



Agricultural Economics and Social Science

Available online at <http://zjar.journals.ekb.eg>

<http://www.journals.zu.edu.eg/journalDisplay.aspx?JournalId=1&queryType=Master>



الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية (التجربة اليابانية وإمكانية التطبيق في مصر)

أسماء حسين الموافى سعدة^{1*} - طاهر محمد حسنين²

1- قسم الاقتصاد والعلوم السياسية - معهد الدراسات والبحوث الأسيوية - جامعة الزقازيق - مصر

2- قسم الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق - مصر

Received: 08/07/2020 ; Accepted: 18/08/2020

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الإحصائية وطُبقت على عينة عشوائية من العاملين في شركتي توشيبا العربى للصناعات الالكترونية بجمهورية مصر العربية وشركة توشيبا للصناعات الالكترونية باليابان، حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة 382 استثمارة، وقد تم استرداد 317 استثمارة، واستبعاد عدد 65 استثمارة لعدم اكتمالها، لتكون الاستثمارات التي تم تحليلها 317 استثمارة منهم 117 استثمارة بشركة توشيبا العربى في مصر وحوالى 200 استثمارة بشركة توشيبا اليابانية، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين قيم الثقافة التنظيمية وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية والأداء الكلى للمنظمة بوجه عام. ولقد اوصت الدراسة بضرورة اهتمام مؤسساتنا الوطنية بمكونات الثقافة التنظيمية والتأكيد على القيم الإيجابية التي من شأنها الإرتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية وتخفيض النفقات، وزيادة الإنتاجية من خلال اعتماد المنظمة على نمط إشرافى قادر على خلق روح المبادرة والإبتكار لدى الموارد البشرية العاملة بها.

الكلمات الإسترشادية: الثقافة التنظيمية، الأداء، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، جماعية العمل، المشاركة، الإبداع والإبتكار، التدريب والتعليم، العدالة والمساواة.

المقدمة والمشكلة البحثية

للمنظمة المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، والإستمرارية في تحسين مستوياتهم، وتدعم الإبداع والتميز وجماعية العمل والمشاركة في إتخاذ القرار، وحرية المبادرة وتحمل المسؤولية، غير أن هذه القيم والمبادئ لن يكون لها الأثر البالغ إلا إذا تجسدت وتشكلت في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحولت من مجرد شعارات وأفكار إلى معتقدات حقيقية تظهر جلياً في ممارسات الإدارة وسلوكيات العاملين مما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء، وهذا ما أدركته جيداً المؤسسات اليابانية حيث إرتبط نجاحها وتفوقها بإعتمادها على ثقافة تنظيمية تقوم على قيم سامية وفرت لعمالها المناخ الملائم للعمل والإبتكار والتفوق، وفي مقابل هذا نجد أن غالبية مؤسساتنا الوطنية والعربية تعاني من إنتشار القيم السلبية بين عمالها مثل الوساطة والمحسوبية وعدم إتقان العمل واللامبالاة وعدم الإهتمام بأعمال البحوث والتطوير وضعف الإهتمام برعاية العاملين المبتكرين والمبدعين مادياً ومعنوياً، مما عمل على عرقلة سير العمل وشل حركة التطور وضعف عجلة الإنتاج. وبناءً على ماسبق ذكره، أصبح لزاماً على إدارات مؤسساتنا الوطنية والعربية إعادة النظر في طرائق

تواجه منظمات الأعمال على إختلاف أنواعها، العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المضطربة والمعقدة التي تنسم بشدة المنافسة. مما يتطلب منها البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية والتميز، وذلك عن طريق الأهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمات حتى تتأقلم وتتكيف مع البيئة الخارجية لها. وهذا يتطلب الأهتمام بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المؤسسات، ومن هنا جاء الإهتمام بتنمية أداء إدارة الموارد البشرية لتدعيم قدرتها على تمكين الشركات من إستقطاب الموارد البشرية اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية فإدارة الموارد البشرية تعنى بإختصار الإستخدام الأمثل للعنصر البشرى المتوفر والمتوقع، وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتبنى ثقافة تنظيمية قوية تكيفية وإيجابية، فثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم وسلوكيات ومعتقدات وعادات وأفكار توفر

* Corresponding author: Tel. : +201007353630

E-mail address: asmaa239@yahoo.com

3- إمكانية إستفادة المؤسسات العربية من التجربة اليابانية فى تطوير وتنمية أداء المورد البشرى وإدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة

1- توجيه أنظار المؤسسات الوطنية حول أهمية دور الثقافة التنظيمية الإيجابية فى تطوير وتنمية أداء مواردها البشرية عامة وأداء إدارة الموارد البشرية خاصة.

2- مساعدة المؤسسات العربية على فهم بعض المعوقات التى تحد من تطوير وتنمية مستوى أدائها الكلى وخاصة أداء مواردها البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية ومحاولة وضع إطار مقترح للتخفيف من حدة تلك المعوقات.

فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بفرضيتين أساسيتين :-

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

1- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية واستقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها

2- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و تدريب المورد البشرى.

3- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ووضع هيكل عادل للاجور والحوافز.

4- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتقييم اداء العاملين.

5- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتبنى الاقتراحات وتنفيذها.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اختلاف معنوي دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى إلى عامل (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى إلى عامل العمر.

2- لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى إلى المؤهل العلمي.

وأساليب ومحددات ثقافتها التنظيمية، وبالأخص المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها من خلال تعديل وإستبدال القيم السائدة بها بقيم أخرى إيجابية وراسخة تتوافق مع تطلعات العاملين وأهداف المنظمة.

مشكلة الدراسة

1- موضوع الدراسة يناقش مشكلة واقعية تعاشها العديد من مؤسساتنا العربية تكمن فى تدهور مستويات الأداء ونسب المرودية نتيجة شعور العامل بالإغتراب وعدم الإلتزام لمنظمتهم وعدم توافق أهدافهم وطموحاتهم مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة التى يعمل بها.

2- إن المنظمات تستقبل العاملين الجدد محملين بقيم ومعتقدات وإتجاهات وعادات وأفكار تكونت لديهم فى بيئتهم، وإنتقلت معهم للمنظمة التى يعملون بها، وقد تكون بعض مكونات ثقافتهم لا تخدم العمل ولا تتفق مع تطلعات المنظمة نحو التطوير، فكان حتماً على إدارة المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية فاعلة ذات قيم إيجابية توفر لها المعايير التى يتم من خلالها ربط الأفراد العاملين بالمنظمة ويندمجوا معها بعفوية وتحفزهم على أداء أعمالهم بإتقان، وتحسين إنتاجيتهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة على حدا سواء. والجدير بالذكر أن نجاح الدولة اليابانية فى إدارة مؤسساتها الصناعية هو إهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملى وإدارة المنظمات اليابانية ليست إدارة متساهلة بل هى أقرب إلى الشدة ولكنها تعكس فى جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر قيمها الإيجابية فى خدمة منظماتها الصناعية. ومن هنا وفي ضوء ذلك فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات التالية :

- هل للعناصر المكونة للثقافة التنظيمية دور فى تطوير وتنمية أداء إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ؟

- هل للقيم التنظيمية السائدة بالمنظمات تأثير (إيجابى- سلبى) على الأداء الكلى للمنظمة والمتمثل فى أداء الموارد البشرية والأداء الإنتاجى والتسويقي والمالى؟.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أحد وأهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمنظمات بوجه عام والمتمثلة فى ثقافتها التنظيمية والإحاطة بأنواعها وخصائصها ومصادرها المختلفة وتأثيرها على كلاً من أداء الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، والأداء الكلى للمنظمة المتمثل فى الأداء الإنتاجى والتسويقي والمالى.

2- رصد جوانب القصور فى الثقافة التنظيمية القائمة داخل مؤسساتنا الوطنية والعربية والتى تنعكس سلباً على أداء نشاطها الكلى مما يؤدى إلى إنتشار عدم الرضا بين العاملين فى المؤسسة والمتعاملين معها.

- من 1.80 إلى 2.60 يمثل غير موافق.
- من 2.60 إلى 3.40 يمثل إلى حد ما.
- من 3.40 إلى 4.20 يمثل موافق.
- من 4.20 إلى 5.00 يمثل موافق تماماً.

قياس ثبات استمارة الاستقصاء

للتأكد من قياس ثبات استمارة الاستبيان، تم اختيار عدد 40 مبحوثاً من الشركتين (مصر، اليابان) للصناعات الالكترونية محل التطبيق عن طريق عينة عشوائية، وقد تم توزيع عدد 40 استمارة استبيان، وبعد مرور أسبوع تم توزيع استمارات استبيان تجريبية أخرى على نفس العدد من المبحوثين لقياس ثبات المقياس على الإجابات، بعد إجراء معامل الارتباط (سبيرمان) بين اجابات عينة المبحوثين في التوزيع الاول والثاني وجد أن درجة الترابط بينهما 0.85، وهو ارتباط قوى يدل على تجانس اجابات المبحوثين في استمارة الاستبيان الأولى والثانية وثبات المقياس. وللتأكد أيضاً من ثبات المقياس تم استخدام اختبار آخر هو ألفا كرونباخ كما موضح في جدول 2 لشركة توشيبا العربي بمصر و جدول 3 لشركة توشيبا للصناعات الالكترونية باليابان، ويلاحظ من بيانات جدول 2 بشركة توشيبا العربي للصناعات الالكترونية في مصر ارتفاع معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات هي 0.66، باعتبار أن نسبة المعامل المقبولة 0.6. وفيما يتعلق بمعاملات الصدق فقد سجلت البيانات أيضاً درجات صدق مرتفعة، وقد تم احتساب معاملات الصدق باستخراج الجذر التربيعي لمعاملات الثبات، مما يعني صلاحية هذه الأدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار الفروض.

كما يلاحظ من بيانات جدول 3 لشركة توشيبا للصناعات الالكترونية في اليابان ارتفاع معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة بشركة توشيبا اليابانية عن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة لشركة توشيبا العربي في مصر، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات هي 0.89، باعتبار أن نسبة المعامل المقبولة 0.6. وفيما يتعلق بمعاملات الصدق فقد سجلت البيانات أيضاً درجات صدق مرتفعة.

وقد تم احتساب معاملات الصدق باستخراج الجذر التربيعي لمعاملات الثبات، مما يعني صلاحية هذه الأدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار الفروض الاحصائية.

الأساليب الإحصائية

الإحصاء الوصفي

قامت الباحثة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي:

3- لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى إلى عامل الخبرة.

مجتمع وعينة البحث

تم إختيار المجتمع المستهدف من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والمهندسين والفنيين في شركتين الأولى هي شركة توشيبا العربي للصناعات الالكترونية بجمهورية مصر العربية والتي تعمل في تصنيع وتسويق الاجهزة المنزلية والالكترونية على مستوى مصر والدول المجاورة ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين فيها حوالي 22000 عامل، والشركة الثانية هي شركة توشيبا للصناعات الالكترونية باليابان وبلغ العدد الإجمالي للعاملين في الشركة محل الدراسة حوالي 106000 عامل ولقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 382 مفردة نظراً لعدد العاملين بهذه المؤسسات الذي بلغ 128000، حيث بلغت الاستثمارات الموزعة 382 استمارة، وقد تم استرداد 317 استمارة، نسبة الاسترداد بلغت 85% تقريباً من الاستثمارات الموزعة وقد تم استبعاد عدد 65 استمارة لعدم اكتمالها، لتكون الاستثمارات التي تم تحليلها 317 استمارة منهم 117 استمارة بشركة توشيبا العربي في مصر وحوالي 200 استمارة بشركة توشيبا اليابانية.

أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث سمح لنا بإستعراض مختلف عناصر الثقافة التنظيمية وكذا خصائصها وأنواعها ومحدداتها ووظائفها كما ساعدنا في تحليل وتفسير ومحاولة إستخلاص النتائج التي تتعلق بفهم العلاقات المتبادلة بين قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ومستويات تطوير وتنمية أداء إدارة مواردها البشرية وأدائها الكلى.

أداة البحث

اعتمد البحث على استمارة الإستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وقد صممت لتغطي متغيرات البحث، التي تتمثل في المتغير التابع (مقومات تطوير وتنمية الموارد البشرية) واشتمل على 29 فقرة موزعة على خمسة محاور، والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) واشتمل على 20 فقرة موزعة على أربعة محاور.

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين ل فقرات استمارة الاستبيان والذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً، والرتبة (1) لا أتفق تماماً، وعليه تم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي:

$$\text{حساب المدى} = 5 / (1 - 5) = 0.80$$

- من 1.00 إلى 1.80 يمثل غير موافق تماماً.

جدول 1. متغيرات الدراسة ومؤشرات القياس

م	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	مؤشرات القياس	عدد الفقرات
1	مقومات تطوير وتنمية الموارد البشرية	متغير (تابع)	استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها	6
			تدريب وتطوير المورد البشري	8
			وضع هيكل عادل للاجور والحوافز	5
			تقييم أداء العاملين	5
			تبنى الاقتراحات وتنفيذها	5
2	الثقافة التنظيمية	متغير (مستقل)	ثقافة العمل الجماعي والتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية	5
			ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار	5
			ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة	5
			ثقافة التعليم المستمر	5

المصدر: بالإعتماد على الدراسات السابقة.

جدول 2. قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة في شركة توشيبا العربي بمصر

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد عبارات المقياس
	مقومات تطوير وتنمية ادارة الموارد البشرية	0.77	0.88	34
1	استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها	0.77	0.88	8
2	تدريب وتطوير المورد البشري	0.66	0.81	5
3	وضع هيكل عادل للاجور والحوافز	0.79	0.89	5
4	تقييم أداء العاملين	0.81	0.90	5
5	تبنى الاقتراحات وتنفيذها	0.77	0.88	5
	الثقافة التنظيمية	0.79	0.89	20
1	ثقافة العمل الجماعي والتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية	0.67	0.82	5
2	ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار	0.72	0.85	5
3	ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة	0.77	0.88	5
4	ثقافة التعليم المستمر	0.68	0.82	5

المصدر: بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 3. قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة في شركة توشيبا للصناعات الالكترونية باليابان

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد عبارات المقياس
	مقومات تطوير وتنمية ادارة الموارد البشرية	0.97	0.98	34
1	استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها	0.89	0.94	6
2	تدريب وتطوير المورد البشري	0.97	0.98	8
3	وضع هيكل عادل للاجور والحوافز	0.88	0.84	8
4	تقييم أداء العاملين	0.95	0.97	5
5	تبنى الاقتراحات وتنفيذها	0.89	0.94	5
	الثقافة التنظيمية	0.92	0.96	20
1	ثقافة العمل الجماعي والتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية	0.91	0.97	5
2	ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار	0.9	0.95	5
3	ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة	0.96	0.99	5
4	ثقافة التعليم المستمر	0.98	0.88	5

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

الإطار النظري للبحث

تعريف المنظمة

عرفها بو دراع (2014) بأنها بيئة إقتصادية مستقلة قانونياً تحتوى على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة منتظمة ومنسجمة لتقديم سلع وخدمات للعملاء في المحيط الخارجى الذى يتميز بالمنافسة (السوق).

تعريف الثقافة التنظيمية

عرفتها الزوى (2012) بأنها "مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التى تحكم إطار العمل وأداء العاملين وسلوكياتهم"

عناصر الثقافة التنظيمية

لخصتها مصطفى (2014) فى مجموعة عناصر أهمها ما يلي:

القيم

تعرف القيم بأنها المعتقدات التى يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، وبناءً عليها يتحدد السلوك المقبول والسلوك المرفوض، وتتميز القيم بالثبات النسبي مقارنة مع الاتجاهات، ومن الأمثلة على القيم التى تركز عليها المنظمات المختلفة نذكر جودة المنتج، الاهتمام بالعملاء، تخفيض التكلفة، العلاقة التعاونية بين العاملين والمساواة

1- النسب المئوية: حيث تم حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردات الاستبيان من المعادلة.

2- الانحراف المعياري ومعامل التباين: وهو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن الانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، ويعد الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.

الإحصاء الاستدلالي

اعتمدت الباحثة على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على ثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي: ويشمل مجموع مفردات عينة الدراسة / عدد اجمالي العدد.
- 2- معامل الارتباط (بيرسون).
- 3- الانحدار الخطي البسيط.
- 4- اختبار (T): يستخدم لاختبار الفروق الإحصائية بين عينتين مستقلتين.

ثقافة القادة والمؤسسين

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة القادة والأعضاء المؤسسين، حيث يلعبوا دوراً حيوياً في إرساء مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية بمنظمتهم و يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأنهم غالباً يمتلكون شخصية ديناميكية وقيمة مسيطرة وقوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية تحقيق تلك الرؤية ونظراً لتواجدهم في المنظمة من البداية فإنهم يحرسون عند إختيار كبار العاملين على إبتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير، وبذلك تنتقل قيم ومعتقدات وإتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد بالمنظمة، وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك قادتهم.

أنواع ثقافة المنظمة

ذكرت غيلاني (2017) عدة أنواع للثقافة التنظيمية، من أهمها:

الثقافة القوية

وهي التي تنتشر عبر أعضاء المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول لديهم، بحيث يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة. بالإضافة لإرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين على بذل أفضل ما لديهم بهدف تعظيم الإنتاجية كما أن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

الثقافة الضعيفة

وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل العاملين بالمنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع لديهم. وهنا سيدد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. وفي هذه الحالة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية وفيها تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط نتيجة لضعف التماسك داخل جماعة العمل.

بالإضافة إلى هذين النوعين يوجد للثقافة التنظيمية أنواع أخرى منها على سبيل المثال :

الثقافة الإبداعية

وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع والإبتكار، ويتسم الأفراد العاملين بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

بينهم. وتلعب القيم دوراً أساسياً في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الأفراد.

الأعراف

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها مفيدة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وعادة تكون هذه الأعراف غير مكتوبة إلا أنها تكون واجبة الإتباع.

المعتقدات التنظيمية

وهي عبارة عن أفكار مشتركة لدى العاملين بالمنظمة تخص طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل المنظمة، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات توجهها أو استعداداً مسبقاً للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد خلال تنشئته الاجتماعية التي نشأ وتعلم فيها. وتتغير الاتجاهات بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب،

مصادر الثقافة التنظيمية

ذكر المطيري (2013) بعض المصادر التي تساهم في بناء ثقافة المنظمة ومنها :

ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

وتتمثل في كل ما يملكه الأفراد العاملين بالمنظمة من قيم وأعراف وإتجاهات ومعتقدات تنظيمية مشتركة تقود سلوكياتهم لتحقيق نمط مشترك للتفكير والتصرف نحو طريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية والإلتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها وتشتمل تلك الثقافة على معايير ضمنية غير مكتوبة يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، تتغلغل بعمق في مجتمع المنظمة، وتكون واجبة الإتباع. وقد تنسم ثقافة الجماعة بالإيجابية إذا كانت تتبنى قيم التعاون بين العاملين والمساواة وإحترام الوقت وقد تكون سلبية إذا كانت عكس ذلك. ولذلك تعمل المنظمات على تغيير الإتجاهات السلبية للعاملين إلى إتجاهات إيجابية تخدم أهداف المنظمة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح.

ثقافة المجتمع

تتمثل في التقاليد والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام الإقتصادي والنظام السياسي والبيئة الدولية والعولمة.... وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع والذي بدوره يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

الثقافة المساندة (الداعمة)

تتسم بيئة العمل بالصدافة والإنسجام بين العاملين، ومؤازرة بعضهم البعض، كما تعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

ثقافة العمليات

هي الثقافة المرتبطة بطبيعة الوسائل، والأدوات، وطرق العمل المتبعة في تنفيذ العمليات، ولا تهتم هذه الثقافة بطبيعة النتائج التي تم الوصول إليها، بل بكفاءة الطرق المستخدمة في الوصول للنتائج.

ثقافة الدور

هي الثقافة التي تهتم بمتابعة دور كل قسم من أقسام المنشأة، وتحديد طبيعة تأثيره على العمل، ودراسة مدى فعاليته في القيام بدوره وفقاً للقواعد، والنصوص الوظيفية المرتبطة بثقافة المنظمة. وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية، ويعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من مهارات الأفراد وقدراتهم، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه. كما أنها تعطي أهمية للقواعد والنظم والإجراءات وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالإستقرار وليس بالتغيير الدائم.

وظائف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية لها دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمة بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين فيها. ويكمن سر نجاح المنظمة وفرض سيطرتها وسيادتها في تماسك وترابط ثقافتها التنظيمية ولقد وضح **السرحداني (2011)** تلك الوظائف في الآتي:

- 1- تعطى لأفراد المنظمة هوية تنظيمية : - فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات، يمنحهم الشعور بالتقارب والتوحد وتمنحهم الإحساس بالكيان والهوية والأمان وعدم الإغتراب.
- 2- تعزز إستقرار النظام : فإن انتشار ثقافة مشتركة، تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة مما يقرب وجهات نظرهم وآرائهم وفهم اللوائح التنظيمية هذا بدوره يقود إلى تدعيم إستقرار النظام.

- 3- تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال ببعضهم البعض والعمل معاً، بفاعلية والتكيف بينهم وبين البيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الإستجابة لإحتياجات وإتجاهات العملاء وتصرفات المنافسين الأمر الذي من شأنه التأثير على زيادة عدد العملاء بالمنظمة بما يحقق لها تواجداً ونموها.

- 4- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين: تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والإسترشاد بها كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم فتحدد السلوك المقبول وغير المقبول، والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد.

- 5- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد على قيمة معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتميز بين المنافسين.

- 6- تعمل على تكوين إتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة، حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالة المنظمة، وحول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

- 7- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير، ووسيلة من وسائل الابتكار والتطوير التنظيمي.

- 8- تعزيز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

- 9- تنمية درجات الانضباط، والالتزام التي يظهرها الأفراد بالمنظمة.

تعريف الموارد البشرية

عرفها **بومجان (2015)** بأنها "تشمل جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد وتوضح أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها المستقبلية "

تعريف مفهوم إدارة الموارد البشري

عرفتها **حمایزیه (2008)** بأنها هي الإدارة التي تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة إحتياجات المنظمة ثم تدريب وتنمية هذه المهارات بإستمرار، وأيضاً مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع الجهود المبذولة، ومن ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة وأخيراً توفير الرعاية اللازمة لهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

أوردتها **سالم (2006)** في الآتي :-

- 1- هي المكلفة بوضع سياسة الموارد البشرية بطريقة تلائم الترتيب الإداري فهي تعمل على الإنسجام الجيد بين الأعمال داخل المؤسسة والأفراد وذلك بتكثيف الموارد البشرية للمؤسسة حسب إمكانياتهم.

وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين العلاقات بين العاملين وإدارة المنظمة.

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق النتائج التالية:

1- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية المعاصرة (مسلم، 2015).

2- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشرى وذلك عن طريق تنمية قدراتهم ومهاراتهم بالتدريب وتوفير مناخ مناسب للعمل

3- زيادة درجة الولاء والإنتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز ووضع سياسات واضحة للترقية، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

4- وضع نظام موضوعى للبحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لإحتياجات المنظمة وكذلك نظم الإختيار والتعيين وتحديد الرواتب والمكافآت وتقييم أداء العاملين. بحيث يضمن إعطاء كل ذى حق حقه سواء فى الترقيات أو المكافآت أو الحوافز المادية والمعنوية.

5- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم فى نسيج المنظمة باعتبارهم من أصحاب المصلحة فيها (كورتل، 2012).

6- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق إدارة المؤسسة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ولكن هذه الأهداف التى تبدو مثالية وطموحة لم تكن عادة تجد الفرصة لتحقيقها فى المؤسسات التى يسود فيها ثقافة تنظيمية ضعيفة لا تتكيف مع التغيرات الجذرية التى طالت مختلف جوانب النظام الإقتصادى العالمى والتى لها تأثير مباشر على هيكله الموارد البشرية وأبرز تلك التغييرات مايلى (معلا، 2015):

1- التطورات العلمية والتقنية وإنتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتى يتطلب إستيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية تسارع عمليات الإبتكار والتحديث فى المنتجات والخدمات.

2- إشتداد المنافسة بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد اللذين يعملون على أسس جديدة بإمكانات وقدرات تنافسية عالية تعتمد على الموارد البشرية والمالية واستخدام التكنولوجيا الحديثة كما يجدون فرص الدخول فى المجال الإنتاجى ميسرة نتيجة

2- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية لأعضاء المؤسسة فى وقت متزامن وذلك فى ظل ظروف بيئية داخلية وخارجية متغيرة.

3- توفير الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل وإعدادهم وفق خطة الأداء والأهداف المرغوبة وتوفير المعلومات المطلوبة والكافية عن مستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

4- المتابعة المستمرة للأداء وملاحظة الأفراد أثناء تنفيذهم لمهامهم وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساعدة على تصحيح مسار التنفيذ وتخطى العقبات التى يمكن أن تصادفهم أثناء العمل.

5- رصد نتائج الأداء وتقييمها بالمقارنة إلى الأهداف المخططة وتعويض العامل عن أدائه وفقاً لما حققه من نتائج ووفقاً لنتائج تقييمه.

وظائف إدارة الموارد البشرية

أشارت أبو سلمية (2007) إلى الوظائف التالية:

1- تخطيط الموارد البشرية: ويقصد به تحديد الإحتياجات المطلوبة من العاملين فى المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة الأنشطة المراد إنجازها.

2- تحليل وتصنيف والوظائف: ويقصد به تحديد المسؤوليات والواجبات المناطة بكل مستوى وظيفي وتحديد مواصفات من يشغله.

3- الإختيار والتعيين: وتستهدف هذه الوظيفة تحديد سبل وإجراءات إختيار وتعيين الموظفين والشروط اللازمة لذلك - من خلال إنتقاء الفرد المناسب وتعيينه فى العمل الذى يتناسب مع كفاءته ومؤهلاته.

4- تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة لأجور كل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين فى المنظمة وفقاً للأداء المناط بهم.

5- إعداد خطة التدريب: السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين فى المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية الملائمة لهم.

6- تصميم نظام تقييم الأداء: ويقصد به وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق معايير تنسم بالعدالة والمساواة.

7- وضع نظام الترقيات والنقل: ويقصد به وضع سياسات وضوابط عادلة لترقيات ونقل للعاملين فى المنظمة.

8- أمن وسلامة العاملين: وذلك بوضع نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين فى المنظمة.

9- تقديم الخدمات للعاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية

دور القيم التنظيمية في تطوير وتنمية أداء موظفي إدارة الموارد البشرية

فبجانب الثقافة السائدة لدى غالبية أفراد المنظمة والتي تؤثر وتوجه سلوكهم توجد الثقافة الفرعية أو الثقافة الجزئية (حمود، 2017) التي تنشأ داخل جزء من المنظمة سواء كان قسم، أو إدارة أو وحدة، تحتوي على كل من القيم السائدة للمنظمة والقيم الخاصة بأفراد الفريق أو المجموعة الجزئية. وعلى سبيل المثال ينبغي أن تكون الثقافة الخاصة بإدارة الموارد البشرية تتسم بالقيم السائدة بالمنظمة بجانب بعض القيم الثقافية الداعمة لها في تحقيق التوازن بين متطلبات وأهداف المنظمة والتي تتمثل في (الكفاءة والفاعلية- البقاء والريادة- تطوير وتنمية المهارات- تحقيق الإنتماء والولاء) وبين متطلبات وأهداف العاملين والتي تتمثل في (أجر وحوافر عادلة - ظروف عمل مناسبة- إستقرار ورعاية كاملة- مسار وظيفي مناسب) وفيما يلي توضيح لدور الثقافة التنظيمية في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية :

دور ثقافة العدالة والمساواة في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية

تعريف العدالة

عرفتها توتى (2017) بأنها إحساس العاملين وإدراكهم بوجود إنصاف في الحقوق والواجبات، والتي تتعلق بما يحصل عليه الفرد من مكافآت، وحوافر وأجور في مقابل ما يقدمه من مجهودات أثناء أدائه لعمله، وبالاعتماد على إجراءات عادلة مع الالتزام بقواعد وقوانين العمل في ظل مناخ قائم على الاحترام والتقدير بين الرؤساء والمرؤسين.

تعريف المساواة

عرفها الحوفى (2005) بأنها إدراك جميع العاملين بالمنظمة بأن لهم حقوق وإمكانيات متساوية وبأن التعامل معهم والمكافآت التي يحصلون عليها والإجراءات التي تطبق بحقهم تتم بموضوعية ونزاهة دون تمييز بينهم.

ولا شك في أن إقرار الإدارة بمبدأ العدالة التنظيمية والمساواة بين العاملين يحقق لإدارة الموارد البشرية النتائج التالية:

1- تعزيز ثقة العاملين في الإدارة وإدراكهم بأن مستوى أدائهم فقط هو الأساس لتقييمهم وهو المحدد لمكانتهم ولمستقبلهم العملي بالمنظمة (المعاطبة، 2014).

2- أن المنظمة التي تنتشر فيها قيم العدالة والمساواة تسود بين أفرادها روح معنوية مرتفعة ويتجهوا إلى التعاون فيما بينهم للعمل كفريق واحد ويتجنبوا التنافس الذي يؤدي إلى الإطاحة بالآخر وتشويه صورته أمام الرؤساء للوصول إلى ترقية أو مكانة بالمنظمة (المزروعى، 2013).

التقنيات الجديدة، وإتساع الأسواق وتنامى الطلب، الأمر الذى خلق طلباً متزايداً على نوعيات جديدة ومتميزة من العاملين المختصين في مجالات البيع والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات الطيبة مع العملاء.

3- نظراً لظهور تحديات العولمة وقيام التكتلات الاقتصادية والإقليمية وإنتفاخ الأسواق والإستعداد للمستقبل القريب بفرصه وتهديداته الأمر الذي أوجد احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية فى الأسواق الخارجية التى بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة، فضلاً عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل فى مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذى يعهد للمؤسسة للعمل فيه.

4- إرتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوى المعرفة المتخصصين فى فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم فى تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم إكتساب المزيد من القدرات التنافسية.

فى ضوء تلك التغيرات بدأ إهتمام المؤسسات المعاصرة بالموارد البشرية يتزايد بإعتبارها المصدر الأساسى للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة فى المنظمة وبذلك بدأت إدارة المؤسسات تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذى تقوم به بالإضافة إلى قيام المؤسسات الناجحة بتبنى ثقافة تنظيمية مرنة داعمة للتطور وفقاً للمقتضيات الاقتصادية المعاصرة.

الثقافة التنظيمية الداعمة لتطوير وتنمية أداء إدارة الموارد البشرية

مفهوم تطوير أداء إدارة الموارد البشرية

عرفته الصعيدى (2018) بأنه "هو تحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية من خلال اتباع أساليب علمية فى العمل ودعم قدراتهم ومهاراتهم، بشكل يمكنهم من القيام بوظائفهم الإدارية وعلاج المشكلات التي تظهر بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية".

مفهوم تنمية أداء إدارة الموارد البشرية

عرفتها حرب (2010) بأنها "هى العملية المنظمة والمستمرة التى تهدف إلى تزويد العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمهارات والمعلومات التى تساعدهم على تحسين أدائهم فى العمل ورفع مستوى كفاءتهم فى مواجهة المشاكل الإدارية.

وللثقة التنظيمية داخل المؤسسات فوائد كثيرة والتي من أهمها التالي:

1- عن طريق إنتشار الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة يتم تبادل المعلومات والأفكار والآراء وينجز العمل المشترك دون الخوف من ضياع الحقوق أو التجاهل أو التهميش أو سرقة الأفكار وإظهارها بأسماء بعض الرؤساء والمسؤولين

2- تعمل على تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها، وتقبل التجديد، والتطوير دون خوف أو معارضة.

3- الثقة التنظيمية تشجع على المناقشات المفتوحة وتزيد من التفاعل، والتعامل الصادق، وتساهم في تبادل الآراء، ووجهات النظر بحرية وموضوعية.

4- تؤدي إلى زيادة وتحسين العلاقات الشخصية، وتكون الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.

5- تلعب الثقة دوراً إيجابياً متعدد الإتجاهات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة سواء من حيث القدرة على إنجاز الأعمال على أكمل وجه أو من حيث تصافر جهود العاملين في المنظمة، لزيادة فعالية وكفاءة الأداء لمختلف الأعمال، وتلعب الثقة بين الأفراد والمجموعات دوراً حاسماً في رفع الإنتاجية وتعزيز روح الإبداع والمساهمة في تبادل المعلومات والأفكار الخلاقة والمبدعة التي هي مصدر التفوق التنافسي.

دور ثقافة (الرؤية المشتركة) في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية

أشار محمد (2012) إلى أنه يقصد بالرؤية المشتركة معرفة إلى أى درجة تستطيع المنظمة خلق الحماس لدى العاملين، وجعلهم يدركون الغايات والأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وحث العاملين على تكريس جهودهم في تحقيق هذه الرؤية التي تساهم في دعم الميزة التنافسية والمحافظة على إستمرارها.

ويمكن إعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد العاملين بالقطاعات المختلفة للمنظمة على (تكامل وتبادل الموارد والمعلومات والمعارف... إلخ) كما أن وجود رؤية وأهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الإتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.

دورثقافة التدريب والتعليم المستمر في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية

عرفت محمد (2010) التدريب بأنه هو عملية التنمية المستمرة والمنظمة لإكساب العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية المعارف النظرية والمهارات الفنية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى أدائهم لعملهم الحالي أو إعدادهم لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، بما يعود بالنفع على المنظمة.

3- إنتشار قيم العدل والمساواة في منظمات الأعمال يحفز العاملين بها على بذل المزيد من الطاقة والجهد في أداء الأعمال بل وجودتها.

أما إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للإضطرابات والتذمر داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة.

دورثقافة التمكين في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية

عرف الطراونة (2016) التمكين بأنه إعطاء العاملين الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة بإتخاذ القرارات المناسبة التي تتعلق بأعمالهم مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم وحل المشكلات التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم دون تدخل مباشر من الإدارة مما يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين وكسر الجمود الإداري في المنظمة.

والإدارات الناجحة التي مهدت الطريق لتمكين موظفيها فعلاوا ذلك لإدراكهم بأهمية تلك الثقافة في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين إنتاجيتها وذلك على النحو الآتي:

1- أن إنتشار ثقافة التمكين بين العاملين تحررهم من التعليمات والسياسات الجامدة وتعطيهم الحرية في تحمل مسئولية نتائج الأعمال التي يقومون بها وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد العامل ومواهبه الكامنة التي قد تبقى غير مفعلة وغير مستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

2- أغلب الأهداف المؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها فالمنظمة في حاجة ماسة إلى كل خبرات العاملين ومعلوماتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

3- تحقيق الإبداع والتميز والسرعة في إنجاز الأعمال لشعور العامل بإحترام الإدارة له وكونه مساهم فعال في تطوير مؤسسته.

دورثقافة (الثقة التنظيمية) في تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية

عرفت بنات (2016) الثقة التنظيمية بأنها:"إيمان العامل بأن الإدارة سوف تهئي الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالحه، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كما أنها ستلتزم بوعودها اتجاهه وستكون مؤتمنة لرعاية أهدافه ومصالحه وفي المقابل إدراك الإدارة بقيام العامل بكامل مسؤولياته وواجباته تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

وإبتنائهم لمنظمتهم و يقلل من إحتماالية تركهم للعمل والإنتقال إلى منظمة أخرى.

دور ثقافة الإبداع فى تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية

عرفت **بو سعدة (2018)** الإبداع بأنه القدرة على إبتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم على إستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف تنظيمية.

وللرقى بالمؤسسات وبأساليب إدارة الموارد البشرية بها لتكون إدارة مبدعة وخالقة ينبغى مراعاة المبادئ الأساسية التالية :

- إفساح المجال لأى فكرة أن تولد وتنمو مادامت فى الاتجاه الصحيح ومادما لم تقطع بعد بخطئها أو قشلها، فكثيرة هي الاحتمالات التي تحولت إلى حقائق.

- إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعل منها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة والملائمة.

- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة فى صنع وإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل كفيل بأن يجعلهم يبذلوا قصارى جهدهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وبأساليب مبتكرة.

- التخلي عن الروتين واللامركزية فى التعامل ينمي القدرة الإبداعية عند الأفراد.

- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ ويتم ذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

دور ثقافة التقويم والتقييم فى تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية

عرف **بوطوطن (2014)** تقويم الأداء فى اللغة بأنه التعديل والإصلاح وإزالة الإعوجاج، وعرفت **بعجى (2007)** تقويم الأداء إصطلاحاً بأنه التدخل الواعى لتعزيز نقاط القوة وتعديل وتصحيح نقاط الضعف فى الأداء المحقق.

أما تقويم الأداء عرفه **خليفة (2008)** بأنه هو عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون إستنادا إلى عناصر ومعايير تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم فى العمل.

و عرف **عبدالفتاح (2013)** التعليم بأنه هو طريقة لنقل العلم والمعارف والثقافات والاتجاهات وهو يعتمد على التأقن أو التفهيم للاشخاص بطريقة نظرية.

فإذا كانت الثقافة التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية ثقافة مشجعة تدرك بموجبها أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة موظفيها وعمالها فى مواصلة تدريبهم وتعليمهم وتوظيف مهاراتهم وقدراتهم الخاصة إلى حدها الأقصى بأن تنتج لكل فرد فرصة للتدريب والتعليم ولو مرة سنويا فإن مثل هذه الثقافة تحقق النتائج التالية :

1- تساهم فى إعداد و تأهيل العاملين الجدد ومساعدتهم على سرعة الفهم و التأقلم مع متطلبات العمل و المهام المطلوبة منهم، كما تساهم فى تأهيل العاملين الحاليين وتعزيز قدرتهم على تأدية مهام جديدة و من ثم نمو فرصتهم للترقى والتغلب على مشكلات إنخفاض مستوى الأداء **الديب (2009)**.

2- ثقافة التدريب والتعليم هى الوسيلة الأكثر فاعلية والأقوى تأثيرا فى صقل و تنمية العاملين بالمنظمة

3- تخفيض نسبة حوادث العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين أسلوب الأداء، لأن إكساب العاملين القيم والمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم فى تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، الأمر الذى يؤدى إلى تقليل الخطأ وتخفيض نسبة حوادث العمل والخسائر الناجمة عنها وتقليص الوقت الضائع وبالتالي زيادة إنتاج المنظمة وإرتفاع نسبة مبيعاتها وأرباحها.

4- مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية حيث تمكن العاملين من الإلمام بالجديد فى مجالات عملهم، ومسايرة التقدم العلمى والتكنولوجى، والوسائل والأساليب الحديثة **نعيرات (2010)**.

5- تقليل الحاجة إلى الإشراف لأن العامل المتدرب الذى يعى ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه وبذلك يوفر جهدهم ووقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى فى خدمة المنظمة.

6- تحقيق الإستقرار الوظيفى فى المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة لأن العامل المدرب يقوم بأداء عمله على أكمل وجه مما يؤدى إلى تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة تتمثل فى تحسين خدماتها وطريقة تقديمها لعملائها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بينها وبينهم بالإضافة إلى توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتحسين معنوياتهم ودوافعهم نحو العمل لشعورهم بإهتمام الإدارة وعناياتها بهم ورغبتها فى منحهم فرص التطور والتقدم ومعالجة جوانب الضعف والخلل فى أدائهم مما يزيد من قوة ولائهم

خصائص الشركات اليابانية، حيث يعمل الفرد لصالح الكل بدافع من الفخر والانتماء بما لديه من شعور قوى بالالتزام نحو منظمته وزملائه ومرعوسيه وبالحفاظ أيضا على مستوى أداء منظمته. ومن الطبيعي جدا أن نجد في أي مؤسسة يابانية استمرار خط الإنتاج وعدم توقفه إلا بعد تحقيق حصة الإنتاج التي حددتها إدارة الشركة حتى وإن تطلب الأمر إشتراك الرؤساء مع المرؤسين في تجميع المنتج للوصول إلى الحصة المقررة في الوقت المحدد.

وتعتبر العلاقة بين الإدارة والعمال في الشركات اليابانية ذات طابع مميز، من أهم ملامحه الانتماء والولاء من جانب الإدارة والعمال معا، فنجد مثلا أكبر العمال في الشركات اليابانية يوقعون إختياريا عقود للعمل مدى الحياة مع شركاتهم رغم إمكان حصولهم على عقد عمل تقليدي لفترة محددة.

والعمال الياباني تحت ضغط ظروف العمل المترابدة - قليلا ما يقوم بأجازاته السنوية بصورة كاملة. كما أن معدلات الغياب بين العمال منخفضة بصفة مستمرة حيث تخلق الألفة والمحبة بين الأفراد داخل الشركة نوعا من حب العمل وتقديسه، كما أن التأكيد على وجود العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين بالشركات اليابانية ورؤسائهم بالعمل يزيد من تدعيم الروح المعنوية للعاملين ويعمل على رفع إنتاجيتهم.

بالإضافة إلى قيام إدارة الشركات بإنفاق الأموال الطائلة على العمليات الترفيهية والإهتمام بإشباع حاجات ورغبات العاملين وتقديم المساعدات المادية لهم في المناسبات أدى بدوره إلى إيجاد نوع من التقارب والثقة والمشاركة والمحبة بين الأفراد.

إن من السمات الأساسية للشركات اليابانية أنها تعمل دائما على تهيئة مناخ الابتكار من خلال صناديق الاقتراح. وقد أثبتت التطبيقات في تلك الشركات أن تنمية مناخ الابتكار يؤدي دائما إلى تحقيق نتائج أفضل والأمثلة على ذلك كثيرة فنظام الاقتراحات الذي أنشأته شركة (تويوتا) حقق وفرا يقدر بحوالي 230 مليون دولار من خلال حوالي 900.000 اقتراح عام 1982. وشركة سانوي أمكنها حل 3299 مشكلة تقدر أعباؤها بحوالي 16.5 بليون ين عام 1983. وهي تمثل زيادة إنتاجية قدرها 45% عن السنة السابقة لها. كما يعود الفضل في الابتكار إلى روح الجماعة أو الفريق. فمنطق العمل بالشركات اليابانية يفترض أن كافة العاملين بالشركة لهم قدرات متساوية. فإذا ما تفوق أحد العاملين في أداء عمل معين وابتكر شيئا جديدا فالفضل في ذلك لا يعود إليه وحده. بل يشاركه فيه فريق العمل الذي عمل معه، والعمال الذين ساعدوه على هذا الابتكار، والشركة التي وفرت له الفرصة، والمناخ الذي أتاح له الرؤية والتفكير. وهذا المنطق يحد كثيرا من غرور المبتكرين، بل غالبا ما

وتكمن أهمية ثقافة التقويم وتقييم الأداء في دعم تطوير وتنمية أداء إدارة الموارد البشرية في الآتي: (خليفة، 2008).

1- رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في إنجاز العمل موضع تقدير وإهتمام من الإدارة.

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم عندما يقوم الرؤساء بتقويم وتقييم نشاطهم وأدائهم، وأن نتائج هذا التقويم سيترتب عليها إتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل ويبدلون ما في وسعهم لإنجازه بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال إستخدام أسلوب موضوعي لتقويم وتقييم الأداء.

4- استمرار الرقابة والإشراف حيث يتطلب تقويم وتقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.

5- تقييم سياسات الإختيار والتدريب حيث تعد عملية تقويم وتقييم الأداء إختيارا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى الأداء.

6- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

7- إن نظام تقويم وتقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطى لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة التي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على إحترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقوم وقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر إلتزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

دور الثقافة التنظيمية التي إتبعها اليابان في تطوير وتنمية أداء مؤسساتها الإقتصادية

أشار حاتم (1990) إلى ان نجاح المؤسسات اليابانية جاء نتيجة اعتمادها على ثقافة تنظيمية قوية قامت على تطوير قدرات الفرد العامل من خلال نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحقيق الإشباع الأساسي للحاجات الأمنية والاجتماعية للعمال وتوفير المناخ الملائم لهم لتحقيق الأهداف التي قررتها المنظمة كما تأخذ بنظام المسؤولية المشتركة بين العاملين بالمؤسسة مهما كان المستوى الإداري لأي منهم فجماعة العمل تعتبر من أهم

أما في اليابان فلا تمنح حوافز للعاملين إلا في حالة تحقيق المؤسسة ربحاً.

- يتخذ القرار في المؤسسات الوطنية بشكل فردي فوقى يصدر من أعلى سلطة بالمؤسسة ولا يستشار العاملون فيه، أما في اليابان فالقرار جماعي، يبدأ من القاعدة إلى القمة حيث يمر بمرحلة الإقتراحات فالمشاورات فالصياغة فالمدولة فالإصدار حتى يتم إقناع جميع العاملين بتنفيذه فيشعر العامل بأنه يتخذ قرار شارك في صنعه.

- تختلف نسبة إهتمام المؤسسات العربية بأعمال البحوث والتطوير صعوداً وهبوطاً من مؤسسة إلى أخرى أما في اليابان فإن أعمال البحوث والتطوير تعتبر من أهم ميزات المؤسسات اليابانية التي تشجع الجميع على الإبتكار والإبداع وتتفق في سبيل ذلك أموالاً طائلة.

- تتعدد أجهزة الرقابة على المؤسسات الوطنية، الأمر الذي يجعل العاملين في تردد مستمر عند إتخاذ القرارات خشية المساءلة، بينما لجأت مؤسسات كثيرة في اليابان إلى إلغاء الرقابة معتمدة على نظام المسؤولية الجماعية في أقسام الإنتاج. وبذلك يتولد لدى العامل روح الفريق الذي يعمل فيه الفرد لصالح الجماعة بدافع من شعوره القوي بالإلتزام إتجاه مؤسسته.

خلصت نتيجة بحث مسعود (2012) بعنوان: أثر الإهتمام بإدارة المعرفة على تطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية إلى :

- عدم تخصيص موازنات مالية كافية لتنمية وتدريب الموارد البشرية وتأهيلها في المنظمات العربية.

- حيث ما زالت الكثير من المنظمات العربية العامة منها والخاصة تنظر للمبالغ المالية المخصصة في الموازنة لعمليات التدريب والتطوير للموارد البشرية بأنها مبالغ لا مبرر لها. وأنه بالإمكان الإستغناء عنها، وتوجيهها لأغراض أخرى وهذه النظرة الضيقة ناتجة عن خلل في الثقافة التنظيمية السائدة بتلك المؤسسات وفي نمط التفكير لدى الكيرون من متخذى القرارات العاملين بها.

خلصت نتيجة بحث حامد (2006) بعنوان: الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، إلى أن أهم الأسباب التي تعوق تطبيق الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المصرية هي:

- غياب الإبتكار والإبداع وذلك لعدم توافر نظم الحوافز والمكافآت.

- غياب الدافع للتعلم والتطوير ومقاومة التغيير.

- تعارض أهداف ومصالح الأفراد مع المنظمة من ناحية والأفراد معاً من ناحية أخرى.

يتعرض من يشذ من المبتكرين عن هذا المنطق إلى فقد وظيفته بالشركة التي يعمل بها، بل ولن يجد في أغلب الأحوال فرصة عمل في شركة أخرى لأن هذه الشركات تطبق القاعدة ذاتها وتكره أن يكون من بين موظفيها من يهدم الروح المعنوية لفريق العمل.

وتظهر أهمية البحوث والتطوير في الشركات اليابانية إذا لاحظنا أن مجموعة متسوبيشى تقوم بتخصيص 4% من حصيلة مبيعاتها للبحوث والتطوير أى حوالى 120 مليون دولار ولديها 10 معامل أبحاث تضم حوالى 4000 عامل كما توصلت إلى 30.00 إختراع.

إن نظام التوظيف مدى الحياة وما يحمله بين طبائته من تعميق لأداب المهنة، وما يحققه من ولاء وإنتماء للشركة، وما يترتب عليه من إستقرار نفسى وذهنى للعامل يكسب العمل حماس التنفيذ ودقة التجويد.

إن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركات اليابانية ثقافة مرنة تقوم على أساس التكيف مع كافة المتغيرات الداخلية والخارجية لأنها تعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات والموافقة الجماعية عليها مما يميز تلك القرارات بسرعة التنفيذ ويقلل من نسبة الخطأ بها.

كل ذلك يعطى الشركات اليابانية كفاءة الإنتاج ودقة الأداء. وفي دراسة متعمقة قام بها كلا من باسكال (PASCAOLE) وأتوس (ATHOS) عن شركة ماتسوشيتا - التي تعد واحدة من أكبر خمسين شركة في العالم وتنتج العديد من المنتجات تحت علامات تجارية مختلفة (ناشيونال - باناسونيك - لوسار - تكنيكس). قد خلاصا إلى أن هذه الشركة كان لها تنظيم مرن يتبدل وفقاً للتحديات البيئية التي تصادف الشركة. ولقد إعتمدت بشكل أساسى على المراقبين الذين يتواجدون في المصانع للقضاء على أى تعارض يمكن أن ينشأ بين العلاقات الوظيفية والعلاقات الرئاسية وكل ذلك يندرج تحت مسمى الثقافة التنظيمية.

معوقات تطوير وتنمية أداء المورد البشرى وإدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا العربية

هناك بعض الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع نذكر منها ما يلى :

خلصت نتيجة بحث حاتم (1990) بعنوان: الإدارة في اليابان وكيف نستفيد منها إلى:

- لا توجد سياسة عامة للتدريب في المؤسسات العربية ومنها المصرية حيث تنفقر تلك المؤسسات إلى خطط التدريب المستقبلية طويلة المدى.

- حوافز العاملين أصبحت بمثابة جزء من أجر العامل سواء زاد إنتاجه عن المعدل المستهدف تحقيقه أو قل.

- عدم الإهتمام بتخطيط التدريب، فبالرغم من وجود التدريب كنشاط مهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلا أنه يمارس بطريقة إرتجالية غير مخطط لها حيث يتم الإعتماد على البرامج التدريبية الجاهزة التي تقدمها المؤسسات التدريبية والتي لا تكون ملائمة لإحتياجات العاملين التدريبية ومن ثم لا تحقق الأهداف المبتغاة منها.

إطار مقترح للتخفيف من حدة معوقات تطوير وتنمية أداء المورد البشري وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العربية

ترسيخ ثقافة الولاء والإنتماء

وذلك بتبني إدارة المؤسسة ثقافة تنظيمية تقوم على بث روح الولاء والإنتماء بين جميع العاملين عن طريق وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والإهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها وتنميتها بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بمثابة المناخ العائلي.

تغيير أسلوب إتخاذ القرار

التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في إتخاذ القرارات بحيث يبدأ إتخاذ القرار من أسفل إلى أعلى وعرض المشكلات التي تعوق العمل والإنتاج على القاعدة العريضة بين العاملين بالمؤسسة أو الشركة وطرحها في مناقشات حرة وديمقراطية تتيح للكافة إبداء آرائهم الأمر الذي سوف يؤدي بالضرورة إلى الوصول إلى أنسب القرارات وأفضلها، إضافة إلى أن إقتناع العاملين بجدوى هذه القرارات سوف يؤدي إلى سرعة ودقة تنفيذها.

جماعية العمل

إن أهم مشكلات مؤسساتنا العربية هي أن كل فرد فيها يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية بغض النظر عن المصلحة العامة للمؤسسة ويظهر هذا التفرد واضحا في طبقة الإدارة العليا حيث يسود تملق الرؤساء والشللية والوقوف ضد الأفراد الجادين اللذين لديهم رغبة صادقة للعمل على تحقيق الصالح العام، وفي ظل وجود ثقافة تنظيمية تقوم على سيادة روح الفريق والعمل الجماعي و تؤكد على جماعية المسؤولية سوف تعمل على زيادة الترابط بين العاملين وحل للصراعات القائمة بينهم وتسهيل إتخاذ القرارات وتنفيذها والقضاء على الكثير من السلبيات التي تعوق الإنتاج مثل : تغيب العمال وعدم إستغلال وقت العمل الرسمي في الإنتاج وتعقيد الإجراءات وبطئها النسبي.

التدقيق في إختيار نوعية العاملين

وذلك أن يتم الإختيار على أساس من الكفاءة والموضوعية بعيدا عن الأهواء الشخصية والمحسوبية

خلصت نتيجة دراسة **بوديب (2014)** بعنوان: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي-دراسة أجريت على شركة بيبسي الجزائر، إلى أن أهم نقاط الضعف التي تتميز بها الثقافة السائدة في شركة "أ ب س بيبسي الجزائر" هي نقص الإهتمام بالعنصر البشري وهو ما يتضح من الآتي:

- ضعف برامج التحفيز المادي والمعنوي، مما ينعكس سلبا على دافعية الأفراد العاملين تجاه عملية التغيير التنظيمي.

- محدودية الترقية ونقص الفرص المتاحة للأفراد العاملين.

- ضعف مستوى نظام الاتصال خاصة إذا تعلق الأمر بالطرق والكيفية التي يتم بها إيصال المعلومة.

- انعدام ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وهو الأمر الذي يؤثر سلبا على القرارات المتخذة فالفرد في هذه الحالة سيميل إلى اللامبالاة وعدم الإخلاص وتحمل المسؤولية تجاه تلك القرارات.

خلصت نتيجة دراسة **عبدالوهاب (2001)** بعنوان: إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة، إلى أن نظم إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية تكاد تكون متشابهة حيث تجمع بينها مجموعة من السمات المشتركة التي يظهرها التحليل التالي:

- نظر إدارة المنظمات العربية إلى العاملين على أنهم مجرد عناصر إنتاج وليسوا بشر لهم حاجات وقيم ينبغى مراعاتها تحقيقا للأهداف المنظمة والعاملين معا.

- ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات حتى وإن وجدت مشاركة فهي شكلية.

- تتسم نظرة إدارة المنظمة إلى العاملين بضعف الثقة في الإستفادة منهم وحصر إستخداماتهم في مجال العمل الذي لا يستثمر طاقاتهم الذهنية وترتب على هذه النظرة القاصرة للعاملين العديد من الآثار السلبية منها ضعف إلتئامهم وولائهم للمنظمة ومن ثم عدم مبالاتهم بتحقيق أهدافها.

- إنعدام التكامل بين سياسات التعليم والتدريب والتعيين الأمر الذي أدى إلى مفارقة عجيبة تشير إلى وجود فائض وندرة في العمالة في الوقت ذاته، حيث أدى التركيز على المراحل العليا في التعليم إلى فشل الدول العربية في توفير الكوادر المهنية المطلوبة للتنمية حيث برزت ظاهرة النقص الشديد في تخصصات معينة يتطلبها التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمات العربية إلى جانب الفائض الكبير في تخصصات توفرها الجامعات والمعاهد.

- سيطرة ثقافة الخوف من تحمل المسؤولية والتردد في قبول المخاطرة حتى ولو محسوبة مما أدى إلى الجمود وسيطرة ثقافة تكريس المحافظة على الوضع القائم.

والأداء الإبداعي لديهم وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والترقي وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

عرض بيانات الدراسة وتحليلها ومناقشة النتائج

تم استخراج مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية (العمر، النوع، المؤهل العلمي، الخبرة) إذ تبين الآتي:

العمر

أن أكبر فئة من المبحوثين بشركة توشيبا العربى للصناعات الالكترونية فى مصر تتراوح اعمارهم بين (41-50)، وتأتى بعدها الفئة الثانية التى تتراوح اعمارهم بين (31-40) وهذا مؤشر جيد على وجود طاقة شبابية تعمل مدة طويلة بالمنظمة فتكون أكثر إستفادة من عملية التعليم والتدريب وأكثر مسايرة للتطورات الحاصلة والمبتكرات الجديدة بينما يتضح أن هناك اكبر فئة من المبحوثين بشركة توشيبا للصناعات الالكترونية باليابان تتراوح اعمارهم بين (31-40)، وتأتى بعدها الفئة الثانية تتراوح اعمارهم بين (20-30) وهم ايضا فى سن الشباب، وهذا مؤشر جيد لكونه يجعل من عملية التطوير والتنمية لأداء مواردها أكثر فاعلية.

النوع

عدد الأفراد الذكور العاملين بشركة توشيبا العربى للصناعات الالكترونية بمصر بلغ حوالى 95 مفردة تمثل بنسبة 79% بينما بلغت نسبة الاناث حوالى 21% من اجمالى مفردات عينة الدراسة الميدانية وتلك ظاهرة طبيعية فى مجال الصناعات الالكترونية أما فى شركة توشيبا للصناعات الالكترونية باليابان بلغت نسبة الذكور العاملين حوالى 110 مفردة تمثل بنسبة 55% وبلغت نسبة الاناث حوالى 45% من اجمالى مفردات عينة الدراسة الميدانية وهذا يعنى ان النوع فى اليابان لا يختلف من الناحية العملية.

المؤهل العلمى

بلغ عدد العاملين بالبيكالوريوس فى شركة توشيبا العربى للصناعات الالكترونية بمصر حوالى 45 عاملاً ونستدل من ذلك على أن هناك أستقطاب للعمالة المتعلمة حيث أن تحسن المستوى التعليمى للعاملين يجعلهم اكثر اداركاً لطبيعة مهام عملهم - بينما بلغ عدد العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس بشركة توشيبا للصناعات الالكترونية فى اليابان حوالى 80 عاملاً ونستدل من ذلك أن هناك أستقطاب للعمالة المتعلمة أيضاً ولكن بشكل اكبر من شركة توشيبا العربى وهذا يعزز جهود الشركة فى إستقطاب العمالة ذات الخبرة العلمية ولكن بشكل اكبر من شركة توشيبا العربى بمصر بالاضافة الى ارتفاع عدد العاملين بالماجستير والدكتوراه فى توشيبا اليابانية.

حيث يتم التركيز على استقطاب وتوظيف أفضل مورد بشرى وتعزيزه من خلال تنميته وتطويره بالإضافة إلى متابعة الموظفين واستبقاء أفضلهم وتحفيزهم بمكافآت مالية على مختلف المستويات مع تهيئة بيئة عمل محفزة كذلك شغل المناصب العليا بالمؤسسة من بين العاملين اللذين إرتبطوا بالمؤسسة منذ بداية حياتهم العملية طالما تتوافر فيهم الشروط اللازمة لشغل تلك المناصب لأن الترقية من الداخل تزيد الروابط والعلاقات بين العاملين وولائهم كما تولد حافزا لديهم لتنمية مهاراتهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة.

زيادة الإهتمام بأعمال البحث والتطوير

فوجود نظام فعال لتنمية القدرات البحثية والملكات الإبتكارية وتعريف العاملين على خطوط الإنتاج والمشكلات التى تعترض هذا الإنتاج ومقترحاتهم فى كيفية التغلب عليها وتحفيزهم بصرف حوافز سخية لكل من يساهم فى تطوير جودة المنتج أو يدخل تحسينا على الآلة التى يعمل عليها، سوف يودى حتما إلى رفع نسب تسويقه وزيادة أرباح المنشأة.

التخطيط الجيد للتدريب والتعليم

لكى يحقق التدريب الأهداف المرجوه منه فلا بد من أن يكون مبنيا على تحليل الإحتياجات التدريبية للعاملين ثم صياغتها فى شكل برامج تدريبية يتم تنفيذها وتقييمها على أسس علمية ثم يتاح الفرصة للعاملين لإستخدام ما تعلموه من مهارات فى بيئة عملهم مع توفير نظام تعليمي متطور لتوفير العمالة المؤهلة وتوسيع مفهوم التعليم ليشمل التعلم طوال الحياة والتعلم التقني والتعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد والتدريب المهنى.

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

توفير بنية معلوماتية حديثة لتيسير اكتساب وتطبيق المستجدات من المعارف والتكنولوجيا.

تعزيز ثقافة الجودة

إن التفوق فى مجال الجودة يتطلب توافر مقومات أساسية يأتي فى مقدمتها العمل على خلق و نشر ثقافة داخل المنظمة تنظر إلى الجودة على أنها الهدف الأول، وأن تحسينها بشكل مستمر جزء لا يتجزأ من العمل اليومي.

خلق الثقة

وتعد ثقة المنظمة بالعاملين بها من العوامل الرئيسية التى تساهم فى كفاءة وفعالية مجموعات العمل. فالعاملون الذين يتقون بأن منظماتهم تسعى بالفعل لمصلحتهم وتثق فيهم بإعطائهم مزيد من الحرية وتفويض لبعض السلطات سيكونون متحفزون أكثر للعمل و يبذلون جهدا مضاعفا ليكونوا أهلا لتلك الثقة. وهذا يعد من أهم أشكال التحفيز الذاتى للمؤسسين وإيجاد مناخ مناسب لتنمية التفكير

سنوات الخدمة

الأهمية النسبية لبعدها تدريب وتطوير أداء الموارد البشرية بشركة توشيبا اليابانية

بتحليل بيانات جدول 7 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتطوير الموارد البشرية، تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة، نستنتج من الجدول أنه لدى شركة توشيبا اليابانية إهتمام بالمنظومة التدريبية والتطويرية في الشركة، حيث تعمل على تحديد إحتياجاتها وتقييم برامجها بما يتفق مع الصناعة وأفاق تطورها، وقدرات الأفراد الموهوبين، الأمر الذي يحقق كفاءة وفعالية العملية التدريبية.

الأهمية النسبية لبعدها وضع هيكل عادل للاجور والحوافز بشركة توشيبا العربى

يتضح من تحليل بيانات جدول 8 لأراء أفراد عينة الدراسة حول وضع هيكل عادل للاجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، (تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة).

نستدل من جدول 8 أن هناك خللاً في وضع هيكل عادل للاجور والحوافز في المؤسسة محل الدراسة حيث تبين أن المؤسسة لاتعمل على تحديد هيكل عادل للاجور أو مراقبة ومتابعة الأداء بما يحقق كفاءة وفعالية الانتاج، كما تبين أن هناك ضعف من قبل الإدارة في الاهتمام فى وضع معايير للاجور تتلائم مع متطلبات الصناعة وقدرات العاملين.

الأهمية النسبية لبعدها وضع هيكل عادل للاجور والحوافز بشركة توشيبا اليابانية

يتضح من تحليل بيانات جدول 9، لأراء أفراد عينة الدراسة حول وضع هيكل عادل للاجور والحوافز، تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة.

- أن هناك إهتمام من إدارة المؤسسة محل الدراسة بوضع هيكل عادل للاجور ومراقبة ومتابعة الأداء بما يحقق كفاءته وفعاليتها، بالإضافة إلى قيامها بوضع معايير لتقييم تلك الأجور بما يتلائم مع متطلبات العمل وقدرات العاملين في شركة توشيبا اليابانية.

الأهمية النسبية لبعدها تقييم أداء العاملين بشركة توشيبا العربى

يتضح من تحليل بيانات جدول 10، لأراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين، (تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة) أن هناك ضعف في اجراءات ومعايير تقييم الاداء للعاملين بشركة توشيبا العربى، وضعف اهتمام الإدارة بوضع وزن لموهبة العاملين المبتكرين في عملية تقييم الأداء بهدف تشجيعهم وبث ثقافة الابداع والإبتكار لدى زملائهم.

فى شركة توشيبا العربى للصناعات الالكترونية بمصر بلغ عدد العاملين التى تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حوالى 45 مبحوثاً من عينة الدراسة الميدانية وهذا يوضح وجود اهتمام فى الحفاظ على العمالة ذات الخبرة العملية بينما فى شركة توشيبا للصناعات الالكترونية فى اليابان إرتفع عدد العاملين التى تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات الى حوالى 55 مبحوثاً ثلثة الفئه من 10سنوات الى اقل من 15 سنة حوالى 45 مبحوثاً وهذا يدل على وجود اهتمام فى الحفاظ على العمالة ذات الخبرة العملية بصورة أكبر من شركة توشيبا العربى للصناعات الالكترونية بمصر.

الأهمية النسبية لمقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية فى شركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية

التحليل الوصفى لبعدها استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها بشركة توشيبا العربى

فى جدول 4 نستدل من تحليل بيانات أراء أفراد عينة الدراسة حول استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، حيث تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة - على أن توجه إدارة المؤسسة محل التطبيق لاستقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها يشوبه الضعف بالإضافة إلى ضعف إهتمامها بتحفيز الأفراد على التفكير الأبداعي لتطوير الانتاج.

ب- الأهمية النسبية لبعدها استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، بشركة توشيبا اليابانية:

يتضح من تحليل بيانات جدول 5 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، حيث تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة، نستدل من الجدول على إهتمام إدارة الشركة محل التطبيق لاستقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وتشخيص (التنقيب عن) الكفاءات البشرية والحث على تحفيز الأفراد على التفكير الأبداعي لتطوير الانتاج بشكل أكبر من شركة توشيبا العربى فى مصر.

الأهمية النسبية لبعدها تدريب وتطوير أداء الموارد البشرية بشركة توشيبا العربى

بتحليل بيانات جدول 6، لأراء أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتطوير الموارد البشرية، وقد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة، نستنتج أن هناك خلل فى المنظومة التدريبية والتطويرية فى المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين أن المؤسسة لا تعمل على تحديد إحتياجاتها من البرامج التدريبية بدقة وبالشكل الذى يتلائم مع متطلبات الصناعة وقدرات الأفراد الموهوبين.

جدول 4. التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها بشركة توشيبا العربي

الرتبة	الوزن النسبي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
5	26	1.28	1.3	تحرص إدارة الشركة على استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها.	1
2	34	1.12	1.7	تضع الشركة الكفاءات البشرية ونظام إدارتهم في سلم أولوياتها.	2
2	34	1.12	1.7	تركز الشركة على المهارات والخبرات والمواهب الحقيقية للفرد وليس على سنوات الخدمة فقط.	3
2	34	1.10	1.7	تعتمد الشركة على اسس علمية في تحديد الأفراد ذوي المهارات والمواهب في جميع المستويات التنظيمية.	4
1	36	1.10	1.8	تشخص الكفاءات البشرية.	5
1	36	1.47	1.8	تحث الشركة الأفراد على التفكير الإبداعي لتطوير الإنتاج.	6
3	32	1.13	1.6	تعطي الشركة مشاركات الأفراد أهمية كبيرة من خلال دراستها وتطبيقها.	7
4	28	1.35	1.4	توفر الشركة الموارد المالية المناسبة لتنمية وتحفيز الكفاءات البشرية.	8

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 5. التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها بشركة توشيبا اليابانية

الرتبة	الوزن النسبي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
1	34	1.28	3.8	تحرص إدارة الشركة على استقطاب الكفاءات البشرية.	1
1	34	1.28	3.8	تضع الشركة الكفاءات البشرية ونظام إدارتهم في سلم أولوياتها.	2
2	26	1.22	2.7	تركز الشركة على المهارات والخبرات والمواهب الحقيقية للفرد وليس على سنوات الخدمة فقط.	3
2	26	1.22	2.7	تعتمد الشركة اسس علمية في تحديد الأفراد ذوي المهارات والمواهب في جميع المستويات التنظيمية.	4
1	34	1.28	3.8	تشخيص الكفاءات البشرية.	5
1	34	1.28	3.8	تحث الشركة الأفراد على التفكير الإبداعي والإبتكار لتطوير الإنتاج.	6
3	22	1.13	1.6	تعطي الشركة مشاركات الأفراد أهمية كبيرة من خلال دراستها وتطبيقها.	7
4	20	1.45	1.4	توفر الشركة الموارد المالية المناسبة لتنمية وتحفيز الكفاءات البشرية.	8

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 6. التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتطوير الموارد البشرية بشركة توشيبا العربي

الرتبة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	مسلسل
1	36	1.23	1.8	إحتياجات الشركة التدريبية متوافقة مع الصناعة وأفاق تطويرها.	1
2	28	1.97	1.4	تمتاز خطط تدريب العاملين وتطويرهم بالإستمرارية والتجديد.	2
3	26	1.36	1.3	تتيح الشركة للعاملين الموهوبين وذوى الكفاءات وضع خطة تطوير مستندة إلى طرائق أداء الوظيفة.	3
3	30	1.17	1.5	تحرص الشركة على تدريب وتطوير الموارد البشرية بوصفها مصدر لرأس المال البشرى فيها وإضافة القيمة لها.	4
2	32	1.16	1.6	تمتلك الشركة الثقافة الكافية والقدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية لتحديد الخطط التدريبية والتطويرية على أساسها	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 7. التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول تدريب وتطوير الموارد البشرية بشركة توشيبا اليابانية

الرتبة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	مسلسل
1	36	1.23	2.8	إحتياجات الشركة التدريبية متوافقة مع الصناعة وأفاق تطويرها.	1
1	36	1.23	2.8	تمتاز خطط تدريب العاملين وتطويرهم بالإستمرارية والتجديد.	2
3	26	1.36	1.3	تتيح الشركة للعاملين الموهوبين وذوى الكفاءات وضع خطة تطوير مستندة إلى طرائق أداء الوظيفة.	3
3	30	1.17	1.5	تحرص الشركة على تدريب وتطوير الموارد البشرية بوصفها مصدر لرأس المال البشرى فيها وإضافة القيمة لها.	4
2	32	1.26	2.6	تمتلك الشركة الثقافة الكافية والقدرة على تقييم الفجوات بين متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية لتحديد الخطط التدريبية والتطويرية على أساسها	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 8. التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول وضع هيكل عادل للاجور والحوافز بشركة توشيبا العربي

الرتبة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	مسلسل
1	34	1.22	1.7	إهتمام الشركة بوضع هيكل عادل للاجور والحوافز	1
2	32	1.12	1.6	تمتاز خطط تطوير الأجور بإستمرارية التجديد اعتماداً على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين	2
3	30	1.12	1.5	تتيح الشركة للعاملين والإداريين وضع خطة لتطوير الاجور مستندة الى طرائق أداء الوظيفة.	3
3	30	1.21	1.5	تمتلك الشركة معايير موضوعية لتقييم الاجور والحوافز	4
2	32	1.18	1.6	تحرص إدارة الشركة على مراقبة ومتابعة الأداء حتى يتم وضع الاجور والحوافز المناسبة للعاملين	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 9. التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول وضع هيكل عادل للاجور والحوافز بشركة توشيبا اليابانية

مستسل	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف الوزن النسبى	الرتبة
1	إهتمام الشركة بوضع هيكل عادل للاجور والحوافز	2.7	1.22	34
2	تمتاز خطط تطوير الأجور باستمرارية التجديد اعتماداً على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعمالين.	2.7	1.22	34
3	تتيح الشركة للعمالين وضع خطة لتطوير الاجور مستندة الى طرائق أداء الوظيفة.	2.7	1.22	34
4	تمتلك الشركة معايير موضوعية لتقييم الاجور والحوافز	1.5	1.21	30
5	تحرص إدارة الشركة على مراقبة ومتابعة الأداء حتى يتم وضع الاجور والحوافز المناسبة للعمالين.	1.6	1.18	32

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

جدول 10. التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين بشركة توشيبا العربى

مستسل	العبارات	المتوسط الحسابى	الانحراف الوزن النسبى	الرتبة
1	تمتلك الشركة الثقافة على تحديد إجراءات ومعايير لتقييم الأداء بشكل عادل ومعروف من قبل العمالين.	1.7	1.15	34
2	تمتلك الشركة الثقافة على وضع وزن لموهبة العمالين المبتكرين فى عملية التقييم.	1.5	1.13	30
3	تمتلك الشركة الثقافة على توفير الاتصالات اللازمة بين العمالين والمشرفين لضمان موضوعية التقييم..	1.6	1.13	32
4	تهتم الشركة بتوثيق كل مايتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعمالين وتعتمدها فى تقييم إداها.	1.6	1.19	32
5	تعتمد الشركة على الإبداع وسرعة إنجاز الأعمال كأحد معايير تقييم أداء العمالين.	1.8	1.21	36

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

نفس الوقت بث ثقافة الإبداع والابتكار لدى زملائهم وهذا يرجع لدور الثقافة التنظيمية فى رفع اداء الموارد البشرية فى شركة توشيبا اليابانية.

الأهمية النسبية لبعء تقييم أداء العاملين بشركة توشيبا العربى

يتضح من تحليل بيانات جدول 12، لأراء أفراد عينة الدراسة حول تبني الاقتراحات وتنفيذها، (تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة).

الأهمية النسبية لبعء تقييم أداء العاملين بشركة توشيبا اليابانية

يتضح من تحليل بيانات جدول 11، لأراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين، وقد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة، أن هناك إهتمام لدى شركة توشيبا اليابانية بوضع اجراءات ومعايير لتقييم الاداء بشكل عادل وواضح للعمالين ووضع وزن للموهبة الإبتكارية فى عملية تقييم الأداء، وهذا يدل على اهتمام الادارة بتشجيع العمالين المبتكرين ومكافأتهم، وفى

جدول 11. التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين بشركة توشيبا اليابانية

مستسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحراف النسبي	الوزن النسبي	الرتبة
1	تمتلك الشركة الثقافة على تحديد إجراءات ومعايير لتقييم الأداء بشكل عادل و معروف من قبل العاملين.	3.7	1.15	36	1
2	تمتلك الشركة الثقافة على وضع وزن لموهبة العاملين المبتكرين في عملية التقييم.	3.7	1.15	36	1
3	تمتلك الشركة الثقافة على توفير الاتصالات اللازمة بين العاملين والمشرفين لضمان موضوعية التقييم.	2.1	1.13	32	2
4	تهتم الشركة بتوثيق كل مايتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين وتعتمدها في تقييم إداها.	3.7	1.15	36	1
5	تعتمد الشركة على الإبداع وسرعة إنجاز الأعمال كأحد معايير تقييم أداء العاملين.	3.8	1.15	36	1

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

جدول 12. التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول تبني الاقتراحات وتنفيذها بشركة توشيبا العربية

مستسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحراف النسبي	الوزن النسبي	الرتبة
1	تمتلك الشركة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين المبتكرين لديها.	1.7	1.02	34	1
2	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية ما لدى العاملين من مؤهلات وقدرات ومهارات.	1.6	1.14	32	2
3	توجد شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين لإدراك رؤية الشركة ورسالتها لوضع مقترحات تخدم أهدافها.	1.5	1.09	30	3
4	تسمح الشركة بمشاركة العاملين في تقديم المقترحات وآلية تنفيذها كجزء من عملية التحفيز وتوظيف القدرات.	1.6	1.18	32	2
5	تقوم الشركة بإعداد وتصميم أنظمة حوافز متنوعة وتعتمدها كسياسة دعم وتشجيع للموهوبين على تقديم الاقتراحات.	1.6	1.24	32	2

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في شركتي توشيبا العربية وتوشيبا اليابانية الأهمية النسبية لبعدها ثقافة العمل الجماعي والتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية بشركة توشيبا العربية

يتضح من تحليل بيانات جدول 14، لأراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة العمل الجماعي، والتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية وقد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة.

ويتضح من جدول 14 ضعف إهتمام شركة توشيبا العربية محل الدراسة بثقافة العمل الجماعي، وضعف إهتمامها بالتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية.

ضعف إهتمام إدارة شركة توشيبا العربية محل الدراسة بالعاملين المبتكرين لديها ويتمثل ذلك في ضعف إهتمامها بتتبع مسارهم الوظيفي أو تبني إقتراحاتهم ووضع آلية لتنفيذها.

الأهمية النسبية لبعدها تبني الاقتراحات وتنفيذها بشركة توشيبا اليابانية

يتضح من تحليل بيانات جدول 13، أراء أفراد عينة الدراسة حول تبني الاقتراحات وتنفيذها، (تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة).

إهتمام شركة توشيبا اليابانية محل الدراسة بالتركيز على تبني اقتراحات العاملين الموهوبين وتحفيزهم بوضع آلية لتنفيذها، وتصميم أنظمة حوافز متنوعة لتشجيعهم.

جدول 13. التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول تبني الاقتراحات وتنفيذها بشركة توشيبا اليابانية

المرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
1	34	1.03	1.9	تمتلك الشركة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين المبتكرين لديها.	1
2	34	1.03	1.9	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية ما لدى العاملين من مؤهلات وقدرات ومهارات.	2
3	30	1.01	1.5	توجد شروحات وتوضيحات مقنعة ومفهومة للعاملين لإدراك رؤية الشركة ورسالتها لوضع مقترحات تخدم أهدافها.	3
4	34	1.03	1.9	تسمح الشركة بمشاركة العاملين في تقديم المقترحات والية تنفيذها كجزء من عملية التحفيز وتوظيف القدرات.	4
5	34	1.03	1.9	تقوم الشركة بإعداد وتصميم أنظمة حوافز متنوعة وتعتمدها كسياسة دعم وتشجيع للموهوبين على تقديم الاقتراحات.	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

جدول 14. التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة العمل الجماعي بشركة توشيبا العربية

المرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	مسلسل
1	38	1.01	1.9	تمتلك الشركة ثقافة العمل الجماعي والتوجه نحو تحقيق مزايا تنافسية على المؤسسات المنافسة لها.	1
2	32	1.07	1.6	هناك إهتمام بثقافة العمل الجماعي لدى العاملين بالشركة.	2
3	34	1.02	1.7	تمتلك الشركة نتائج تعكس ثقافة العمل الجماعي بشكل دقيق.	3
4	32	1.08	1.6	تعكس نتائج الشركة الإمكانيات والطاقات المتاحة لدى الأفراد العاملين ومدى ثقافتهم.	4
5	30	1.21	1.5	تمتلك الشركة نتائج تعكس التوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية بشكل دقيق.	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

الأهمية النسبية لبعدها ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بشركة توشيبا العربية

يتضح من تحليل بيانات جدول 16، لآراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات، (تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة).

إهتمام شركة توشيبا العربية محل الدراسة نوعاً ما بثقافة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

الأهمية النسبية لبعدها ثقافة العمل الجماعي والتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية بشركة توشيبا اليابانية

يتضح من تحليل بيانات جدول 15، لآراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة العمل الجماعي والتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية، وقد تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة، أن هناك اهتمام من إدارة شركة توشيبا اليابانية بثقافة العمل الجماعي والتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية الأمر الذي يترتب عليه زيادة حصتها السوقية وزيادة أرباحها.

جدول 15. التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة العمل الجماعي بشركة توشيبا اليابانية

مستسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	تمتلك الشركة ثقافة العمل الجماعي والتوجه نحو تحقيق مزايا تنافسية على المؤسسات المنافسة لها.	3.9	2.01	38	1
2	هناك إهتمام بثقافة العمل الجماعي في الشركة.	3.9	2.01	32	1
3	تمتلك الشركة نتائج تعكس ثقافة العمل الجماعي بشكل دقيق.	2.7	1.02	34	2
4	تعكس نتائج الشركة الإمكانيات والطاقات المتاحة لدى الأفراد العاملين ومدى ثقافتهم.	3.9	2.01	32	1
5	تمتلك الشركة نتائج تعكس التوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية بشكل دقيق.	2.7	1.02	30	2

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 16. التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بشركة توشيبا العربية

مستسل العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	
1	تعتمد الشركة على ثقافة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	2.7	1.10	54	3
2	تهتم إدارة الشركة بتنمية الثقة بينها وبين العاملين وتحفزهم على المشاركة في كل مراحل صنع القرار.	2.9	1.02	58	1
3	يتوفر لدى الشركة أنظمة اتصال تساهم في إشراك جميع العاملين دون تمييز في عملية صنع القرارات.	2.7	1.20	54	3
4	تهتم إدارة الشركة بعقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين لتعزيز ثقافة المشاركة والتوصل إلى اتفاق تام في الرأي في معظم ما يتم إتخاذ من قرارات.	2.7	1.12	54	3
5	تعمل الشركة على مناقشة آراء وأفكار العاملين والإستعانة بهم في جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	2.8	1.12	56	2

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة، أن هناك قصوراً من قبل إدارة شركة توشيبا العربي في تبني ثقافة إتصالات مفتوحة ومكثفة بينها وبين العاملين أو بينها وبين العملاء، ويلاحظ أيضاً أن هناك ضعف بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وإدارة وتوجيه العاملين وأقامة الدورات التخصصية التي تعزز من معلومات الموظفين حول الأداء الكلي للشركة.

الأهمية النسبية لبعد الاتصالات المفتوحة والمكثفة بشركة توشيبا اليابانية

يتضح من تحليل بيانات جدول 19، لآراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة، (تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة).

الأهمية النسبية لبعد ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بشركة توشيبا اليابانية

من تحليل بيانات جدول 17، لآراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات، (تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة)، تبين أن هناك في شركة توشيبا اليابانية نوعاً من التركيز على ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات كما تهتم بمناقشة آراء وأفكار العاملين والإستعانة بهم في جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.

الأهمية النسبية لبعد ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة بشركة توشيبا العربية

يتضح من تحليل بيانات جدول 18، لآراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة، وقد تم

جدول 17. التحليل الاحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة المشاركة فى اتخاذ القرارات بشركة توشيبا اليابانية.

المرتبة	الوزن النسبى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	العبارات	مسلسل
1	54	1.1	2.9	تعتمد الشركة على ثقافة مشاركة العاملين فى عملية اتخاذ القرارات.	1
1	54	1.1	2.9	تهتم إدارة الشركة بتنمية الثقة بينها وبين العاملين وتحفزهم على المشاركة فى كل مراحل صنع القرار.	2
2	51	1.2	2.7	يتوفر لدى الشركة أنظمة اتصال تساهم فى إشراك جميع العاملين دون تمييز فى عملية صنع القرارات.	3
2	51	1.2	2.7	تهتم إدارة الشركة بعقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين لتعزيز ثقافة المشاركة والتوصل إلى إتفاق تام فى الرؤى فى معظم ما يتم إتخاذها من قرارات.	4
1	54	1.1	2.9	تعمل الشركة على مناقشة أراء وأفكار العاملين والإستعانة بهم فى جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 18. التحليل الاحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة بشركة توشيبا العربى

المرتبة	الوزن النسبى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	العبارات	مسلسل
1	36	1.12	1.8	تتبنى إدارة الشركة نظام إتصال فعال للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة بالشركة.	1
3	32	1.15	1.6	تبنى إدارة الشركة أهدافها إنطلاقاً من الإتصال الدائم بعمالها لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم.	2
4	30	1.14	1.5	تتوفر شبكة إتصالات فعالة تسهل إنسياب المعلومات بين وحدات الشركة.	3
3	32	1.16	1.6	تهتم إدارة الشركة بإقامة الدورات التخصصية والمحاضرات التي تهدف الى تعزيز معلومات العاملين عن الأداء الكلى للشركة.	4
2	34	1.20	1.7	تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا الحديثة فى الإنتاج وإدارة وتوجيه العاملين لديها.	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 19. التحليل الاحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة بشركة توشيبا اليابانية

المرتبة	الوزن النسبى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	العبارات	مسلسل
1	36	1.12	2.9	تتبنى إدارة الشركة نظام إتصال فعال للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة بالشركة.	1
1	36	1.12	2.9	تبنى إدارة الشركة أهدافها إنطلاقاً من الإتصال الدائم بعمالها لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها قبل المنافسين.	2
2	30	1.14	1.7	تتوفر شبكة إتصالات فعالة تسهل إنسياب المعلومات بين وحدات الشركة.	3
1	36	1.12	2.9	تهتم إدارة الشركة بإقامة الدورات التخصصية والمحاضرات التي تهدف الى تعزيز معلومات العاملين عن الأداء الكلى للشركة.	4
2	34	1.14	1.7	تعتمد إدارة الشركة على التكنولوجيا الحديثة فى الإنتاج وإدارة وتوجيه العاملين لديها.	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.

وقد تم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) الثنائي لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع (مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية) على المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) كما هو مبين في جدول 22. حيث يتضح وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة، ولتوضيح قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية لمعرفة أثره على كلا من المتغيرات التابعة التالية: استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، تدريب وتطوير المورد البشرى، وضع هيكل عادل للواجب والحوافز، تقييم أداء العاملين، تبنى الاقتراحات وتنفيذها على الترتيب وسوف يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

نتائج اختبار الفروض الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية واستقطاب الكفاءات البشرية بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.

يتضح من جدول 23 وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومقومات تطوير وتنمية الموارد البشرية وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة اختبار (ف) حوالى 12.9 بينما بلغت قيمة معامل الارتباط حوالى 0.19 وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية واستقطاب الكفاءات البشرية"، وقبول الفرضية البديلة انه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية واستقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتدريب المورد البشرى بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.

نستدل من جدول 24 على وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومقومات تطوير وتنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.225$ وكانت قيمة F المحسوبة تساوى 16.85 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية تساوى 0.00، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتدريب المورد البشرى، وقبول الفرضية البديلة انه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتدريب المورد البشرى.

نستدل من جدول 19 أن هناك اهتمام من إدارة شركة توشيبا اليابانية بالتركيز على ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة لتبادل المعلومات بينها وبين العاملين من جهة وبينها وبين عملائها من جهة أخرى للإستجابة إلى حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها قبل المنافسين ويلاحظ أيضاً أن هناك اهتمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وإدارة وتوجيه العاملين وإقامة الدورات التخصصية التي تعزز من معلوماتهم حول أداء شركة توشيبا اليابانية.

الأهمية النسبية لبعث ثقافة التعليم والتدريب المستمر بشركة توشيبا العربى

يتضح من تحليل بيانات جدول 20، لأراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة التعليم المستمر، (تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة).

إهتمام شركة توشيبا العربى محل الدراسة بثقافة التعليم المستمر لتحسين الأداء، كما توفر إدارة الشركة الأدوات المساعدة على ذلك.

الأهمية النسبية لبعث ثقافة الإبداع والابتكار بشركة توشيبا اليابانية

يتضح من تحليل بيانات جدول 21، لأراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة التعليم المستمر (تم ترتيب العبارات طبقاً للوزن النسبي من الأكبر قوة إلى الأقل قوة).

إهتمام شركة توشيبا اليابانية محل الدراسة بثقافة التعليم المستمر لرفع مستوى كفاءة ومهارة العاملين وتقليل نسبة حوادث العمل، كما توفر إدارة الشركة الأدوات المساعدة على ذلك مما يترتب عليه غرس الثقة لدى العاملين بأن هناك دائماً إمكانية لتحسين أدائهم لتقديم ما هو أفضل للعميل.

التحليل القياسى لدور الثقافة التنظيمية فى تطوير وتنمية الموارد البشرية

يهتم بالتحليل القياسى لدور الثقافة التنظيمية فى تنمية وتطوير الموارد البشرية بشركتى توشيبا العربى المصرية وتوشيبا اليابانية باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS من خلال اجراء اختبارات الفروض الإحصائية كأحد الوسائل التى تفيد فى تحليل البيانات والتخطيط والتنبؤ واتخاذ القرار، ولإختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث وفرضياتها الفرعية تم استخدام معامل الارتباط الثنائي (بيرسون) وتحليل الانحدار الخطي البسيط، لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد)، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية) كما تم استخدام اختبار (T-test) لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية للمتغيرات الديموجرافية كالآتي:

جدول 20. التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول ثقافة التعليم المستمر بشركة توشيبا العربى

الرتبة	الوزن النسبى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	العبارات	مسلسل العبارات
1	78	1.06	3.9	تسود ثقافة بين العاملين في الشركة بأن هناك دائماً أماكنية لتحسين أدائهم.	1
2	78	0.98	3.9	تعتمد الشركة على أساليب معينة في تجهيز الأدوات والمعدات بالشكل الذي يسهل عملية الوصول إليها وتيسير استخدامها.	2
3	73	1.22	1.7	تسعى الشركة الى المحافظة على قوة عمل ذات كفاءه عالية ورفع مستوى المهارات وغرس الثقة لدى العاملين عن طريق التعليم المستمر.	3
4	76	1.06	3.8	تسعى الشركة الى وضع برامج تدريبية تعمل على منع وقوع الإصابات والحوادث أثناء العمل أو تقليلها.	4
5	74	0.99	3.7	تسود ثقافة بين العاملين في الشركة بأن هناك أماكنية دائماً لتقديم ماهو أفضل للعملاء.	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

جدول 21. التحليل الإحصائي لأراء أفراد عينة الدراسة حول التعليم المستمر بشركة توشيبا اليابانية

الرتبة	الوزن النسبى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	العبارات	مسلسل العبارات
1	78	1.06	3.9	تسود ثقافة بين العاملين في الشركة بأن هناك دائماً أماكنية لتحسين أدائهم.	1
2	78	1.06	3.9	تعتمد الشركة على أساليب معينة في تجهيز الأدوات والمعدات بالشكل الذي يسهل عملية الوصول إليها وتيسير استخدامها.	2
3	78	1.06	3.9	تسعى الشركة الى المحافظة على قوة عمل ذات كفاءه عالية ورفع مستوى المهارات وغرس الثقة لدى العاملين عن طريق التعليم المستمر.	3
4	76	1.10	3.8	تسعى الشركة الى وضع برامج تدريبية تعمل على منع وقوع الإصابات والحوادث أثناء العمل أو تقليلها.	4
5	76	1.10	3.8	تسود ثقافة بين العاملين في الشركة بأن هناك أماكنية دائماً لتقديم ماهو أفضل للعملاء.	5

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول 22. نتائج تحليل معامل الارتباط (بيرسون) الثنائي بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	-								
2	.587**	-							
3	.418**	.581**	-						
4	.480**	.556**	.645**	-					
5	.521**	.541**	.441**	.626**	-				
6	.539**	.611**	.495**	.638**	.622**	-			
7	.408**	.493**	.430**	.575**	.549**	.609**	-		
8	.331**	.456**	.432**	.545**	.424**	.528**	.533**	-	
9	.441**	.425**	.370**	.611**	.497**	.524**	.490**	.460**	-

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول 23. نتائج الإحذار الخطي البسيط ومعنويات معالج الدالة بين الثقافة التنظيمية واستقطاب الكفاءات البشرية بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية

النموذج	مجموع المربعات	R	R ²	df	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	12.99	0.199	.036	1	12.99	12.97	0.00
المتبقى	315.61			315	1.002		
المجموع	328.61			316			

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

$$Y = 3.23 + 0.176x$$

حيث أن Y = استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها

$$x = \text{إجمالى الثقافة التنظيمية}$$

جدول 24. نتائج الإحذار الخطي البسيط ومعنويات معالج الدالة بين الثقافة التنظيمية وتدريب وتطوير المورد البشرى بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية

النموذج	العدد	R	R ²	df	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	16.68	0.225	0.51	1	16.68	16.85	0.00
المتبقى	311.92			315	0.990		
المجموع	328.61			316			

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

$$Y = 3.26 + 0.179x$$

حيث أن Y = تدريب وتطوير المورد البشرى

$$x = \text{إجمالى الثقافة التنظيمية}$$

نستنتج من جدول 26 وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية حيث بلغت قيمة R (0.332) وكانت قيمة F المحسوبة تساوى 39.00 وهى ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، حيث ان قيمة الاحتمالية تساوى 0.00 وهى أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و تقييم أداء العاملين"، وقبول الفرضية البديلة انه توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتقييم أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتبنى إقتراحات العاملين والعمل على تنفيذها.

يتضح من الجدول رقم 27 وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية حيث بلغت قيمة R (0.361) وكانت قيمة F المحسوبة تساوى 47.29 وهى ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، حيث ان قيمة الاحتمالية تساوى 0.00

الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ووضع هيكل عادل للاجور والحوافز بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.

يتضح من جدول 25 وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء المورد البشرى حيث بلغت قيمة اختبار (F) حوالى 31.95 وهى ذات دلالة معنوية احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يدل على رفض العدمية "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ووضع هيكل عادل للاجور والحوافز"، وقبول الفرضية البديلة انه توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ووضع هيكل عادل للاجور والحوافز.

الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتقييم أداء العاملين بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.

جدول 25. نتائج الإحذار الخطي البسيط ومعنويات معالج الدالة بين الثقافة التنظيمية ووضع هيكل عادل للاجور والحوافز

النموذج	العدد	R	R ²	df	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	30.26	0.303	0.089	1	30.26	31.95	0.00
المتبقى	298.34			315	0.947		
المجموع	328.61			316			

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

$$Y = 2.91 + 0.250x$$

حيث أن Y = وضع هيكل عادل للاجور والحوافز
x = إجمالي الثقافة التنظيمية

جدول 26. نتائج الإحذار الخطي البسيط ومعنويات معالج الدالة بين الثقافة التنظيمية وتقييم أداء العاملين بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية

النموذج	العدد	R	R ²	df	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	36.20	0.332	0.107	1	36.20	39.00	0.00
المتبقى	292.41			315	0.928		
المجموع	328.61			316			

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

$$Y = 2.75 + 0.302x$$

حيث أن Y = تقييم أداء العاملين
x = إجمالي الثقافة التنظيمية

جدول 27. نتائج الإحذار الخطي البسيط ومعنويات معالج الدالة بين الثقافة التنظيمية وتبنى الاقتراحات وتنفيذها

النموذج	العدد	R	R ²	df	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	42.89	0.361	0.128	1	42.89	47.29	0.00
المتبقى	285.71			315	0.907		
المجموع	328.61			316			

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

$$Y = 2678 + 0.319x$$

حيث أن Y = تبنى الاقتراحات وتنفيذها
x = إجمالي الثقافة التنظيمية

أهم النتائج التي توصل إليها البحث

- 1- ضعف اهتمام إدارة شركة توشيبا العربى فى مصر محل الدراسة باستقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، بالإضافة إلى ضعف الإهتمام بتعزيز ثقافة الإبداع والإبتكار لدى المورد البشرى بالشركة - بينما يوجد اهتمام واضح من قبل إدارة الشركة اليابانية محل الدراسة باستقطاب الكفاءات البشرية من خارج الشركة بالإضافة إلى متابعة المسار الوظيفي للعاملين بالشركة، وتحفيزهم على التفكير الإبداعي وتبنى إقتراحاتهم ووضع آلية لتنفيذها وتشجيعهم ماديا ومعنويا ليكونوا مثالا يحتذى به وقوة لغيرهم من العاملين.
- 2- وجود خلل من قبل إدارة شركة توشيبا العربى محل الدراسة فى المنظومة التدريبية والتطويرية للعاملين - بينما تتبنى إدارة شركة توشيبا اليابانية محل الدراسة رؤية مستقبلية لتطوير وتنمية أداء المورد البشرى، من أجل التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجهها فى بيئتها الخارجية.
- 3- إهتمام شركة توشيبا اليابانية بوضع هيكل عادل للأجور وفقا لمعايير أداء موضوعية تتلائم مع متطلبات العمل وقدرات العاملين
- 4- هناك اهتمام من ادارة شركة توشيبا اليابانية بثقافة العمل الجماعى والتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية الأمر الذى يترتب عليه زيادة حصتها السوقية وزيادة أرباحها.
- 5- تهتم شركة توشيبا اليابانية بتنمية الثقة بينها وبين العاملين وتحفزهم على المشاركة الفعالة فى عملية صنع القرار
- 6- هناك اهتمام من إدارة شركة توشيبا اليابانية بالتركيز على ثقافة الاتصالات المفتوحة والمكثفة لتبادل المعلومات بينها وبين العاملين من جهة وبينها وبين عملائها من جهة أخرى بغرض الإستجابة السريعة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم كما أن هناك اهتمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة فى الإنتاج وإدارة وتوجيه العاملين، وإقامة الدورات التخصصية التي تعزز من معلوماتهم حول أداء الشركة.
- 7- هناك نوعاً من الإهتمام فى شركة توشيبا اليابانية محل الدراسة بثقافة التعليم والتدريب المستمر لرفع مستوى كفاءة ومهارة العاملين وتقليل نسبة حوادث العمل، كما توفر إدارة الشركة الأدوات المساعدة على ذلك مما يترتب عليه غرس الثقة لدى العاملين بأن هناك دائماً إمكانية لتحسين أدائهم لتقديم ما هو أفضل للعميل كما أن هناك اهتمام من قبل إدارة شركة توشيبا العربى باستخدام التكنولوجيا الحديثة فى الإنتاج، وإقامة الدورات التخصصية التي تعزز من أداء العاملين بالشركة وتوفير الأدوات المساعدة ولكن يقابل هذا قصور فى التطبيق والتفعيل.

وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتبنى إقتراحات العاملين والعمل على تنفيذها، وقبول الفرضية البديلة انه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتبنى إقتراحات العاملين والعمل على تنفيذها.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد إختلاف معنوي بشأن العلاقة بين دور الثقافة التنظيمية ومقومات إدارة وتنمية الموارد البشرية يعزى إلى المتغيرات الديموجرافية (العمر، المؤهل العلمى، الخبرة).

ويقرع منه الفروض الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد إختلاف بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى الى عامل العمر بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.

تم اختبار صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار: (t test) ويتضح من الجدول رقم 28 أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى معنوية (0.05) كما ان قيمة t تزيد عن قيمة الاختبار ونقبل الفرضية انه "لا يوجد إختلاف دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى الى عامل العمر" عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد إختلاف بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى الى عامل المؤهل العلمى بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.

يتضح من جدول 29 أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى معنوية 0.05 كما ان قيمة t تزيد عن قيمة الاختبار ونقبل الفرضية انه "لا يوجد إختلاف دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى الى عامل المؤهل العلمى" عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد إختلاف بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى الى عامل الخبرة بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.

نستدل من الجدول رقم 30 أن احتمال الدلالة (p) أقل من مستوى معنوية 0.05 كما ان قيمة t تقل عن قيمة الاختبار ونرفض الفرضية انه "لا يوجد إختلاف دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى الى عامل الخبرة" عند مستوى معنوية 0.05.

ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة

يبين اختبارات الفروض مجموعة من النتائج تم توضيحها بجدول 31.

جدول 28. نتائج اختبار t لعامل العمر بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية

المتوسط	الانحراف المعيارى	الخطأ المعياري للمتوسط	اختبار t	% فترة الثقة لفرق بين الوسطين		احتمال الدلالة p
				الحد الادنى	الحد الاعلى	
2.5	0.79	0.04	0.035	-0.086	0.089	0.97

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول 29. نتائج اختبار t لعامل المؤهل العلمى بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية

المتوسط	الانحراف المعيارى	الخطأ المعياري للمتوسط	اختبار t	% فترة الثقة لفرق بين الوسطين		احتمال الدلالة p
				الحد الادنى	الحد الاعلى	
2.89	0.47	0.026	0.102	-0.050	0.055	0.919

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول 30. نتائج اختبار t لعامل الخبرة بشركتى توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية

المتوسط	الانحراف المعيارى	الخطأ المعياري للمتوسط	اختبار t	% فترة الثقة لفرق بين الوسطين		احتمال الدلالة p
				الحد الادنى	الحد الاعلى	
306	1.30	0.073	-1.35	-1.141	0.146	0.032

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول 31. ملخص لاختبار الفرض الرئيسي الأول والثاني للبحث

م	الفرض	نتيجة الاختبار
	الفرض الرئيسي الاولى	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية.
(1)	الفرض الفرعى (1)	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية واستقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها.
(2)	الفرض الفرعى (2)	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و تدريب المورد البشرى.
(3)	الفرض الفرعى (3)	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ووضع هيكل عادل للاجور والحوافز.
(4)	الفرض الفرعى (4)	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتقييم اداء العاملين.
(5)	الفرض الفرعى (5)	لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتبنى الاقتراحات وتنفيذها.
	الفرض الرئيسي الثانى	لا يوجد اختلاف معنوي دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى إلى عامل (العمر، المؤهل العلمى، الخبرة).
(1)	الفرض الفرعى (1)	لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى إلى عامل العمر.
(2)	الفرض الفرعى (2)	لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى إلى المؤهل العلمى.
(3)	الفرض الفرعى (3)	لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية يعزى إلى عامل الخبرة.

المصدر: بناءً على نتائج اختبار الفروض.

المراجع

أبو سلمية، باسمه على (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 12- 13.

الحوفى، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي – دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 27.

الديب، إبراهيم رمضان إبراهيم (2009). استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية- دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر، رسالة دكتوراة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بالاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 37 - 38.

الزوى، نسرين حسن (2012). دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد. جامعة بنغازي، ليبيا، 17.

السرحاني، حسين (2011). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدافعيتهم للعمل، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن 20 - 22.

الصعدي، هند أحمد (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري "مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (178 الجزء الأول)، أبريل، 241.

الطراونة، سمير محمد (2016). دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 168 : 836 - 838.

المزروعى، خميس محمد (2013). دور الثقافة التنظيمية في إستراتيجيات تطوير السلوك الإداري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس، 32.

المطيري، محمد غالب (2013). مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتى لدى العاملين فى قطاع حرس الحدود بالخفجى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 34 - 38.

خلاصة

تناولت الدراسة عرضاً تحليلياً لنتائج الدراسة الميدانية، ونتائج اختبار الفروض الرئيسية للبحث، وما انبثق عنها من فروض فرعية ويمكن إيجاز ذلك على النحو التالي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الثقافة التنظيمية ومقومات تطوير وتنمية أداء الموارد البشرية (استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها، تدريب وتطوير أداء المورد البشرى وضع هيكل عادل للاجور والحوافز، تقييم أداء العاملين، تبنى الاقتراحات وتنفيذها) فى كل من شركة توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.
- 2- لا يوجد اختلاف معنوي دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق مقومات تطوير وتنمية الموارد البشرية يعزى إلى المتغيرات الديموجرافية (العمر، المؤهل العلمي) فى كل من شركة توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية
- 3- يوجد اختلاف معنوي دال إحصائياً بشأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومقومات تطوير وتنمية الموارد البشرية يعزى الى عامل الخبرة فى كل من شركة توشيبا العربى وتوشيبا اليابانية.

التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام مؤسساتنا الوطنية بمكونات الثقافة التنظيمية والتأكيد على القيم الإيجابية التي من شأنها الإرتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية وتخفيض النفقات، وزيادة الإنتاجية.
- 2- العمل على تحسين نظام الحوافز وجعله أكثر قوة وتأثيراً في دفع العاملين للأداء الأفضل.
- 3- تشجيع روح العمل الجماعي لدى العاملين وتنمية فكرة الفريق الواحد لأن ذلك يدفعهم للمزيد من التعاون والتماسك لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- إعتناء مبدأ العدالة مع العاملين سواء كان ذلك في الحوافز أو الأجور او المهام والمسؤوليات.
- 5- اعتماد نمط إشرافى قادر على خلق روح المبادرة والابتكار والإعتناء على الذات.
- 6- جعل الأداء هو الأساس في تقييم العاملين واعتماد المعايير العادلة في هذا التقييم.
- 7- توظيف الأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات علمية متخصصة تتناسب مع حجم ومستوى المهارات والمهام المطلوبة منهم وزيادة الإهتمام بالتدريب والتعليم المستمر.

- المعاينة، يسرى حمدي (2014). أثر مراعاة العدالة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات الصحية : دراسة ميدانية على العاملين في المهن الطبية في مستشفيات المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 26.
- بعجي، سعاد (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة clp- منطقة سطيف، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 13.
- بنات، عايدة سعيد (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 13 - 16.
- بو دراع، فوزى (2014). ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - فرع مركب GPIZ"، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 32.
- بو سعدة، سعيدة (2018). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، 19: 288.
- بوديب، دنيا (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 198.
- بوطون، محمد الصالح (2014). "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي" مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر، 42.
- بومجان، عادل (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2- 3.
- توتى، سومية (2017). العدالة التنظيمية ودورها في تنمية المورد البشري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. بحوث ودراسات، تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية
- والاجتماعية، جامعة البليدة 2- لونيبي علي، الجزائر، 9 : 89.
- حاتم، محمد عبد القادر (1990). الإدارة في اليابان وكيف نستفيد منها، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 74 - 107.
- حامد، سعيد شعبان (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال (أساتذة مساعدين)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 54.
- حرب، إيمان وصفي (2010). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير في التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 41.
- حماد، ناصر (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بملينة نوميديا- قسنطينة، رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر، 42.
- خليفة، نجاد سعيد (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 45 - 47.
- سالم، إلياس (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد أبو ضياف بالمسيلة، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، 51.
- عبدالفتاح، محمود (2013). نظرية التدريب - التحول من أفكار ومبادئ التدريب على واقعه الملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 17.
- عبد الوهاب، سمير محمد (2001). إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة، مجلة جامعة الدول العربية - الأمانة العامة، مصر، 106 : 78 - 184.
- غيلاني، حورية (2017). أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 17 - 18.

العلوم الإدارية والمالية – قسم إدارة الأعمال، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 44.

مسلم، عبدالله حسن (2015). إدارة الجودة الشاملة- معايير الأيزو، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 61.

مصطفى، زهرة (2014). مقال عن أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي تيسمسيلت، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر، 5 (2): 24 - 250.

معلا، سليمان عبدالله (2015). التمويل والمؤسسات التمويلية، مفهوم وأهداف وسياسات، دار أمجد للنشر والتوزيع، 182.

نعيرات، سيرين إبراهيم محمود (2010). أداء موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية بين الواقع وآليات تطويره ، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 37 - 38.

كورتل، فريد (2012). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية ، المؤتمر العلمي الدولي - عولمة الإدارة في عصر المعرفة، الفترة من 15 - 19 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، لبنان، 7.

محمد، شنشونة (2012). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 98 - 99.

محمد، مها أحمد إبراهيم (2010). دور التدريب والتعليم المستمر في تطوير مهارات اختصاصي المكتبات والمعلومات - دراسة ميدانية لأراء إختصاصي المكتبات العامة بالرياض"، كلية الآداب، جامعة بنى سويف، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد الأول، يناير، مصر، 15.

مسعود، ناصر محمد (2012). أثر الإهتمام بإدارة المعرفة على تطوير وتنمية الموارد البشرية"، كلية

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS ROLE IN THE DEVELOPMENT AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (JAPANESE EXPERIENCE AND A PPLICABILITY IN EGYPT)

Asma H.A. Saada^{1*} and T.M. Hassanein²

1. Econ. and Political Sci. Dept., Inst. Asian Studies and Res., Zagazig Univ., Egypt
2. Agric. Econ. Dept., Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt

ABSTRACT: The study aimed to identify the role of organizational culture in developing the performance of human resources and human resource management, as the questionnaire was relied on as a main tool in collecting statistical data and was applied to a random sample of workers in the two companies, Toshiba Arab for Electronic Industries in the Arab Republic of Egypt, and Toshiba Company for Electronic Industries in Japan. As the number of distributed forms reached 382 forms, 317 forms were retrieved, and 65 forms were excluded for lack of completion, so that the analyzed forms were 317 forms, including 117 forms in Toshiba Arab Company in Egypt and about 200 forms in the Japanese Toshiba Company, The SPSS statistical program was also used in the processing and analysis of the study data. The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a positive relationship between the values of organizational culture and the development and development of human resource performance, human resource management and the overall performance of the organization in general. The study recommended the necessity for our national institutions to pay attention to the components of organizational culture and to emphasize positive values that would improve the level of human resource performance, reduce expenditures, and increase productivity through the organization's adoption of a supervisory style capable of creating the spirit of initiative and innovation in the human resources working in it

Key words: Organizational culture, performance, human resources, human resource management, collective work, participation, creativity and innovation, training and education, justice and equality.

المحكمون:

أستاذ الاقتصاد الزراعي – كلية الزراعة – جامعة الزقازيق.
أستاذ الاقتصاد الزراعي – كلية الزراعة – جامعة الزقازيق.

1- أ.د. محمد إبراهيم عبد الحميد الخولي
2- أ.د. محمد رمضان إسماعيل