما هي أهم أسباب وأشكال الصراع التنظيمي بالشركة ؟
 - هل يمثل تعدد ثقافات العاملين مشكلة في التعامل فيما بينهم بالشركة ؟
 - إلى أي مدى يدرك العاملون والقيادات الادارية بالشركة الدور الذى تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فى إدارة المسارات الوظيفية ؟
 - ما مدى اهتمام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالشركة بتنمية إدارة المسارات الوظيفية؟
 - هل توجد عوائق تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية؟
- وقد استهدفت هذه الدراسة تحقيق الآتي :

- مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة بالشركة محل الدراسة
- مساعدة الباحث في التعرف على متغيرات الدراسة بالشركة محل الدراسة
- دراسة وتحليل تداعيات الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالشركة محل الدراسة
- التعرف على أهم أسباب وأشكال ومستوى الصراع التنظيمي بالشركة محل الدراسة
- التعرف على الاختلافات بين إدراك العاملين والقيادات الإدارية لدور إدارة المسارات الوظيفية لمواجهة تعدد الثقافات بالشركة محل الدراسة .
- تحديد مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية إستراتيجيات متنوعة بالشركة محل الدراسة .
- تحديد المعوقات التي تواجه عملية إدارة المسارات الوظيفية بالشركة محل الدراسة
- تحديد أهمية ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية
- دراسة وتحليل المتطلبات الضرورية التي يمكن أن تعتمد كمناهج فعالة لإدارة الموارد البشرية المتنوعة ثقافيًا بالشركة محل الدراسة.
- **وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها**
- من خلال مراجعة الممارسات التطبيقية فى الشركة موضع الدراسة وجد أن أكثر أسباب نشؤ الصراع هي استخدام إدارة المسارات الوظيفية استراتيجيات نمطية تقليدية واهمال برامج التدريب وتقييم الاداء وضعف الاتصالات ونقل المعلومات ولغة الحوار منعدمة وعدم التوافق للعاملين مع الاسلوب الإداري وكذلك عدم ملائمة الفرد لاحتياجات الوظيفة لعدم وجود إدارة للمسارات الوظيفية كما أنه يوجد صراع بين الفنيين وبعضهم البعض وبين الإداريين والفنيين والسبب يرجع إلى التخصص والإجراءات والحوافز والمكافآت والمنافسة .

Abstract

The Role of Human Resources Management in Dealing with the Multiculturalism of the Human Element to Confront Organizational Conflict – An Applied Study on Multinational Companies in Egypt

This study aimed to identify the impact of the existence of the management of career paths within the structure of human resources management in multinational companies on the organizational conflict and to identify the reasons that lead to organizational conflict within multicultural organizations from the point of view of their employees and what are the risks resulting from this organizational conflict in addition to identifying the existence of differences in the levels of conflict according to some variables of the study, **for example** (lack of management of career paths – lack of clarity of role – scarcity of resources – lack of a clear system of incentives - lack of diversity of communications – weak human resources management policies in multicultural institutions The human element) on the causes of this conflict .

This study also aimed to study the concept of organizational conflict - its importance – the reasons for its emergence – the types of conflict and its levels – the stages of development of theories of organizational conflict in administrative thought and knowledge of the stages through which organizational conflict passes.

This study relied on :

Selection of a sample of employees of Henkel Egypt for Detergents and Chemical Industries, one of the international multinational companies, in a random manner **for 353 individuals**, including **143 individuals from the administrative sector**, **210 individuals from the technical sector** to identify their views and trends regarding the problem under study, which is the number of valid and measurable forms, by addressing a set of main questions related to the subject of the study, the most important of which were:

- Do you feel that there is an organizational conflict between the employees of the company at different levels?
- What are the most important causes and forms of organizational conflict in the company?
- Is the multiculturalism of employees a problem in dealing with each other in the company?
- To what extent are the employees and administrative leaders of the company aware of the role played by strategic management of human resources in managing career paths?
- To what extent is the company's strategic management of human resources interested in developing the management of career paths?
- Are there barriers that limit the application of strategic human resources management to manage career paths?

This study aimed to achieve the following :

- Assisting the researcher in identifying and crystallizing the problem of the study in the company under study
- Assisting the researcher in identifying the variables of the study in the company under study
- Study and analyze the repercussions of the organizational conflict on the performance of the employees of the company under study
- Identify the most important causes, forms and level of organizational conflict in the company under study
- Identify the differences between the perception of employees and administrative leaders of the role of managing career paths to confront multiculturalism in the company under study .
- Determine the extent to which the strategic management of human resources to manage career paths applies various strategies in the company under study .
- Identify obstacles facing the management of career paths in the company under study
- Determine the importance of managing career paths and their impact on the level of human resources performance
- Studying and analyzing the necessary requirements that can be adopted as effective approaches to managing the culturally diverse human resources of the company under study.
- **The researcher has reached a number of results, the most important of which are :**
- Through a review of the applied practices in the company under study, it was found that the most reasons for the emergence of conflict are the use of career paths management, **traditional stereotypes**, neglect of training programs, performance evaluation, poor communication, information transfer, language of dialogue, lack of compatibility of workers with the administrative style, as well as the inappropriateness of the individual for the needs of the job because there is no management of career paths. There is also a conflict between technicians and each other and between administrators and technicians, and the reason is due to specialization, procedures, incentives, rewards and competition .

مقدمة

العنصر البشرى أحد أهم موارد المنظمات بل أنه يمثل ركيزتها فى تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها وهو حجر الاساس فى الجهود الرامية للحاق بركب التقدم فى بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات على بيئتها الخارجية والداخلية ومن هنا فان الإدارة بدأت توجه أهتمامها بالموارد البشرية لديها وبناء قدراتهم إيجابيا من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمى من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والولاء فى العمل. وبعد أن تنبّهت منظمات الأعمال فى القرن الماضى لأهمية الإنسان "المورد البشرى" ودوره الفعال فى ضمان استمراريّتها ونجاحها ، فبدأت هذه المنظمات تولى الموارد البشرية الإهتمام الكبير والجاد وذلك للمحافظة عليها ورعايتها باعتبار أن هذه الموارد البشرية تمثل رأس المال البشرى الأساسى لهذه المنظمات .

كما إن التقدم الذى أحرزته الدول المتقدمة فى مجال إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز الوظيفى لم يكن وليد الصدفة بل كان نتيجة لتطبيق تلك الدول الأساليب الحديثة والمتقدمة فى مجال إدارة الموارد البشرية ومن أهمها تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية فى إدارة المسارات الوظيفية .

فى إطار التحول الإستراتيجى لإدارة الموارد البشرية تغيرت النظرة إلى الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال إدارة العنصر البشرى ، فتحوّلت النظرة من مجرد مجموعة من الأهداف التنفيذية فقط إلى البدء بأهداف إستراتيجية يلبىها تلك الأهداف الوظيفية والتنفيذية . ومن بين تلك الأهداف الإستراتيجية المساهمة فى تعظيم الإنتاجية من خلال المورد البشرى وايضا تحقيق الإستقرار الوظيفى للعاملين ولم تتوقف الأهداف الإستراتيجية عند هذا الحد بل إمتدت إلى أهداف إستراتيجية أخرى كما تساهم فى مواجهة ظاهرة الصراع التنظيمى الذى تكون أحد أسبابه تعدد ثقافات العاملين فى المؤسسات عابرة القارات Transcontinental corporations أى المؤسسات عابرة الحدود Transnational corporations.

ولقد جاء هذا التحول نحو استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فى إدارة المسارات الوظيفية نتيجة تحديات تنافسية وأخرى بسبب تطور الفكر الإدارى. كما أن الأنظمة البشرية لايمكن أن تظل فى حالة ثبات ما دامت فى حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التى

تعيش فيها (الحراشة والهيثي ، ٢٠٠٦ : ٢٥٠) وقد ساهمت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تصميم وتنفيذ خارطة الطريق لإدارة المسارات الوظيفية في الشركات متعددة الجنسيات لضمان فاعلية إدارة تلك المسارات لتحقيق التميز الوظيفي للعاملين بها في جميع المراحل الوظيفية وللقضاء على مشاكل الناتجة عن التنوع الثقافي بها .

ثانيا الخلفية النظرية والدراسات السابقة

نتناول في هذا الجزء الإجابة على السؤال التالي كيف يؤثر التنوع الثقافي في تصميم استراتيجية التنمية البشرية لإدارة المسارات الوظيفية في المنظمات متعددة الجنسيات ؟ وذلك وفق نتائج مراجعة وتحليل وتقييم الفكر الإداري في الوقت الحالي، وسيكون تناول بالمحددات التالية:

- تتركز التغطية على الممارسة في اطار المنظمات متعددة الجنسيات .
- يفترض أن يكون للمنظمة فروع أو أنشطة مختلفة في دول مختلفة .
- يفترض أن المنظمة توظف عاملين ينتمون إلى ثقافات متعددة وجنسيات متعددة.
- يمكن أن يضم الفرع الواحد عاملين من عدة ثقافات بما فيها ثقافة البلد الأم أو البلد المضيف.
- تتضمن التغطية تصميم استراتيجية التنمية البشرية بالمفهوم الواسع الذي يشمل أهم أنشطة الموارد البشرية: التوظيف، التدريب والتنمية، التحفيز والتعويض، تقييم الأداء.

• الاستراتيجية العامة للمنظمة للتعامل مع التنوع الثقافي

تعد دراسة (Higgs & Perrin 2002) من أكثر الدراسات شيوعاً في تناول الاستراتيجية العامة للتعامل مع التنوع الثقافي، ووفق هذه الدراسة فإن المنظمات متعددة الجنسيات تحتار بين ثلاث استراتيجيات بديلة:

– الاستراتيجية الأولى: تجاهل الاختلافات الثقافية

في هذه الحالة تتجاهل المنظمة تماماً الاختلافات الثقافية وتخطط لاستخدام الموارد البشرية دون النظر إلى تلك الاختلافات وبالتالي فهي تطبق سياسات موحدة في كل المجالات، وترجع أي مشكلات في التطبيق إلى عوامل غير ثقافية.

– الاستراتيجية الثانية التقليل من التنوع الثقافي

في هذه الحالة يكون السعي إلى تقليل مصادر التنوع الثقافي بحيث ينتمي العاملون تقريبا لثقافة واحدة بافتراض أن ذلك سيسهل إدارة الموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية، وقد يحرم ذلك المنظمة من مزايا التنوع الثقافي.

الاستراتيجية الثالثة إدارة الاختلافات الثقافية

تقوم المنظمة بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الماثلة في مختلف الثقافات الموجودة للاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص وعلاج نقاط الضعف والمواجهة الفعالة للتحديات.

ويخلص الجدول التالي الاستراتيجيات الثلاث.

جدول رقم (١)

الاستراتيجية العامة للتعامل مع التنوع الثقافي

المتغيرات نوع التنظيم	أثر التنوع الثقافي على المنظمة	استراتيجية التعامل مع تأثير التنوع الثقافي	النتائج المتوقعة للاستراتيجية	تكرار الإدراك للتنوع والاستراتيجية
تنظيم ضيق الأفق "طريقتنا هي الوحيدة"	عدم وجود تأثير لا تدرك الإدارة أي تأثير للتنوع الثقافي على التنظيم	تجاهل الاختلافات تجاهل تأثير التنوع الثقافي على التنظيم	مشكلات على الرغم من ظهور مشكلات إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي	شائعة
تنظيم أقل تعصبا "طريقتنا هي الأفضل"	وجود تأثير سلبي للتنوع الثقافي سيترتب عليه مشكلات متنوعة على التنظيم	تصغير الاختلافات تقليل مصار تأثير التنوع الثقافي على التنظيم، مع تشكيل فرق العمل التي تنتمي إلى ثقافة واحدة إن أمكن	بعض المشكلات وقليل من المزايا تقل المشكلات كلما قل التنوع بينما يتم تجاهل إمكانية تحقيق مزايا من التنوع	شائعة إلى حد ما
تنظيم متفاعل ثقافيا أفضل الطرق هو "مزج طريقتنا مع طرق الآخرين"	تأثير سلبي وإيجابي للتنوع الثقافي يسبب بعض المزايا وبعض العقبات للمنظمة بشكل متماثل	إدارة الاختلافات تدريب أعضاء المنظمة على التعرف على الاختلافات الثقافية وتطويرها لإيجاد مزايا للتنظيم	بعض المشكلات وكثير من المزايا يتم إدراك مزايا التنوع والاعتراف بها في حين يستمر حدوث بعض المشكلات التي تتطلب من الإدارة التعامل معها	نادر الحدوث

المصدر: (Higgs& Perrin, 2002)

أولا الدراسات العربية

١- دراسة عبدالله بن عبد الكريم بن أحمد السالم (٢٠٠٩) بعنوان : المدير العربى وإدارة الاختلافات الثقافية فى المنظمات متعددة الجنسيات مجلة البحوث الادارية ، كلية العلوم لادارية اكاديمية السادات للعلوم الادارية ، العدد الثاني .

هدفت هذه الدراسة إلى : -

تزويد المديرين ببعض المعلومات والمهارات الخاصة بإدارة الاختلافات الثقافية في المنظمة متعددة الجنسيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها : -

١. المنظمات الإنسانية بمختلف أشكالها التنفيذية مطالبة بتدريب أفرادها على كيفية فهم ثقافات الآخرين وإدارة الاختلافات الثقافية.
 ٢. التركيز على دور المديرين في إدارة الاختلافات الثقافية في تلك المنظمات.
 ٣. نشر الوعي بأهمية إدارة الاختلافات الثقافية في المنظمات وتعدد الجنسيات .
- ٢ - دراسة نجوى عبدالله الطبلوى (٢٠٠٧) بعنوان : تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية فريق الادارة العليا بالمنظمات متعددة الجنسيات فى مصر (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس)
- هدفت هذه الدراسة إلى : -

١. دراسة طبيعة العلاقة بين التنوع الثقافى وفعالية فريق الادارة العليا (متعدد الثقافات) بالمنظمات متعددة الجنسيات فى مصر
 ٢. اختبار العلاقة بين المتغيرات الوسيطة والعوامل المساعدة التالية:
 - درجة الوعي الثقافى - مستوى القبول الثقافى
 - القدرة على التكيف الثقافى بين فعالية فريق الادارة العليا (متعدد الثقافات) بالمنظمات متعددة الجنسيات فى مصر
 ٣. دراسة مدى تأثير المتغيرات الوسيطة التالية:
 - درجة الوعي الثقافى - مستوى القبول الثقافى - القدرة على التكيف
 - على فعالية فريق الادارة العليا (متعددة الثقافات) بالمنظمات متعددة الجنسيات فى مصر .
- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : -

١. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاختلافات الثقافية وفعالية فريق الادارة العليا (متعدد الثقافات) بالمنظمات متعددة الجنسيات فى مصر.
٢. توجد علاقة إرتباط موجبة جوهريّة بين:
 - درجة الوعى الثقافى - مستوى القبول الثقافى - القدرة على التكيف الثقافى وبين فاعلية فريق الادارة العليا (متعددة الثقافات) بالمنظمات متعددة الجنسيات فى مصر
 - ٣. يوجد تأثير ايجابى جوهري للمتغيرات التالية
 - درجة الوعى الثقافى - مستوى القبول الثقافى - القدرة على التكيف الثقافى وبين فاعلية فريق الادارة العليا (متعددة الثقافات) بالمنظمات متعددة الجنسيات فى مصر.
- ٣ - دراسة أسامة عبد المنعم (٢٠١٢) بعنوان : نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة أفاق جديدة، العدد الثاني .
هدفت هذه الدراسة إلى :
بحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي والنتائج المترتبة على ذلك ك تطوير للمسار الوظيفي وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في المنشآت الفندقية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :
تطوير المسار الوظيفي له تأثير مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ووجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي أقوى من العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي وأن تطوير المسار الوظيفي له ارتباط بالرضا الوظيفي بصورة أكبر من الالتزام الوظيفي.
- ٤- دراسة إبراهيم الطراونة، وعادل البلوشي، (٢٠١٠) بعنوان : أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، مؤته للبحوث والدراسات.
هدفت الدراسة إلى :
التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٣١٥) مشاركاً
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :
أن تصورات الباحثين عن المسار الوظيفي والتدريب والتطوير والنقل والمكافأة، كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة وبدرجة متوسطة لتقييم الأداء، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوظائف السابقة مجتمعة ومنفردة على المسار الوظيفي ووزارة المالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين للمسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية

ثانيا الدراسات الأجنبية

١- دراسة (James Kelly ، ٢٠٠١) بعنوان : دور وظيفة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات هدفت هذه الدراسة إلى :-
الإجابة عن تساؤلين:

الأول: هل أدت الزيادة في عدد الشركات متعددة الجنسيات في العقدين الماضيين إلى زيادة أو تقليص قوة وتأثير وظيفة ادارة الموارد البشرية.

الثاني: فكان يدور حول تقدير درجة الاستقلالية التي تتمتع بها الفروع المتمركزة في البلدان المضيفة وشرح كيف يؤثر ذلك في صناعة وتنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية.
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : -

أن هناك تزايد في دور وأهمية إدارة الموارد البشرية مع زيادة اقتحام الشركات لمجال الاعمال الدولية كما أثبتت بان الفروع قد طورت اقتراحات أفنعت المركز الرئيسى لتبنيها بحيث يتم تغيير كل من استراتيجيات الموارد البشرية للشركة الام والفروع على حد سواء .

٢- دراسة (Yean, Tan, Yahya ، ٢٠١٣) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المسار الوظيفى على الرضا المهني لوسطاء التأمين
هدفت هذه الدراسة إلى:-

معرفة التصورات الفردية حول ممارسات ادارة الموارد البشرية واستراتيجيات المسار الوظيفي التي تؤثر على الرضا المهني، وتم توزيع الاستبانة على (٥٣١) وسيطا في شركات التأمين في ماليزيا، وتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد الذي يبين وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (تدريب وتطوير وتعويزات) واستراتيجية ادارة المسار الوظيفي من جهة، والرضا المهني من جهة اخرى

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

واظهرت النتائج ايضا اثرا جزئيا لاستراتيجيات المسار الوظيفي على العلاقة بين المتغيرين السابقين، واوصت الدراسة شركات التامين موضوع الدراسة ببذل المزيد منالجهود لتحسين كفاءة برامجها التدريبية والتطويرية وتصميم حزم للاجور اكثر جاذبية للعاملين لديها

٣- دراسة (Fakhrzad, Mohammad ، ٢٠١٢) بعنوان : نموذج إستراتيجية المسار الوظيفي كمكمل لنماذج الكفاءة والتحليل الإستراتيجى للعمل

هدفت هذه الدراسة إلى :-

التعرف على النماذج الاستراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي لتعزيز دور المنظمة والعاملين في تطوير المسار الوظيفي بالتكامل مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :-

من خلال الاستقصاء للجوانب المختلفة لتحليل العمل ونماذج الكفاءة، ان هذه النماذج غير قادرة على تقديم حل متكامل لتوجيه وتخطيط المسار الوظيفي، لانها تلغي دور العاملين بوصفهم اصحاب المصلحة في تحليل واختيار المسار الوظيفي وتم التوصل الى ان درجة استقلالية العاملين (الحرية المتاحة للعاملين في التحكم بمساراتهم) تمثل عاملا مهما في عملية تخطيط المسار الوظيفي لهم

ثالثا الدراسة الاستطلاعية

وفى ضوء الدراسة الاستطلاعية اتضح للباحث وجود فجوة بين الممارسات الفعلية وانتشار ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين في المنظمات الدولية لاسيما في ظل تعدد ثقافات العاملين بهذه المنظمات ورغم أن العديد من الدراسات السابقة اهتمت بدراسة ظاهرة الصراع التنظيمى نظراً لخطورة تأثيرها على المنظمات وأدائها ورغم تركيزها على أهمية الحد من الصراع التنظيمي الناتج عن تعدد ثقافات العنصر البشرى ومعظم هذه الدراسات كانت تنظر لحل المشاكل الظاهرية (النظرية) ولم تنظر لاسباب الجوهرية للمشكلة والتي تكون السبب الرئيسى لحدوثها ونشأتها ولم تكتمل هذه الدراسات لعدم وجود ادارة للمسارات الوظيفية ضمن هيكل ادارة الموارد البشرية أوأستخدام الأدارة أستراتيجيات نمطية تقليدية والتي عن طريقها يوضح للعامل الوظائف التى يشغلها خلال فترة

عملة إذ تعتبر إدارة المسارات الوظيفية مؤشراً يستند إليه في تحقيق الأداء الجيد وإنجاز أهداف المنظمة وذلك لارتباطه بمستوى إشباع حاجات الأفراد وكذا طموحهم .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على :

اختيار عينة من العاملين بشركة هنكل مصر للمنظفات والصناعات الكيماوية إحدى الشركات الدولية متعددة الجنسيات بطريقة عشوائية لعدد ٣٥٣ مفردة منهم ١٤٣ مفردة من القطاع الإداري، ٢١٠ مفردة من القطاع الفني للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم بخصوص المشكلة محل الدراسة وهي عدد الاستثمارات الصحيحة والقابلة للقياس وذلك من خلال توجيه مجموعة من التساؤلات الرئيسية المتعلقة بموضوع الدراسة كان من أهمها :

هل لديكم إحساس بوجود صراع تنظيمي بين العاملين بالشركة باختلاف مستوياتهم ؟

ما هي أهم أسباب وأشكال الصراع التنظيمي بالشركة ؟

هل يمثل تعدد ثقافات العاملين مشكلة في التعامل فيما بينهم بالشركة ؟

إلى أي مدى يدرك العاملون والقيادات الإدارية بالشركة الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة المسارات الوظيفية ؟

ما مدى اهتمام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالشركة بتنمية إدارة المسارات الوظيفية؟

هل توجد عوائق تحد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية؟

وقد استهدفت هذه الدراسة تحقيق الآتي :

مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة الدراسة بالشركة محل الدراسة

مساعدة الباحث في التعرف على متغيرات الدراسة بالشركة محل الدراسة

دراسة وتحليل تداعيات الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالشركة محل الدراسة

التعرف على أهم أسباب وأشكال ومستوى الصراع التنظيمي بالشركة محل الدراسة

التعرف على الاختلافات بين إدراك العاملين والقيادات الإدارية لدور إدارة المسارات الوظيفية

لمواجهة تعدد الثقافات بالشركة محل الدراسة .

تحديد مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية أستراتيجيات متنوعة بالشركة محل الدراسة .

تحديد المعوقات التي تواجه عملية إدارة المسارات الوظيفية بالشركة محل الدراسة
تحديد أهمية ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية
دراسة وتحليل المتطلبات الضرورية التي يمكن أن تعتمد كمناهج فعالة لإدارة الموارد البشرية المتنوعة ثقافياً بالشركة محل الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها

من خلال مراجعة الممارسات التطبيقية فى الشركة موضع الدراسة وجد أن أكثر أسباب نشو الصراع هي استخدام إدارة المسارات الوظيفية استراتيجيات نمطية تقليدية واهمال برامج التدريب وتقييم الاداء وضعف الاتصالات ونقل المعلومات ولغة الحوار منعقدة وعدم التوافق للعاملين مع الاسلوب الإداري وكذلك عدم ملائمة الفرد لاحتياجات الوظيفة لعدم وجود إدارة للمسارات الوظيفية كما أنه يوجد صراع بين الفنيين وبعضهم البعض وبين الإداريين والفنيين والسبب يرجع إلى التخصص والإجراءات والحوافز والمكافآت والمنافسة

رابعا مشكلة الدراسة (study problem)

تعد ظاهرة الصراع التنظيمى داخل المنظمات الدولية من أهم المعوقات فى العمل التى تواجه المديرين لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها فى مواجهتها وحلها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد فى أنشطة منتجة وبالإضافة إلى أنها تنعكس سلبا على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف (مصطفى ، ٢٠٠٠ : ٤٤٥)

ويمكن تحديد الفجوة البحثية بعد تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً : على أنه تعاني معظم المنظمات الدولية متعددة الثقافات من الصراع الداخلي بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة لعدم فاعلية دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية وأستخدامها أستراتيجيات نمطية لجمع العاملين فى المنظمه متعددة الجنسيات فى مواجهة ظاهرة الصراع

التنظيمي وعدم القيام بدورها بشكل فعال مما ينعكس على مستوى الأداء وانخفاض مستوى تحقيق الأهداف بالمنظمة.

هل هناك مشكلة في هذا الموضوع تستحق الدراسة فيجانب المراجعة المكتبية للجوانب التطبيقية للدراسة فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية للتعرف على بعض الجوانب التطبيقية لموضوع البحث باحدى الشركات الدولية متعددة الثقافات الأجنبية والتي تعمل في جمهورية مصر العربية للإجابة على التساؤلات الآتية :-

- هل هناك معرفة وتطبيق لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية .
- هل توجد معوقات تحد من تطبيق إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية .
- ما هي الإجراءات المتبعة لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية من الاختيار والتعيين والترقية والنقل والتدريب وتقييم الأداء وغيرها .

خامسا أهداف الدراسة (study objectives)

تسعى هذه الدراسة بصفة أساسية في ضوء المشكلة والتساؤلات البحثية والفروض إلى تحقيق الأهداف التالية للحد من ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات الدولية متعددة الثقافات محل الدراسة لاسيما في ظل تعدد ثقافات العنصر البشرى الموجوده بها وعلى وجه التفصيل تهدف الدراسة إلى الأجابة على التساؤلات الآتية :

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية فى الشركة من عدمة (مجتمع الدراسة)
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية أستراتيجية نمطية أم متنوعة فى (مجتمع الدراسة) .
- تحديد المعوقات التى تواجه سير وتطبيق ادارة المسارات الوظيفية .
- تحديد اهمية وجود ادارة للمسارات الوظيفية للموارد البشرية واثراها على الصراع التنظيمي
- تحليل ودراسة مستوى الصراع التنظيمي بالشركة الدولية (محل الدراسة) .

- دراسة وتحليل تداعيات ظاهرة الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالشركة الدولية (محل الدراسة).
- التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارة المسارات الوظيفية بالشركة (محل الدراسة).
- الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للمسارات الوظيفية واستراتيجيات التعامل مع تعدد ثقافات العاملين بالشركة محل الدراسة.
- التعرف على العلاقة بين استراتيجيات التعامل مع تعدد الثقافات وإدارة ظاهرة الصراع التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

تهدف الأجابه على تلك التساؤلات التعرف على متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما والتي يمكن الإستفادة منها فى إجراء البحوث المتعلقة بموضوع تلك الدراسة فى إطار منظومة عناصر منهجية البحث بداية من تحديد مشكلة الدراسة ثم العناصر المنهجية المتعلقة بعلاج المشكلة مثل دقة تحديد المتغيرات وصياغة الفروض وتحديد أهداف وأهمية الدراسة ثم الأساليب التى يجب أتباعها لعلاج المشكلة حتى الوصول إلى توصيات علاج المشكلة بعد تحديدها تحديداً دقيقاً .

سادسا أهمية الدراسة (importance of study)

يقصد بأهمية الدراسة النتائج التى تترتب على تحقيق الأهداف السابقة ، ومن ثم تتمثل هذه النتائج فيما يلى :-

تطوير وتنمية الثقافة الإدارية للممارسين عند تصميم خارطة طريق إدغرة المسارات الوظيفية فى المؤسسات متعددة الجنسيات الأجنبية .

أيضا تطوير وتنمية ثقافة الباحثين الذين يقومون بإعداد بحوثهم المتعلقة بهذا الموضوع للوصول إلى نتائج وتوصيات ترتبط بالمنهجيات العلمية لموضزع البحث .

يعد العنصر البشرى من اهم الموارد فى المنظمات لذلك يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بمواردها البشرية والتخطيط لها بشكل يضمن لها المواجهة بالشكل الصحيح للتغيرات العالمية والمنافسة الشديدة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية بافضل الطرق

- وتظهر اهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية لما لها من اثر على الفرد والمنظمة على حد سواء ومن ناحية اخرى تنمية الافراد وتشجيعهم على الابداع للتخطيط لحياتهم المهنية بما يتناسب مع صفاتهم وقدراتهم الشخصية وعوامل البيئة المحيطة مما ينعكس على شكل رضا وولاء من العاملين لشركاتهم مما يساعد في رفع كفاءة وفاعلية هذه الموارد البشرية والوصول لمستوى الاداء الافضل وزيادة الانتاجية مما يؤدي لتحقيق الاهداف بالشركة

أ. الأهمية من الناحية العلمية (النظرية)

١- اثراء المعرفة العلمية حول موضوع استراتيجيات الموارد البشرية لادارة المسارات الوظيفية لمواجهة ظاهرة الصراع التنظيمي كون هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة بشكل صحيح

٢- الدراسة تقدم اطارا مفاهيميا عن موضوع استراتيجيات الموارد البشرية لادارة المسارات الوظيفية وذلك لقياس الصراع التنظيمي

٣- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة انسانية طبيعية الحدوث لابد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها في هذه الدراسة تسعى على للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي ، اسبابه ، انواعه ، واساليب التعامل معه فلا يمكن ادارته والحصول على ايجابيته وتجنب سلبياته الابدع التعرف على كيفية التعامل معه .

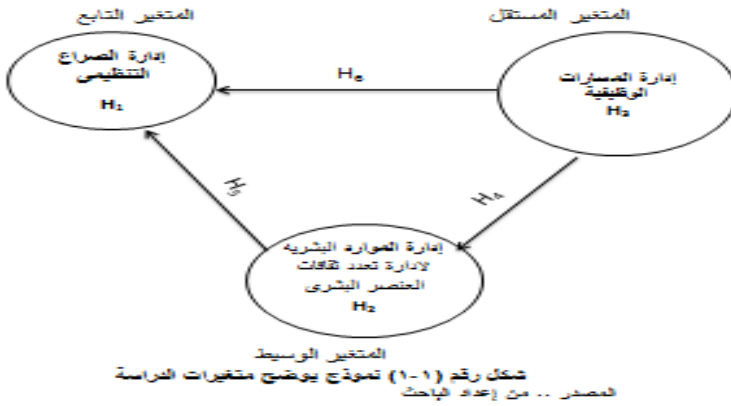
٤- ان هذه الدراسة يمكن ان تكون نقطة بداية لدراسات اخرى مماثلة .

ب. الأهمية من الناحية العملية

١. الاستفادة المثلى من الوقت الذي يتم اهداره خلال ادارة الصراع التنظيمي بين العاملين بالمنظمة
٢. مساعدة المنظمات الدولية متعددة الثقافات على تحسين الاداء وتطويره
٣. مساعدة الادارة والعاملين في المنظمات الدولية متعددة الثقافات للمشاركة والاتطلاع على نتائج الدراسة التي ستساعده في التعرف على اهم الاستراتيجيات المتبعة للحد من الصراع التنظيمي
٤. ان نتائج هذه الدراسة قد تسهم في ابراز الاثار الجانبية للصراع التنظيمي وتحسين الصورة عن الصراع وتوضيح اهم الاستراتيجيات المتبعة في الحد منه

- كفاءة وفاعلية هذه الموارد البشرية والوصول لمستوى الاداء الافضل وزيادة الانتاجية مما يؤدي لتحقيق الاهداف بالشركة
- كفاءة وفاعلية هذه الموارد البشرية والوصول لمستوى الاداء الافضل وزيادة الانتاجية مما يؤدي لتحقيق الاهداف بالشركة
- **سابعا متغيرات الدراسة :-**
- في اطار المراجعة الاستطلاعية المكتنية للمرجعيات العلمية والدراسات السابقة تمكن الباحث من تحديد متغيرات الدراسة والتي تتمثل فيما يلي :-
- **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فى إدارة وظائف المسارات الوظيفية للعاملين ذو الثقافات الأجنبية المتعددة (متغير مستقل)**
- تستهدف الدراسة مراجعة وتحليل وتقييم مرجعيات إستراتيجيات التعامل مع تعدد ثقافات العنصر البشرى من خلال ادارة المسارات الوظيفية ذات العلاقة بالتنوع الثقافى بالشركات الدولية .
- استراتيجيات استقطاب وتكوين الموارد البشرية — إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية — إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية (الترقية — التحفيز — التدوير الوظيفى) — الإستراتيجية المعممة " النمطية " — الإستراتيجية المميزة — الإستراتيجية المركزة.
- **مفهوم وأبعاد الصراع التنظيمى (متغير تابع)**
- تستهدف الدراسة مراجعة وتحليل وتقييم مرجعيات مفهوم — وأسباب — وتداعيات — وأساليب مواجهة الصراع التنظيمى وعلاقاتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية بالشركات الدولية من خلال النظر فى (حل الشكاوى- معدل دوران العمل — العمل على تطابق وتمائل اهداف العامل مع الشركة — شعورالعامل بالانتماء والانسجام بين اهدافه واهداف الشركة —عملية الايمان باهداف الشركة وقيمها — دراسة العمل الفردى والعمل الجماعى — استراتيجىة التجنب — استراتيجىة التعاون — استراتيجىة التسوية (الحل الوسط) — استراتيجىة التنازل (المجاملة) — استراتيجىة السيطرة.

- ضبط منظومة إدارة الموارد البشرية للتوافق مع تعدد ثقافات العنصر البشرى (متغير بسيط)
- تستهدف الدراسة مراجعة وتحليل وتقييم مرجعيات إدارة الموارد البشرية لتحديد الموقف الحالى للفكر الإدارى فى إدارة الموارد البشرية للتعامل مع تعدد ثقافات العنصر البشرى بالشركات الدولية متعددة الجنسيات وانعكاساته على إستراتيجية التنمية البشرية مع تحديد الفجوة المعرفية الهامة فى مجال الشركة (محل الدراسة)
- العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لإدارة المسارات الوظيفية (متغير مستقل) وإدارة الصراع التنظيمى (متغير تابع) ضبط منظومة إدارة الموارد البشرية للتوافق مع تعدد ثقافات العنصر البشرى (متغير بسيط)



ثامنا فروض الدراسة :-

فى ضوء مشكلة وتساؤلات البحث وأهدافه يمكن صياغة فروض البحث فى صيغة العدم على النحو المبين أدناه :

الفرض الأول

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالشركة محل الدراسة نحو مستوى الصراع التنظيمى للموارد البشرية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر - الجنس - العرق - اللغة - الحالة الاجتماعية - المؤهل الدراسي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة)

الفرض الثاني

لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالشركة محل الدراسة نحو دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إدارة المسارات الوظيفية.

الفرض الثالث

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة المسارات الوظيفية بمتغيراتها الأربعة (التدريب- الحوافز -الترقية الوظيفية -التدوير الوظيفي) وظاهرة الصراع التنظيمي.

الفرض الرابع

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية للمسارات الوظيفية واستراتيجيات التعامل مع تعدد ثقافات العاملين بالشركة محل الدراسة

الفرض الخامس

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعامل مع تعدد الثقافات وإدارة ظاهرة الصراع التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

الفرض السادس

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية للمسارات الوظيفية والصراع التنظيمي بالشركة محل الدراسة.
تاسعا منهجية الدراسة :-

من أهم ما يميز الدراسة العلمية عن غيرها إستخدامها للمنهج العلمى الذى يمكن تعريفه بأنه الطريق الذى يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات أو نتائج بطريقة علمية وكذلك مجموعة القواعد العامة التى توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية وتتعدد مناهج البحث العلمى وتختلف تبعاً لطبيعة الموضوع المدروس وبما أن الإشكالية التى تود الدراسة معالجتها تتمثل فى دور إدارة المسارات فى ضوء تعدد ثقافات العاملين فى المنظمات متعددة الجنسيات ودورها فى ديناميكية جماعة العمل بالحد من أثر الصراع التنظيمى . بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التى سعت لتحقيقها تطلب ذلك استخدام الباحث المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتمد على دراسة الواقع او

الظاهرة كما هي فى الحقيقة او الواقع ويعبر هذا المنهج عن الظاهرة المدروسة كما ونوعا حيث تم وضع الفرضيات الرئيسية ليقرر الجانب العملى من الدراسة

قبولها او رفضها كونها تشكل اجابات حول التساؤلات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة حيث سيجرى قياسها والتحقق منها باستعمال اساليب التحليل الاحصائى المناسبة من اجل الوصول الى استنتاجات ومقترحات تساهم فى تحقيق اهداف الدراسة ويرتبط هذا الاسلوب غالباً بالموضوعات المتعلقة لدراسات العلوم الإجتماعية والإنسانية حيث يقوم هذا المنهج بتشخيص المعطيات وتحليلها وتفسيرها ولا يكتفى الباحث بمجرد الوصف بل عليه السعى إلى إستخلاص الدلالات والمعانى المختلفة التى تتطوى عليها البيانات بإستخدام المصادر الثانوية حيث اتجه الباحث فى معالجة الإطار النظرى للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتى تتمثل فى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة ومواقع الأنترنت والمصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة .

وقد تم اعتماد إسلوبين :

▪ **التحليل الكمي :-** ذلك من خلال جمع البيانات عن طريق استمارة إستبيان وتفرغها فى

جداول مركبة وإعطاء دلالة رقمية بهذه البيانات وتحليلها إحصائياً

التحليل الكيفى :- هى قراءة تلك الأرقام التى تم استنتاجها من تفرغ استمارة الاستبيان

وكذا تحليل المقابلات والملاحظات التى تم إجراؤها

عاشرا الإجراءات الميدانية للدراسة :-

سمجتمع البحث وعينة الدراسة :-

تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تحمل نفس خصائص المجتمع

الكلى يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة.

تقدير حجم العينة : لا يوجد اتفاق علمى إحصائى لتحديد الحجم الأمثل للعينة لإختلاف طبيعة مجتمع البحث من دراسة إلى أخرى ونظراً لأن مجتمع الدراسة مقسم إلى طبقتين من حيث التنوع الثقافى (عاملين محليين وأجانب) ومن حيث طبيعة العمل (إداريين وتنفيذيين) تطلب ذلك اختيار عينة طبقية ذات التوزيع المتناسب.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمصانع الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم (١٢٧١) موظفاً وجميع العاملين بالإدارة والبالغ عددهم (٤٠٠) اما عينة الدراسة فقد تم تحديدها باستخدام مدخل رابطة التربية الامريكية والتي تم احتسابها وفق المعادلة

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot P \cdot q}{D^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot P \cdot q}$$

حيث :

n : حجم العينة .

N: حجم المجتمع فى الشركة الدولية محل الدراسة

p: النسبة المراد دراستها بالشركة محل الدراسة وقد تم اعتبارها (٠ . ٥٠)

q: النسبة المتممة للنسبة المراد دراستها فى مجتمع الدراسة .

z^2 : قيمة كاي تربيع عند درجة ثقة (٩٥ %) ودرجة حرية واحدة وهى القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعى وتساوى (١.٩٦)

D^2 : مستوى المعنوية او الدلالة او ما يسمى نسبة الخطاء المسموح به وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ف الدراسة (٥ %)

ومن خلال تطبيق القانون السابق على القطاعين الادارى والفنى كلا على حدى نجد ان:

$$n_1 = \frac{z^2 \cdot N_1 \cdot P \cdot q}{D^2 \cdot (N_1 - 1) + z^2 P \cdot q}$$

$$n_1 = \frac{(1.96)^2 \cdot (1271) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (1271 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n_1 = 295.14 = 296$$

وهو حجم العينة الاولى والخاصة بموظفى المصنع (الفنيين)

$$n_2 = \frac{z^2 \cdot N_2 P \cdot q}{D^2 \cdot (N^2 - 1) + z^2 \cdot P \cdot q}$$

$$n_2 = \frac{(1.96)^2 \cdot (400) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (400 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n_2 = 196.19 = 197$$

وهو حجم العينة الثانية والخاصة بموظفى الادارة (الأداريين)

$$n = n_1 + n_2 = 296 + 197 = 493$$

وهو حجم العينة الكلية

تم توزيع (٥٣٠) استمارة استرد الباحث منها نسبة (٧٢%) تقريبا من مجمل ما تم توزيعه من الاستمارات وهى تعتبر نسبة مقبولة احصائيا حيث تم استرداد (٢٣٠) استمارة من القطاع الفنى من اصل (٣٢٠) وقد استبعدت منها (٢٠) استمارة لنقص المعلومات بها والصالح منها للقياس والتحليل (٢١٠) استمارة وتم استرداد (١٥١) استمارة من القطاع الادارى من اصل (٢١٠) وقد استبعد منها (٨) استمارة لعدم استكمال البيانات بها والصالح منها للقياس والتحليل (١٤٣) وبذلك اصبح اجمالى الاستمارات الصالحة للقياس والتحليل الاحصائى عدد (٣٥٣) استمارة من الاستبيان.

- استخدام أساليب التحليل الوصفى وذلك لوصف العينة

الإحصاء التحليلي

- تم استخدام اختبار ك^٢ حول نسب الموافقة على مجموعات الاسئلة ذات المستويات المختلفة من الإجابة ودراسة عشوائية توزيع الإجابات على تلك الأسئلة
- تم استخدام اختبار T لإختبار صحة فروض الدراسة
- تم استخدام اختبار تحليل التباين فى اتجاه واحد وذلك لمعرفة هل هناك اختلاف بين متوسطات الرأى للفئات المكونة للعينة بشأن فروض البحث .
- اختبار كروسال ويلز لدراسة الفرق بين المتوسطات تحت فرض أن توزيع البيانات غير معلوم (اختبار لا معلمى)
- تحليل نسب الأهمية على الأسئلة ذات الإجابة المفتوحة وترتيب الأهمية للإجابة على كل سؤال.

النتائج (results)

نستخلص مما سبق النتائج التالية:

- يجب أن يدرك جيدا القائمون علي ادارة وظائف المسارات الوظيفية وتطويرها في المؤسسات المختلفة، كذلك الباحثين الذين يقومون بدراسة تلك القضية :العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة السابقة في اطار العلاقة السابقة بين ادارة وظائف المسارات الوظيفية في ظل جنسية واحدة لقوة العمل بالمؤسسة أو تعدد الجنسيات - كمتغير مستقل، وتأثيرها علي مواجهة ظاهرة الصراع التنظيمي كمتغير تابع. أي في اطار المدخل الثنائي الابعاد لمتغيرات موضوع الدراسة .وذلك من اجل تحديد: الفجوة بين الأدبيات العلمية لتلك المتغيرات والممارسات التطبيقية في المجال التطبيقي محل الدراسة وذلك لهدف تحديد الفجوة ومن ثم تحديد المشكلة اي اسباب تلك الفجوة
- تتوقف فعالية تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة عل النحو السابق علي ضرورة الالتزام بمعايير تصميم وتنفيذ خارطة طريق ادارة وظائف المسارات الوظيفية نظرا لاهمية خارطة طريق ادارة وظائف المسارات الوظيفية في اطار الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لضمان فعالية ادارة المسارات الوظيفية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في جميع مراحل الحياة الوظيفية .وذلك لانه من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية للمسارات الوظيفية- عن طريق تصميم وتنفيذ خارطة طريق لادارة تلك المسارات والرقابة عليها - يمكن التغلب علي كافة المشاكل التي تعوق تصميم وتفيذ خطط وظائف خارطة طريق المسارات الوظيفية والرقابة عليها سواء في المؤسسات التي تعمل في اطار جنسية واحدة او جنسيات متعددة بما يساهم في النهاية في تحقيق التميز الوظيفي للعاملين في جميع مراحل الحياة الوظيفية
- وعلي المعنيين السابقين ايضا ادراك ان من اهم الظواهر السلبية للتنفيذ الفعلي لخارطة طريق ادارة وظائف المسارات الوظيفية وتسكين العاملين عليها في اي مؤسسة من المؤسسات فيما يلي:

- ٣/١ شغل الوظائف في المجموعات المختلفة بأفراد تتفق مؤهلاتهم وخبراتهم بل ايضا ثقافتهم من مطالب التاهيل اللازمة لهذه الوظائف والأرتجال في تسكين العاملين علي وظائف المجموعات وعدم الدقة في التقييم الوظيفي للعاملين من الناحيتين المهنية (مستوي التعليم/ التدريب/ الخبرة) والشخصية: (التعاون -التعامل مع الرؤساء - الأبتكار -القيادة.....الخ) كذلك تدخل الاعتبارات الشخصية في تسكين العاملين علي وظائف خارج
- مجموعاتهم بمعنى شغل الوظائف في المجموعات المختلفة بأفراد لا تتفق مؤهلاتهم وخبراتهم وثقافتهم مع مطالب التاهيل اللازمة لهذه الوظائف
- ٣/٢ وجود فائض وعجز في العمالة بالمجموعات الوظيفية وعدم مراعاة تحديد الفرص الوظيفية الشاغرة لكل مسار (مجموعة نوعية) نتيجة عدم التخطيط الحقيقي للعمالة علي مستوي المجموعات النوعية المختلفة
- ٣/٣ تدني مستوي اداء العاملين بالمجموعات الوظيفية وعدم الاهتمام بوضع خطط او برامج عمل علي مستوي الوحدات بهدف اعداد وتنمية وتدريب العاملين من اجل تاهيلهم للنجاح في المسارات الوظيفية التي سكنوا عليها
- ٣/٤ عد فعالية القرارات الادارية لتصحيح وتعديل المسارات الوظيفية للعاملين والتغلب علي المشكلات والمعوقات التي تواجههم نحو التقدم في المسارات الوظيفية وخاصة المشكلات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتي تؤدي الي الصراع التنظيمي بين العاملين
- ٣/٥ تزايد حدة ظاهرة السلوك الوظيفي السلبي للعاملين والتي من بين اعراضها الغياب ومعدل دوران العمل ،والصراع المستمر بين بعضهم البعض ، وبينهم وبين الادارة تلك الظواهر هي بمثابة مؤشرات علي مستوي ادارة وظائف المسارات الوظيفية في المؤسسات المختلفة والسؤال الان هو : ماهي أسباب تلك الظواهر والاعراض؟
- تتمثل أسباب تلك الظواهر والاعراض في احد او كل الاسباب التالية:
- ١. عدم الالتزام بمعايير خطط وظائف ادارة الموارد البشرية الخاصة بانشاء وتصميم المسارات الوظيفية وتتمثل تلك الخطط فيما يلي:

- توصيف وتحليل الوظائف
- تقييم الوظائف بالاجور والحوافز
- تحديد الاحتياجات من العاملين لكل وظيف من وظائف كل مسار وظيفي
- تسكين العاملين علي وظائف المسارات الوظيفية (الاختيار والتقييم)
- عدم الالتزام بمعايير خطط وظائف ادارة الموارد البشرية والخاصة بادارة الحركة علي وظائف المسارات الوظيفية التي سبق تصميمها (تصميم المسارات) وتتمثل هذه الخطط فيما يلي:
- الترقية والنقل والحركة الافقية
- التدريب والتنمية الادارية
- تقييم اداء العاملين العاملين
- الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية للعاملين اثناء وبعد انتهاء الخدمة
- عدم الالتزام بتحديد أليات تنفيذ الخطط السابقة (خطط تصميم المسارات وخطط وظائف ادارة الحركة علي المسارات بعد تصميمها) وتتمثل هذه الاليات فيما يلي:
- الاليات التنظيمية - التنظيم وتحديد الادوار التنظيمية لتنفيذ خطط تصميم المسارات وادارة الحركة اليات التنفيذ وتشجيع العاملين علي العمل - التوجيه وتحديد الاليات التنفيذية الاليات الرقابية - الرقابة علي منظومة وظائف تصميم المسارات وادارة الحركة عليه.
- عدم الالتزام بتنفيذ الخطط في اطار الاليات التنظيمية والتنفيذية والرقابية السابقة
- من اهم الاسباب التي يمكن ان تؤدي الي عدم الالتزام بمعايير خطط تصميم المسارات وخطط ادارة الحركة علي تلك المسارات وايضا معايير تصميم اليات تنفيذ تلك الخطط وتنفيذها والرقابة عليها
- عدم وعي المسؤولين بالؤسسات باهمية ادارة المسارات الوظيفية طبقا للمرجعيات العلمية
- عدم توافر المتخصصين في تخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية والرقابة عليها (ادارة المسارات الوظيفية) بالؤسسات المختلفة
- مقاومة العاملين لادارة المسارات الوظيفية نظرا لانها تحد من تحقيق الاهداف الشخصية

- عدم مرونة القواعد المنظمة للمسارات الوظيفية والواردة بالقانون
- تلك هي اهم اسباب الظواهر والاعراض السابقة وقد تؤدي تلك الاسباب الي عدم فعالية تصميم وتنفيذ خارطة طريق ادارة المسارات الوظيفية والرقابة عليها سواء في اطار المؤسسات التي تعمل في اطار جنسية واحدة او جنسيات متعددة.
- ٩- اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ، ووجود اثر معنوى لمكونات ادارة المسارات الوظيفية ممثلة فى (الترقية الوظيفية - التدوير الوظيفى -التدريب - الحوافز) على الصراع التنظيمى للعاملين فى الشركة محل الدراسة وذلك لان الترقية تحقق طموحاتهم المادية والمعنوية ، ويساعد التدوير الوظيفى فى اكتساب العاملين المزيد من الخبرات والمهارات ، التى تعزز ثقتهم بالنفس وتزيد من تحول الاثار السالبة للصراع لاجابية ، وتعزز الحوافز لافس الاثر للعاملين والتاثير عالية عن طريق جعل العامل يشعر بالانجاز من خلال المكافآت والحوافز
- ١٠ -توصلت نتائج الدراسة الى وجود فروق جوهرية فى اجابات عينة الدراسة حول ظاهرة الصراع التنظيمى تعزى لمتغيرات (النوع - مكان العمل - المؤهل الدراسى -المسمى الوظيفى - الدورات التدريبية) للعاملين فى الشركة محل الدراسة .
- ١١ - لم تثبت نتائج الدراسة وجود فرق جوهرى فى اجابات الاستبيان لعينة الدراسة حول ظاهرة الصراع التنظيمى تعزى لمتغير الخبرة للعاملين فى الشركة محل الدراسة .
- ١٢ - لم تثبت الدراسة وجود فروق جوهرية بين العاملين فى مصنعى المنظفات ومستحضرات التجميل فيما يتعلق باثر مكونات ادارة المسارات الوظيفية متمثلة فى (الترقية الوظيفية -التدوير الوظيفى - التدريب - التدريب -الحوافز)على ظاهرة الصراع التنظيمى للعاملين فى الشركة محل الدراسة، مع ملاحظة ان الاثر على ظاهرة الصراع التنظيمى فى مصنع المنظفات كان اكبر من اثرها فى مصنع مستحضرات التجميل .
- ١٣ - تبين من نتائج الدراسة ، تقارب عدد العاملين من الاناث لعدد الذكور فى العينة، وهذا يدل بوضوح على انتشار ثقافة التوظيف فى صفوف الاناث فى المجتمع المصرى لتمييزة بانه

مجتمعا منفتح لا يميز بين المرأة والرجل كما انه يوضح بان المرأة تحصل على حقوقها كاملة ،
وبسبب اخر وهوطبيعة نشاط الشركة محل الدراسة وهو مصنع مستحضرات التجميل الذى
تفضلته الاناث على مصنع المنظفات الصناعية .

- ١٤ - كشفت نتائج الدراسة ان من يحملون شهادة جامعية يحتلون المرتبة الاولى عند تصنيف
افراد العينة حسب المؤهل الدراسى ، فقد بلغت نسبة من يحملون شهادة جامعية من افراد العينة
بلغت (١ ، ٧٣ %) وهذا الامر يعتبر طبيعى كون المؤهل الدراسى المفضل لدى الشركة
بكالوريوس العلوم خاصة هو التخصص الاكاديمى الجيد والمتمثل بالشهادة الجامعية، كما يدل
ذلك على اعطاء الادراة اهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة فى السلم الوظيفى، كما ان مستوى
نسبة حملة الشهادات الجامعية مرتفع مقارنة بحملة شهادات الدراسات العليا وهذا الامر طبيعى
وهو عال الى حد ما ، ويمكن الاعتماد على هذه النسبة كاساس عند وضع برامج التدريب
وال تطوير الوظيفى للارتقاء بالعمل للوصول الى مستويات جيدة ، والتاهيل لشغل المناصب
الادارية العليا .

- ١٥ - لقد لوحظ من تحليل النتائج للدراسة ان نسبة من حصل على اربعة دورات
تدريبية فاكثر قد بلغت (٤٣,٦ %) من النسبة الكلية للعينة ، وتشير هذه النسبة الى ان حوالى
٥٠ % منعينة الدراسة قد حصلت على دورات تدريبية عديدة ، وهذا يعد دليل اهتمام الادرة
بالتدريب، وذلك لضمان الحصول على عمالة عالية التاهيل والقدرة على تحقيق الاستراتيجيات
المخططة، كما هذه القدرة تساعد العاملين على ادارة مساراتهم الوظيفية لتعزيز ولائهم للشركة
بدلا من الصراع معها .

التوصيات

- بناء على النتائج السابقة التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة ، استخلص الباحث عددا من
التوصيات والمقترحات التي تساهم فى تفعيل ادارة المسارات الوظيفية للعاملين بما يؤدى لتعزيز
الولاء بدلا من الصراع التنظيمي لديهم ، ومن اهم هذه المقترحات.

- وفي اطار ماتقدم وبشئ من التحديد يمكن تحديد اهمية ادارة المسارات الوظيفية علي مستوي المؤسسة علي النحو التالي:
- المساهمة في توفير العمالة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة
- تحديد وتنمية قوي عاملة مستقبلية علي درجة عالية من الكفاءة
- تزويد المؤسسة بوسائل فعالة ومنظمة لنجاح منظومة ادارة الموارد البشرية
- تقوية التوافق بين اهتمامات المسار الوظيفي الفردي والفرص الوظيفية بالمؤسسة
- الاستجابة للضغوط الاجتماعية والتوجهيات الحكومية
- المساهمة في مضاعفة انتاجية العاملين
- المساهمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي
- ربط احتياجات المسارات الوظيفية بقوة العمل
- تطوير وتنمية الانطباعات الايجابية عن ادارة الموارد البشرية
- تحسين فعالية قرارات ادارة الموارد البشرية
- زيادة سرعة استجابة قوة العمل علي التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية
- تجنب التقادم نتجية ظهور مهارات جديدة
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة واعدادهم للتقدم بنجاح خلال مراحل الحياة الوظيفية مما يساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي في المجتمع
- المساهمة في توفير فرص عمل متساوية علي مستوي المجتمع
- المساهمة في استغلال العنصر البشري علي مستوي المجتمع ومن ثم تخفيض معدلات البطالة
- ٢ - من أهم المقومات الاساسية لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية الادارية للمؤسسات التي تعمل في ظل تعدد الثقافات اي التنوع الثقافي ، ضرورة ادارة ومعرفة كيفية التعامل مع التنوع الثقافي
- بأسلوب علمي ،لذا يعتبر ادراك مفهوم ادارة التنوع الثقافي بالاسلوب العلمي بمثابة
- عنصرا حيويا في تقدم ونمو تلك المؤسسات ومن ثم يتوقف

- تحقيق الكفاءة والفعالية الادارية المستهدفة علي المعرفة والتقييم المستمر لثقافات الشعوب الاخرى بأسلوب علمي.
- وتعرف ادارة التنوع الثقافي من المنظور الادارى انها بمثابة منظومة الانشطة للوظائف الادارية والمتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من اجل اتخاذ القرارات الادارية المناسبة بهدف تحسين التفاعل وتوطيد العلاقات بين العاملين بعضهم البعض وبين الادارة والعملاء والمواردین ، وتحقيق التوافق بين الشركاء من بلدان ذات ثقافات متعددة (متعددة الثقافات) بمعنى اتخاذ القرارات لتحديد الاساليب المناسبة لخلق المناخ المناسب يستوعب الاختلافات الثقافية بين جميع العملاء الداخليين (العاملين) والخارجيين للمؤسسة لاستغلال اي مستوي من طاقتهم
- وفي اطارادارة التنوع بأسلوب علمي وفقا للمفهوم السابق يمكن تحقيق الاهداف التالية:
- تحقيق التوازن بين ثقافة المؤسسة وثقافات العاملين او الثقافات الفرعية داخلها
- بناء الوعي لدي العاملين بضرورة التعامل مع التنوع الثقافي مع التاكيد عي وجود نظام فعال للتغذية العكسية
- ادارة الفجوة الناتجة عن التنوع في المعارف والخبرات لدي العاملين ، وذلك عند تصميم خطط خارطة طريق وظائف المسارات الوظيفية (خطط تصميم وظائف المسارات وخطط ادارة الحركة عليا)
- ٣ - ان الهدف من استعراض الظواهر والاعراض السابقة كمؤشر لعدم فعالية ادارة وظائف المسارات الوظيفية وتداعياتها واسبابها الممكنة للاستفادة منها سواء عند ادارة وظائف المسارات الوظيفية عن طريق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من قبل المعنيين بادارة وظائف تلك المسارات الوظيفية في المؤسسات متعددة الجنسيات لتفادى الظواهر والتداعيات السابقة وتحقيق اهمية ادارة وظائف المسارات في اطار الاصول والادبيات العلمية السابقة
- كما يمكن للباحثين الذين لديهم القدرة البحثية والرغبة في دراسة تلك القضية دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ادارة وظائف المسارات الوظيفية في المؤسسات متعددة الجنسيات في مواجهه الصراع التنظيمي، وايضا الممارسات التطبيقية لهذا المدخل الثنائي الابعاد لمتغيرات الدراسة، ومن ثم تحديد الفجوة البحثية وتحليل اسبابها واساليب علاجها
- ٤ - تبرز اهمية نتائج تلك الدراسات بل وايضا نتائج الدراسات الاخرى السابقة المتعلقة بهذا

الموضوع بالرغم من ندرتها وعدم حداثتها - نتيجة التحول من المحلية للعالمية والتي كان من اهم نتائجها التحالفات بين المؤسسات العالمية وانتقال العمالة بين مؤسسات دول العالم المختلفة مما يبرز أهمية التعامل مع تعدد ثقافة جنسيات العاملين بتلك المؤسسات العالمية عند ادارة وظائف المسارات الوظيفية بها من هذا المنطق فان تلك النتائج التي تم التواصل اليها من خلال تلك الدراسة بل ايضا الدراسات الاخرى الحديثة في هذا المجال تعتبر بمثابة الية لدفع وتشجيع الممارسين المسؤولين عن تطوير منظومة ادارة الموارد البشرية في المؤسسات متعددة الجنسية وايضا الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية علي التوجه نحو الاستفادة من هذه النتائج.

- ٥ - ضرورة اهتمام ادارة الشركة بادارة المسارات الوظيفية للعاملين ، لانها تعمل على تحقيق طموحات العاملين ، وتشجعهم على تحسين ادائهم من خلال تعزيز الولاء بدلا من الصراع التنظيمي للعاملين تجاه الشركة ، بالاضافة الى توعية العاملين بالشركة باهمية ادارة المسارات الوظيفية ، ودورها في تحسين اوضاعهم الوظيفية عن طريق اتاحة الفرص امامهم للوظائف المتاحة في الشركة او خارجها عن طريق تامين فرص عمل لهم في الشركات الاخرى .
- ٦ - الاستمرار بالاعتناء بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم والتاكيد عليه لما له من دور كبير لتعزيز روح العمل بدلا من الصراع التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة مع مراعاة اعطاء العاملين في برامج التدريب لتحقيق الاهداف المطلوبة
- ٧ - زيادة الاهتمام بانظمة الترقية الوظيفية، باعتبارها احد ادوات ادارة المسارات الوظيفية ولاثرها الكبير على الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات من خلال الاجراءات الاتية
- قيام الترقية على اسس عادلة تستند للكفاءة والاقدمية معا ، وخاصة في الشركة محل الدراسة لاعتمادها على انظمة الترقية المتبعة في قانون العمل للعاملين المعمول به في جمهورية مصر العربية، والذي يركز على الترقية بالاقدمية وثبات مدتها ونسبة العلاوة الممنوحة. مراعاة الاعلان عن الوظائف الشاغرة التي سيتم الترقية لها حتي يعلم العاملون بها ويستعدوا لها.
- اخذ نتائج تقييم الاداء بعين الاعتبار عند اجراء الترقية ، حتي تتم على اساس الانجازات التي يقدمها العامل خلال حياة الوظيفية .
- ٨ - ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز لما له من اثر ايجابي على الحد من الصراع التنظيمي للعاملين في الشركة محل الدراسة من خلال التركيز على الامور الاتية :
- منح العاملين صلاحيات تمكنهم من تطوير قدراتهم .

- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم .
- تقدير الحوافز بناء على نتائج تقييم الاداء ، مما يقوي روح المنافسة وتحويل الصراع الايجابي بين العاملين ، لملاحظتهم ان العامل الكفاء هو الذى ينال الحوافز ، لا ان تكون عامة تعطي لكل العاملين على حد سواء .
- ان اشباع حاجات العامل بالحوافز المادية والمعنوية ، سيزيد من اعتزازة بالشركة لانها تحقق رغباته.
- ٩ - ضرورة الاهتمام بالية التدوير الوظيفي لانها تعزز رغبات العاملين في الشركة ، عن طريق اكتسابهم الخبرات، مع مراعاة الادارة لرغبات واهتمامات العامل عند نقلة وتدويره بين الوظائف، من خلال الندوات او المنشورات او الاساليب الاخرى لازالة الفهم الخاطئ للتدوير الوظيفي على انه عقوبة تطبقها ادارة المنظمة على العاملين وذلك للحد من ظاهرة الصراع التنظيمي .
- ١٠ - ضرورة اهتمام الادارة بتنمية ظاهرة الانتماء للعاملين في الشركة ، وذلك لما له من اثر للحد من ظاهرة الصراع التنظيمي على الاداء وشعور العاملين بالاستقرار، من خلال ما يلي
- تفعيل دور مشاركة العاملين فى العملية الادارية وصياغة الاهداف والخطط ، مما يولد شعور العامل بالمسئولية والتزامه بتحقيق الاهداف التي شارك في صياغتها .
- توضيح الاهداف والادوار والمهام المطلوبة من العامل .
- عدالة نظام تقييم الاداء وقيامه على اساس عملية سليمة .
- تعزيز فكرة ترابط اهداف العاملين مع اهداف الشركة ، وان ذلك سينعكس ايجابيا عليهم وعلى العمل الذي يمارسوه .
- عقد لقاءات دورية مع العاملين لسماع ارائهم ومشكلاتهم ومناقشتها مما يعزز روح التلاحم بين العاملين والادارة .
- السعى لتحسين ظروف وبيئة العمل

قائمة المراجع العربية والاجنبية

أولاً : المراجع العربية

- ١- ابراهيم، محمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، ٢٠٠٩ .
- ٢- بدر، حامد، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ٣- عبد الباقي، صلاح الدين ومسلم، ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٧ .
- ٤- علاقي، مدني عبد القاد، ادارة الموارد البشرية، خوارزم لاصدار الكتاب الجامعي، جدة، ٢٠٠٧ .
- ٥- عبد الناصر، حمودة، إدارة التنوع الثقافي فى الموارد البشرية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥ .
- ٦- عفيفي، صديق، التسويق الدولي، القاهرة ، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة ، ٢٠٠٢ .
- ٧- المرسى، جمال الدين محمد، الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين، الاسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٦
- ٨- عايدة سيد خطاب، ايمن حسن جيد، فداء محمد ناصر، إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور شركات دولية النشاط: (القاهرة : المكتبة الاكاديمية ، ٢٠٠٧)
- ٩- خطاب، عايدة سيد ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى ظل اعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر، المكتبة الاكاديمية، القاهرة ، ٢٠٠٣ .
- ١٠- ادريس، مرسى، السلوك التنظيمى ، نظريات ونماذج وتطبيق عملى لادارة السلوك بالمنظمة، الدار الجامعية، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
- ١١- الحمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠٢ .
- ١٢- القحطاني، سالم سعيد ، يوسف حلمي شحاتة ، اسباب الصراع التنظيمي في الاجهزة التنظيمية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، ٢٠٠١ .

- ١٣- النمر، كامل، استراتيجيات ادارة الصراع، عمان، دار الفكر، ٢٠٠١ .
١٤- المفتي، واصل جميل، المناخ التنظيمي، ادارة الصراع فى مؤسسات التربية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر، ٢٠٠٦ .

ثانيا : الكتب المترجمة

- ديسلر، جاري ، ادراة الموارد البشرية ، ترجمة محمد عبد المتعال ، عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠٠٣ .

ثالثا : الرسائل العلمية

- ١- البقني ، مصلح حمدان ، المناخ التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي لموظفي امارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ٢٠١٠ .
٢- ابو عساكر، فوزي ، انماط ادارة الصراع واثارها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الاسلامية، ٢٠٠٨ .
٣- القحطاني، سالم وشحاتة ، يوسف ، اسباب الصراع التنظيمي فى الاجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، مجلة الملك سعود للعلوم الادارية ، مجلد ١٣ ، ٢٠٠١ .
٤- العويوي، محمد فراس، دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم فى محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين، جامعة الخليل، ٢٠١٣ .
٥- ناصر ، فداء ، اثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الاداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ .

- ٦- المطيري ، مشعل عبدالله ، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي ، دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الامن الخاصة ، مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، ٢٠٠٩ .
- رابعا : الدوريات العلمية :
- ١- ابراهيم الطراونة، عادل البلوشي، اثر وظائف ادارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية فى الاردن، مؤته للبحوث والدراسات، مجلد ٢٥، العدد ٣ ، ٢٠١٠ .
- ٢- الحراحشة، محمد الخريشة، ملوح، ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤته للبحوث والدراسات، مجلد ٢٧ ، عدد ٢ ، ٢٠١٢ .
- ٣- احمد ابن سالم العامر، اثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، الرياض، مجلة الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبدالعزيز، مجلد ١٧ ، ٢٠٠٢ .
- ٤- المعشر، زياد يوسف، الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو اساليب ادارة الصراع فى الدوائر الحكومية، محافظات جنوب الاردن، المجلة الاردنية فى ادارة الاعمال، المجلد ١ ، العدد ٢ ، ٢٠٠١ .
- ٥- حريم، حسن، ادارة الصراع التنظيمي، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، الاردن ، المجلد السادس، العدد الثاني .
- ٦- سعود ابن محمد النمر، الصراع التنظيمي، عوامل وطرق ادارته، الرياض، مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، مجلد ٧ ، ١٩٩٤ .
- ٧- محمد، حسين، علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين، الكويت، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، ٢٠٠٣ .
- ٨- يوسف بحر، ايمن ابو سويرح ، اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة ، مجلة الجامعة الاسلامية ، مجلد ١٨ ، العدد ٢ ، ٢٠١٠ .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Stephen Robbins, Organizational Behavior Concepts: (controversies and Applications England Prentice, Hall, Englewood cliffs 8 Edition , 1998)
- 2- Lindenberger A. , Cultural Diversity in Organizations and Business – Gaining a competitive Advantage, 2nd edition, Canada: Affiliation of multicultural Societies and Service Agencies of BC (AMSSA), 2000
- 3- Armstrong, Michael, A hand book of Human resource
- 4- Management Practice, Kogane page, London, 2009.
- 5- Coetzee, M& Ooshuizen, Rm, Career Psychology, Queensland University, 2007.
- 6- Craig, Robert. L, the ASTD development hand book, McGraw Hill, Boston, 1996.
- 7- Dec Enzo, D& Robbins, S, Human Resource management, John Wiley and Sons Inc., New York, 1999.
- 8- Dressler, Gary, Human resource management, prentice Hall Inc., New Jersey, 2005.
- 9- Greenhouse, J& Callahan, G& Gottschalk, V, Career Management, Dryden Press, New York, 2000.
- 10- Hair, J. F, Multivariate data Analysis, Prentice Hall Inc., New York, 1998.
- 11- Hirsch, Arlene S., How to be happy at work- A practical guide to career satisfaction, JIST Publisher INC, Indianapolis, 2004.
- 12- Leech, L.N, spas for intermediate statistics: Use and Interpretation, Lawrence Erlbaum associates Inc., New Jersey, 2005.
- 13- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., Human Resource Management, south – Western, USA, 2011.
- 14- Patton, Wendy& McMahon, Mary, Career, development and systems theory, Sense publishers, Rotterdam, 2006.
- 15- Roth well, W J. & Kazan as H. C., Planning and Managing Human Resources- Strategic Planning for Human Resources Management, HRD Press, Massachusetts, 2003.
- 16- Torrington, Derek& Hall, Laura& Taylor, stephen, Human Resource Management, Prentice Hall, London, 2008.