

الافرازات السلوكية للتنوع الثقافي للموارد البشرية على واقع عمل صناعات المعرفة

بحث استطلاعي تحليلي لعينة من العاملين العراقيين والاجانب ١

أ.د. مؤيد الساعدي

م.م صالح مهدي الحسناوي

جامعة الفرات الاوسط التقنية

جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد

### الملخص

الغرض من البحث هو الكشف عن الافرازات السلوكية للتنوع الثقافي للموارد البشرية على واقع عمل (صناعات المعرفة)، إذ جرى اعتماد التنوع الثقافي استناداً الى المفهوم الفلسفي والأطر الفكرية بأبعاده المتمثلة بـ (مدى السلطة، تجنب اللاتأكد، الفردية مقابل الجماعية، الانوثة مقابل الذكورة، التوجه بالوقت قصير/طويل) مع متغير صناعات المعرفة المتمثلة بأبعاده، (الانجازات والتحديات النمو الفردي، الاستقلالية، التميز، الاهداف الموجهة)، طبق البحث على عينة متمثلة بـ (150) مستجيب عراقي و (125) مستجيب اجنبي في مجموعة من دوائر الصحة والشركات الاجنبية العاملة معها، لمحافظة (كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، بابل، واسط) وشركة كربلاء لصناعة السمنت المحدودة، اعتمد منهج البحث القائم والتحليل البعدي، و اسلوب تحليل العوامل الاساسية (Principals Component Analysis).

استنتج الباحثين ان عينة العاملين العراقيين تقدمت على العاملين الاجانب في مجال الانجازات والتحديات، فيما كان النمو الفردي مهما لدى العينيتين، وكان التميز عنصراً مهما للعينة الاجنبية بسبب الخبرات والمهارات الذي يتمتعون بها، فيما كانت التوصية بضرورة العمل على فهم التنوع الثقافي للموارد البشرية من لدن المنظمات العراقية التي تعاني ملاكاتها من ضعف ثقافة التنوع، ورفع استعداد القيادات الادارية لإدراك مواصفات المدير العالمي.

### Abstract

The purpose of this research is to detect the behavioral secretions of cultural diversity of human resources, the reality of work (workers of knowledge), as was the adoption of cultural diversity based on the concept of philosophical and intellectual dimensions of frames of (degree of power, avoiding uncertainty, individual versus collective, femininity vs. masculinity, short/long time) with the knowledge of decision makers with variable dimensions, (achievements and challenges of individual growth, independence, excellence, goals against), The Research applied research on a

١ . بحث مستل من اطروحة الدكتوراه الموسومة (الواقع الفلسفي لاستراتيجيات ادارة الوظيفة والاطار التطبيقي لصناعات المعرفة في اطار التنوع الثقافي للموارد البشرية).

sample of 150 Iraqi and transponder (125) responder in the array of health departments and foreign companies operating With it, the provinces (Karbala, Najaf, Babel, Wasit, Karbala, Inc. for cement industry Ltd), the research approach was adopted and dimensional analysis, and analysis the key factors (Principals Component Analysis).

The researchers concluded that Iraqi workers made to sample foreign workers on achievements and challenges, with per capita growth was important to the binoculars, and was an important element of excellence foreign sample because of the experience and skills you have, the recommendation was the need to understand the cultural human resources diversity by Iraqi organizations which are members of the culture, diversity and willingness of leaders to recognize the global Manager specification.

#### المقدمة:

في عصر العولمة وازالة الحدود بين ثقافات البلدان وتطور الاتصالات السريعة، اخذت المنظمات تعمل على برمجة ثقافتها بما يتلاءم مع بيئة العمل باعتماد استراتيجيات تتوافق مع التنوع الثقافي الذي يحقق أهداف المنظمة والمجتمع، إذ استوجب على تلك المنظمات بناء تنوع ثقافي ناجح، باعتماد برامج التنشئة الاجتماعية وبمنظور عالمي، إذ لا تستطيع إلا إذا كانت لديها القدرة والخبرة على إدارة الثقافات المتنوعة في البلدان التي تعمل فيها، فضلا عن امتلاكها فلسفة غزارة التنوع الثقافي لتولد افكار تسهم في الارتقاء بعملياتها، واستثمار مواردها، (المالية والبشرية) بما يحقق اهدافها بنجاح. وهذا يجعلها أن تفكر عالماً وتعمل محلياً من خلال رؤية جديدة أزاء العاملين أصحاب الخبرة والكفاءة وهم (صناع المعرفة).

لعل هذا التمهيد يوضح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية، هل أن الثورة المعرفية وعولمة الاعمال جعلت من التنوع الثقافي مصدر قوة للمنظمة من خلال التركيز على صناع المعرفة، هل يضمن التنوع الثقافي السائد في البيئة العراقية للعينة المعتمدة عوامل تميز صناع المعرفة من (نمو فردي، استقلالية، نجاح العمل، والى أية حدود؟ وهدف البحث الى الكشف عن مدى نجاح المنظمات لإدارة التنوع الثقافي بكفاءة، وما حدود مواصفات صناع المعرفة في العينتين، وصيغة فرضية البحث (يوجد تباين في ادراك العاملين العراقيين والاجانب لثقافة التنوع الثقافي)، إذ تكون مجتمع البحث من بعض المنظمات الحكومية والشركات الاجنبية العاملة معها لمحافظة ( كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، وبابل، وواسط، وشركة اسمنت كربلاء المحدودة)، و تمثلت العينة بـ (150) مستجيب من العاملين العراقيين، و(125) مستجيب من العاملين الاجانب، وجرى اعتماد منهج البحث القائم والتحليل البعدي، أعتمت أدوات تحليل ومعالجة إحصائية لاملعية، إذ جرى استعمال التحليل العملي في عملية التحليل ومعامل مان وتتي لتحليل التباين بين العينتين.

اما أهم الاستنتاجات فقد اشارت الى وجود تباين في ادراك العاملين للعينتين أزاء التنوع الثقافي للمورد البشري وكذلك ازاء ادراك العاملين للعينتين لدور صناع المعرفة. ومن أبرز التوصيات ضرورة الاهتمام بالتنوع الثقافي

للمورد البشري، العمل على ادامة والاحتفاظ بالعاملين من صناع المعرفة، وقد تكون البحث من أربعة مباحث، جاء الأول منها ليعرض منهجية البحث، فيما خصص الثاني لتغطية الجانب النظري، وتناول الثالث الاطار التطبيقي لاختبار فرضيات، واختتم الرابع بتناوله الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول/ منهجية البحث

يقدم هذا المبحث مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، فضلا عن منهج البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الاحصائية، وحدود البحث وعلى وفق الاتي:

#### أولاً: تساؤلات البحث

انطلقت مشكلة البحث من خلال التساؤلات الفكرية والفلسفية للتنوع الثقافي كونه عاملا حاسما في نجاح المنظمات من خلال قدرتها على توظيف القدرات الايجابية للتنوع في تحقيق الاهداف، إذ جرى وصف مشكلة البحث على شكل تساؤلات لتصف متغيرات البحث فيما بينها علميا ليُنظَر من خلالها الى الاشكالية الفكرية للبحث والتي يمكن حصرها بالتساؤلات الفكرية الآتية:

هل ان البيئة المضطربة والثورة المعرفية وعولمة الاعمال التي جعلت من التنوع الثقافي مصدر قوة للمنظمة يفرض توجهات جديدة تلزم المنظمات المستهدفة على العمل بمنظورات تمهد الى أبعد من الاداء الحالي للموظف؟.

هل أن المنظمة العراقية ومن خلال عينة البحث قادرة على ادارة التنوع الثقافي الكفو للعاملين بوصفها مهمة فاعلة للإدارة الناجحة؟.

هل لصناع المعرفة دور فاعل في نجاح المنظمات المستهدفة؟.

هل يتقاطع استقدام الموارد البشرية الاجنبية مع منظومة القيم والعادات والتقاليد التي تتمثل بعينة العاملين العراقيين؟.

#### ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الاهداف الاتية.

التحقق من نجاح القيادات الادارية في المنظمات المستهدفة من إدارة التنوع الثقافي، وهل أن إفرازات التنوع الثقافي كانت ايجابية أو سلبية في انعكاساتها على المورد البشري العراقي.

الى اي الحدود تنطبق مواصفات صناع المعرفة على العنيتين للمنظمات المعنية، وهل أن الوافدين من الاجانب هم فعلا ممن تنطبق عليهم خصائص صناع المعرفة الذين يمكن أن يحققوا فائدة للعاملين العراقيين.

الكشف عن قدرة البيئة العراقية للتعامل مع التنوع الثقافي وإحتضان المورد البشري العالمي في إطار مكونات البيئة الساكنة قياسا بالبيئة الديناميكية العالمية.

**ثالثا: أهمية البحث:**

ان التطور في الاتصالات وانتشار ظاهرة العولمة، ومواجهة المنظمات لثقافات متعددة، فرض عليها التعامل مع تلك الثقافات بما يخدم تقدمها والاحتفاظ بمواردها البشرية الكفوة، ومن هنا تكون الأهمية على وفق الآتي:

إن ما سنؤول إليه إستنتاجات البحث ستجعل عينتي البحث أن يقفوا على واقع إستعدادهم الثقافي لقبول الآخر والتنوع في بيئة العمل.

سَنُسُهِمُ النتائج والاستنتاجات في تزويد واضعي الاستراتيجية بمؤشرات واقعية لرسم برامج التدريب القادمة للعاملين على أساس المتحقق عن متغيرات البحث بوصفها المدرك والمرغوب.

ستكون نتائج البحث مؤشرا رقميا ميدانيا يُعيد إدراك القيادات الادارية لفهم الواقع الجديد للمنظمة من المورد البشري على أساس التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال من تنوع ثقافي ومرونة مهاريه وسلوكية واعادة هيكلة بناء الوظائف.

**رابعا: فرضيات البحث**

لعل الفروض العلمية التي جرى إستقائها من الاطار النظري للبحث تمثل أفضل المرتكزات لبناء الفرضيات التي يستند اليها الجانب التطبيقي من البحث، فقد أوضح (Largrosen, 2004: 397) أن ابعاد التنوع الثقافي للمورد البشري لها تأثير على كافة مجالات الحياة بما في ذلك صناع المعرفة، فيما وصف (Cheng & Zhang, 2008:3) (صناع المعرفة) بأنهم يؤدون الاعمال بكفاءة وروح عالية من التفاني والتحمدي، إذ أن السرعة والدقة هي عنوان أعمالهم، وفي ضوء هذه الافتراضات صيغت الفرضية الاولى والتي مفادها.

(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية وصناع المعرفة)، وقد أُشْتُقَّتْ من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية والانجازات والتحديات.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية والنمو الفردي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية والاستقلالية.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية والتميز.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية والاهداف الموجهة.

(يوجد تباين في ادراك العاملين لعينتي العراقيين والاجانب إزاء التنوع البشري)، وقد اشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء مدى السلطة.

يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء تجنب اللاتأكد.

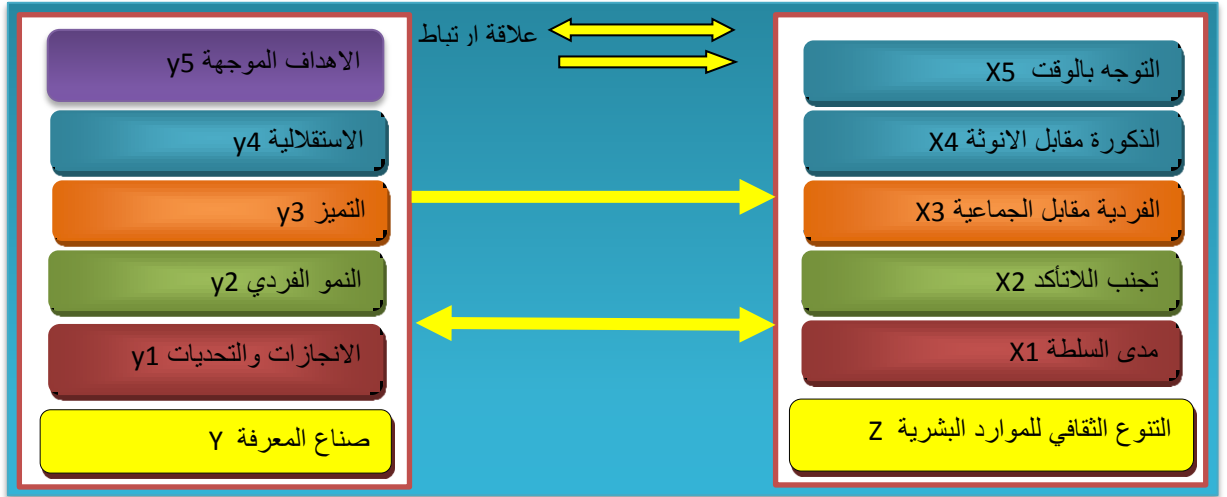
يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء الفردية مقابل الجماعية.

يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء الذكورة مقابل الانوثة.

يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء التوجه بالوقت (طويل/قصير).

#### خامسا: مخطط البحث

أشار ( Despers & Chauel, 2000: 55 ) الى أن مخطط البحث هو بناء فكري ( Intellectual Construct ) لمجموعة من الحقائق التي تقدم تمثيلا مبسطا ومختصرا وافتراضيا للظاهرة قيد الدراسة: كما انه من وجهة نظر ( Revitt, 1992 ) مجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، وفي ضوء ذلك فإن البحث حدد التنوع الثقافي للموارد البشرية بوصفه متغيرا مستقلا فيما كان صناع المعرفة متغيرا تابعا والمخطط التالي في الشكل (1) يوضح العلاقة بين



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### سادسا: منهج البحث

يُعد كل من ( Bratton & Gold ) من رواد المنهج الحديث (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum-Based Research and Analysis) وهو تصميم يُسهم في صياغة الخطط لجمع المعلومات التي من شأنها إيضاح أهداف البحث بطريقة مترابطة ونظامية، إذ هو تقنية حديثة تساعد الباحث بمزج نتائج البحوث التي تتكون من فروع وعلوم مختلفة (Bratton & Gold, 2003:443)، وقد أشارت دراسة (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676)، الى أنه منهج يتصف بالشمول كونه يستند بذات الوقت الى مناهج اخرى للوصول الى الغاية، فهو منهج استطلاعي يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الاشخاص وتوجهاتهم سواء كان مسحا مكتوبا استبيانيا أو شفويا، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول الى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بنظر الاعتبار السبب والتأثير، كما أنه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، ٢٠١٥: ٤).

## سابعاً: مجتمع البحث وعينته

لإغناء متطلبات الجانب التطبيقي، وتحقيق أهداف ومساعي البحث، جرى اختيار مجتمع وعينة البحث تتفق مع ما يهدف لتحقيقه، فقد جرى اختيار بعض المنظمات الحكومية والصحية والشركات الأجنبية التي تعمل معها (كربلاء المقدسة، النجف الأشرف، بابل، واسط، شركة كربلاء للسمنت المحدودة). جرى تحديد عينة البحث استناداً الى معادلة (Glenn D I., 2013)، إذ كانت (١٥٠) مستجيب عراقي و(١٢٥) مستجيب أجنبي ومن صناع المعرفة.

$$N = N/1 + Ne2$$

$$N = \text{حجم المجتمع} \quad n = \text{حجم العينة المطلوبة} \quad e = \text{مستوى الدقة (الخطأ المسموح به)}$$

## ثامناً: أدوات جمع البيانات والمعلومات: وتضمنت الآتي

الجانب النظري: جرى اعتماد الكتب والدوريات ( العربية والأجنبية ) ، والرسائل والاطاريح ، فضلاً عن البحوث والدراسات المنشورة على شبكه المعلومات الدولية ( الانترنت ) .

الجانب التطبيقي: جرى اعتماد الآتي:

الاستبانة: المصدر الرئيس للحصول على المعلومات والبيانات التي اعتمدها الباحث، وتكوّنت من (76) فقرة، والتي غطت (10) أبعاد فرعية، إذ توزعت فقراتها على المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية.

جرى استخدام مجموعه من المقاييس العالمية المعتمدة في البحوث والدراسات السابقة منها

(Hofstede, 1980)، (Cheng & Zhang, 2008: 3) عن متغيرات البحث، ويعد ان جرى تحكيمها من قبل خبراء علميون في مجال الاختصاص في الجامعات العراقية من أجل مطابقتها للبيئة العراقية. وقد توزعت فقرات متغيراتها وكما في الجدول (1).

جدول (1) توزيع فقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية

المتغير الرئيس	الابعاد الفرعية	الرمز	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	المقياس
التنوع الثقافي للموارد البشرية Z	مدى السلطة	Z1	9	1-9	Hofstede, 1980
	تجنب اللاتأكد	Z2	9	10-18	
	الفردية مقابل الجماعية	Z3	9	19-27	
	الذكورة مقابل الانوثة	Z4	8	28-35	
	التوجه بالوقت قصير/طويل الامد	Z5	8	36-43	

cheng& Zhang,2008	44-50	7	Y1	الانجازات والتحديات	صناع العرفة Y
	51-57	7	Y2	النمو الفردي	
	58-63	6	Y3	الاستقلالية:	
	64-70	7	Y4	التميز	
	71-76	6	Y5	الاهداف الموجهة	

المصدر: من اعداد الباحثين

#### تاسعا: أدوات التليل والمعالجة الاحصائية

ان طبيعة بيانات البحث هي طبيعة لا معلمية (Non Parametric) وهذا يملي على الباحثين استخدام ادوات تحليل احصائية ملائمة.

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

المدى (Range): هو الفرق بين اكبر قيمة واصغر قيمة في المجموعة (شقيير، الشريف، الحلبي، ٢٠٠٠: ١٠٢)

التحليل العاملي (Factor Analysis): التحليل العاملي (Factor Analysis): أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العاملي تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور المرجعية مذهباً مختلفاً، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، ٩٦٧: ١٤٠).

معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية اكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً أو تنازلياً (المشهداني،

١٩٧٦: ٦٦)

معامل (ألفا - كرونباخ): تستعمل معادلة (ألفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لاستخراج معامل (ألفا - كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يكون معامل (ألفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا مؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran) ٢.

اختبار مان وتني: يعد من المقاييس اللامعلمية لاختبار التباين بين عينتين مستقلتين.

#### عاشرا: حدود البحث:

اتسم البحث بنطاق محدد بالأطر العلمية والتطبيقية وكما يأتي:

الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للبحث للمدة الواقعة بين (بداية نيسان/ ٢٠١٤) ولغاية (نهاية ايلول/ ٢٠١٤).

الحدود المكانية: جرى اختيار عينة من المنظمات الصحية والشركات الاجنبية العاملة لديها في محافظات (كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، بابل، واسط، فضلا عن شركة كربلاء لصناعة السمنت المحدودة).

الحدود العلمية: إن البحث محدد علميا بما جاء بأهدافه.

#### أحد عشر: هيكل البحث

يتضمن هيكل البحث أربعة مباحث، اختص الاول بالجانب المنهجي، فيما تناول الثاني الجانب النظري، ووصف المبحث الثالث الجانب التطبيقي، فيما قدم الرابع والآخر أهم الاستنتاجات والتوصيات.

#### المبحث الثاني

##### الجانب النظري

يقدم هذا المبحث الاطر النظرية والفلسفية لمتغيرات البحث وعلى وفق مطلبين، يتناول المطلب الاول (التنوع الثقافي للموارد البشرية) فيما يتضمن المطلب الثاني بُعد (صناع المعرفة) وكما يأتي:

##### المطلب الاول / التنوع الثقافي للموارد البشرية

يقدم هذا المطلب وصفا فلسفيا للتنوع الثقافي للموارد البشرية، متضمنا النشأة، المفهوم، الاهمية و الابعاد وعلى وفق الاتي:

أولاً: التنوع الثقافي النشأة والفلسفة المفاهيمية



نشأ التنوع أولاً في أمريكا ضمن (حركة الحقوق المدنية الأمريكية) ثم انتقل الى أوروبا للعمل على تطبيق فرص العمل المتساوية (Koeppel, et al., 2008: 4)، أصبح التنوع، عنصراً أساسياً في عمل المنظمات ويمتلك أحجامها وأشكالها، وهناك ادراك متنامي للأخذ بالتنوع بجدية واهتمام، إذ أن الأشخاص العاملين هم في حالة تغير مستمر بأخزين أكثر كفاءة ومهارة، وأن تغييرات تجري في أسواق العملاء والزبائن، وتعمل المنظمات بان تكون مرنة ومتجاوبة مع السوق العالمية التي تتطلب إهتماماً أكبر وخدمة أوفر، وحاجتها الى موارد بشرية متعددة المهارات، انسجاماً مع التطور التكنولوجي والعولمة (Farrier, 2004: 175).

التنوع يعني التباين الموجود وعدم التشابه واختلاف النوع، وفقاً لقاموس (Oxford)، ان المصطلح (Diversity) يستعمل لوصف انواع مختلفة من العاملين في المنظمات، (Singh, 2002: 2). اشار (Daft & Marcic, 2001: 324) الى أن المفهوم الشائع للتنوع هو عدم التجانس (Heterogeneity)، وهناك نوعان من عدم التجانس، الاول يوضح العلاقة للخصائص المرتبطة بـ (العمر، الجنس، الوطنية،...) وهو يمثل (تنوع ديموغرافي)، والنوع الثاني يشير الى مجموعة المعارف مثل المهارات، القيم، الخبرات، للأعضاء المجموعة وهو يمثل (تنوع بشري) (Fernandez & Sanchez, 2010: 493)، . وأعتقد (الساعدي، ٢٠١١: ٥٦) ان من بين المهارات التي نحتاجها اليوم في الادارة هي الاستعداد الانفعالي الذي يشجع على تنوع الموارد البشرية في بيئة العمل، ولا يُعد مصدراً للاختلافات وذلك من خلال رفع القدرات على بناء شبكات العلاقات التي يعدها الادب الاداري اليوم رأسماً اجتماعياً يعود بالنفع على المنظمة.

جدول (2) مفاهيم التنوع لبعض للكتاب والباحثين على وفق التسلسل الزمني

ت	الكاتب/السنة/الصفحة	المفهوم
١	Hoge, 2010: 11	الاختلافات بين الأشخاص في العمر، القوة البدنية، والعرق والنوع الاجتماعي وجهات النظر والتنشئة الثقافية.
٢	Whetten & Cameron, 2011: 44	مجموعة الاختلافات التي تظهر ويحملها الأشخاص مثل القومية والخبرات والنوع الاجتماعي والخلفيات العرقية والعمر .
٣	Hunger, & Wheeln 2012: 185	مزيج القوى لعمل (الأشخاص) من مختلف الاجناس والثقافات والخلفيات العرقية .
٤	Mejia, et al., 2012: 5 Gomezze	ما يحمله الأشخاص من الاختلافات التالية العرق، الثقافة، الدين، العمر، النوع الاجتماعي .
٥	Rowntcee, et al., 2012: 9	مجموعة الاختلافات الملحوظة بين الأشخاص والتي تتمثل بالعمر والقومية والدين والنوع الاجتماعي .

التنوع او الاختلاف الذي تحمله مجموعة او اكثر من العاملين وهذا الاختلاف يشمل العرق والدين، الاصل القومي والثقافة والنوع الاجتماعي والعمر .	Dessler, 2013: 81	٦
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	---

المصدر: من من اعداد الباحثين تأسيسا على ادبيات البحث

**ثانيا:** الاهمية: وصف (Robbins & Coulter, 2007: 104-105) التنوع الثقافي مهما في ثقافة الشركات وله دوراً محورياً في عمليات صنع القرارات في المستويات العليا في القيادة ثم ينتشر الى بقية المستويات ويعتمد التدريب لإيصال أهمية التنوع الثقافي للعاملين ورفعهم بمهارات العمل المتنوعة المطلوبة في التنوع الثقافي. اكتسب تنوع الموارد البشرية أهمية كبيرة اليوم اكثر من السابق، والسبب يعود الى العولمة، والاتصالات والسريعة من خلال الانترنت، واستمرار الادارة في البحث عن الموارد البشرية ذات الكلفة المنخفضة (Marques, 2008: 5).

**ثالثا:** ابعاد التنوع الثقافي: من أهم الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الافراد هي دراسة (Hofstede, 1980) التي سعت نحو وضع اطار متكامل لتحديد الابعاد الثقافية التي يتباين فيها الافراد، اذ جرى استقصاء حوالي (116.000) موظف من موظفي شركة (IBM) منتشرين في (41) بلد لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، وقد أعد الباحث عشرين نموذجاً مكتوبة بلغات مختلفة لنماذج قائمة الاستبانة، وفي البداية حدد الباحث أربعة أبعاد لها علاقة بقيم العمل، ثم عززها بدراسة اخرى بالتعاون مع احد الباحثين، اذ اضاف بعداً ثقافياً اخر وهو البعد الخامس والذي يتناول الثقافة الشرقية، فأصبح عدد الابعاد خمسة وجاءت نتائج الدراسة بأن هناك تبايناً كبيراً في ثقافات الشعوب (Robbins & Coulter, 2007: 104-105) ; (Williams, 2008: 196) ; (حمودة، ٢٠٠٥: 139) .

١. مدى السلطة: أشار (Wild & Wild, 2012: 89-90) بأنه يمثل درجة التباين بين الاشخاص اتجاه السلطة، عندما يكون مدى السلطة ضيق تكون هناك مشاركة للعاملين مع المرؤوسين في عمليات صنع القرار، وعندما تكون درجة السلطة واسعة تكون هناك مركزية قوية في اتخاذ القرارات. وأسترسل (McKee, 2014: 475) بأنه الدرجة التي يحملها أي عضو في المجتمع لتقبل/ توقع التوزيع الغير متساوي للسلطة، ففي ثقافة السلطة ذات القوة العالية، يتقبل الافراد التباين الواسع في مقدار السلطة الممنكة من قبل الاخرين، ويعمل الافراد العاملين على اظهار الاحترام العالي للمسؤولين، أما في الثقافة واطئة السلطة، فان الافراد يقللون من قيمة السلطة، ولا توجد حواجز واسعة بين الرئيس والمرؤوس، ويميل المديرين الى اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

٢. تجنب اللاتأكد : رأى (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008: 348) ان تجنب اللاتأكد يركز على مستويات تحمل اللاتأكد والغموض في المجتمع، وتجنب اللاتأكد العالي يشير الى تصنيف البلد بتحمل واطئ نحوه، بمعنى تحمّل قلقلًا عالي وتجنب اللاتأكد منخفض، ويصنف البلد أقل قلقلًا من حالات تجنب اللاتأكد والغموض العالية. وتناول (Wilde & Wilde, 2012: 89-90) ان هذا البعد يتضمن كيف تتجنب الثقافة حالات اللاتأكد والغموض، فالثقافة مع حالات تجنب اللاتأكد الكبيرة في

- البيئة تأتي متطابقة مع الانظمة القوية ودورها في المجتمع، وعندما تكون الثقافة مع حالات تجنب اللاتأكد القليلة فإنها تكون ذات انظمة ليس لها دور قوي في المجتمع.
٣. الذكورة مقابل الانوثة: وصف (Kinicki & Williams, 2008: 130) مدى تقبل الاشخاص لنمط الذكورة أو الانوثة فالذكورة تعني مقياس تقييم الافراد لسمات وخصائص الاداء الموجه من قبل الذكور مثل الانجازات، المصادقية، النجاح المادي، وان البلدان التي تفضل بعد ذكورة قوية هي اليابان والمكسيك، أما بعد الانوثة فهو يعبر عن مدى التفضيل بشكل واسع للعمل الموجه لسمات الانوثة، مثل التعاون، والتربية، والبلدان التي تكون فيها سمات الانوثة قوية هي فرنسا، الدانمارك. وأشار (Wheelen & Hunger, 2010: 357) بأنه يعني مقدار توجه المجتمع باتجاه العمل لامتلاك الاموال والاشياء وهو يمثل مجتمع (الرجولة) أو التوجه نحو الحياة (الانوثة)، اليابان والمكسيك تمثل أعلى درجات الرجولة، بينما النوع الثاني (الانوثة) يميل الى قيم النوعية، وجودة الحياة والاعتمادية.
٤. الفردية مقابل الجماعية: وأشار (Jones & George, 2006: 237) الى أن الفردية تشير الى النظر الى القيم الشخصية والحرية والمنافع الخاصة والاشخاص هنا يعملون بحكم الانجازات في حين الجماعية تمثل نظرة واسعة للقيم الشخصية في اطار الجماعة والتمسك بمبدأ أن الافراد يعملون بحكم أهداف الجماعة. وأشار (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ١١٧) الى هذا البعد بأنه مدى توقع الفرد للحرية الشخصية عندما يكون مسؤولاً عن نفسه مقابل الجماعة وقبول المسؤولية.
٥. التوجه بالوقت: قصير/طويل الامد: تشير التوجه بالحاضر الى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمراً بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الان، فيتضمن تركيز أكبر وتوجهها أساسيا الى مد الرؤية الى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا (حموده، ٢٠٠٥: ١٣٨). وأوضح (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008: 348) أن التركيز على درجة قبول أو عدم قبول التوجه بالوقت الطويل، يعني الولاء والتفكير بالقيم للأمام، عندما يكون التوجه بالوقت الطويل عالي يعني ان الاشخاص سوف يفضلون المنافع طويلة الامد على المنافع قصيرة الامد، وعندما يكون التوجه بالوقت القصير فهذا يشير الى أن الافراد سوف يفضلون الحصول على المكاسب في الوقت الحاضر (الحالي) دون النظر الى المكاسب طويلة الامد.

## المطلب الثاني

### صناع المعرفة

سيتناول هذا المطلب وصف لصناع المعرفة على وفق ففرتين، تضمن المحور الاول ( الوصف الفلسفي لصناع المعرفة، فيما تناول المحور الثاني مرتكزات الاطار التطبيقي لصناع المعرفة) وكما يأتي:

أولاً: الوصف الفلسفي لصناع المعرفة:

تسعى المنظمات الى أن تكون مواردها البشرية ذات خبرات ومهارات تخلق لها القيمة وتبني لها الميزة التنافسية المستدامة بما تحمله من مهارات وخبرات تراكمية والتي يتصف بها صناع المعرفة. فأصبحت تعمل بكل ما تستطيع للحصول والمحافظة عليها، ونوضح ذلك على وفق الاتي:

المرتكزات الفكرية لمفهوم صناع المعرفة: اتفق كثير من الكتاب والباحثين على أن مفهوم صناع المعرفة وضع من قبل العالم الأمريكي (Peter Druker) في خمسينيات القرن الماضي وكذلك ما جاء به العالم الكندي المشهور فرانسيز حول مفهوم صناع المعرفة وقد أكد ذلك كل من (Ye, et al., 2005: 923)

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

لقد وضعت العديد من المفاهيم لمصطلح (صناع المعرفة) فقد أشار (Cariia,2007: 18) الى أن مصطلح صناع لمعرفة يشير الى أي شخص يعمل ويتعايش مع مهام تطوير واستعمال المعرفة مثل المبرمجين، محلي الانظمة، كُتَّاب تقنيون، ولربما المحترفون والباحثون الاكاديميون في مجالات انظمة المعلومات وسنتناول المرتكزات على وفق الاتي.

صناع المعرفة بوصفهم معرفة ضمنية : أشار (Noe, 2006: 16) أن صناع المعرفة هم العاملون الذين يمتلكون الوسائل الفكرية الخاصة بإنتاج السلع والخدمات، ويُسهمون بالمعرفة الخاصة لديهم والتي لا يمتلكها المديرون في منظماتهم مثل المعلومات حول الزبائن، إذ يعملون على مشاركتها معهم، وهم يملكون فرص اختيار الشركات وبإمكانهم منحهم الميزة التنافسية للمنظمة، وهم دائماً مطلوبون للعمل بسبب ما يحملون من خبرة ومهارة. ووصفهم (Yogesh, 1998) بأنهم موارد غير ملموسة، وانهم قوة ذهنية متكاملة تضم تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الابداعية التي لا يمتلكها العاملون الاخرون، (العنزبي والكعبي، ٢٠١٣: ١٤٣).

صناع المعرفة بوصفهم اصول فكرية: لقد صرح (Zhaohui& Huan, 2011: 478) نقلاً عن (Peter Druker) بأن صناع المعرفة ليسوا عمالاً يعملون عملاً بحد ذاته بل هم راس مال معرفي/فكري، وبذلك يمكن ان نعرف صناع المعرفة بأنهم الاشخاص الذين يقدرون معرفتهم ومقدرتهم للعمل في الحقول المتميزة ذات المعرفة العالية، إن صناع المعرفة عادة ما يتضمن عملهم تخطيط، بحث، اكتساب، تنظيم، تطوير المعلومات الضرورية للتقدم في الحقول المهنية المتخصصة .

ت . صناع المعرفة يخلقون القيمة والثروة: فقد أشار (Eschenbach, 2010: 476) الى ان (فرانسيز) العالم الكندي المشهور يصير بأن صناع المعرفة هم الاشخاص الذين يخلقون الثروة بالعقل بدلاً من الايدي، وهم يضيفون القيمة الى منتجات المنظمة من خلال ابداعاتهم وتحليلهم وتكاملهم وتصميمهم. وأوضح (Lei& Lan, 61: 2013) صناع المعرفة بأنهم الاشخاص الذين يمتلكون المقدرة في انجاز الاهداف والتميز في انتاج المعرفة والابداع والابتكار وتطبيقها في المنظمة، وهم ينمون رأس المال المعرفي للمنظمة .

ث. صناع المعرفة يمثلون القدرة التنافسية المستدامة: بين (Guang, et al., 2011: 425) ان صناع المعرفة هم القوة الجوهرية للموارد البشرية في المنظمة وهم المفتاح الذي يؤمن القدرة المستدامة لتنافسية المنظمة ، من خلال إنجاز الاهداف والتميز في اطار اعمالهم الموكلة لهم. ان كفاءة (صناع المعرفة) هي ميزة جرى الحصول عليها بواسطة المعارف التي أُكتسبت بقدرتهم في معالجة وحل المشاكل وتقديمهم أفضل الحلول، في

بيئة سريعة التغير وتتميز بالمنافسة القوية بين المنظمات، والذي يكون لصناع المعرفة الدور الحاسم، فأضحى (صناع المعرفة) محل اهتمام وتنافس من قبل تلك المنظمات (Bakotic, 2012: 54).

ت. أهمية صناع المعرفة: إن أهمية (صناع المعرفة) وصفتها (النسور، ٢٠١٠: ٣٠) على أن صناع المعرفة مسؤولون عن انجاز وظائفهم، وينشرون المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين. وعد (Nair & Vohra, 2010: 600) صناع المعرفة بأنهم الموارد البشرية الاستراتيجية والتنافسية الرئيسة لمنظمات اليوم، وأوضح (Dul, et al., 2011: 2) ان صناع المعرفة أو المسمى بـ (الصنف المبدع) من العاملين ينظر لهم كجوهر المنافسة للمنظمة في الاقتصاد المعتمد على المعرفة.

## 2-: مرتكزات الاطار التطبيقي لصناع المعرفة

اعتماداً على الافكار الفلسفية، فان تعزيز (مواصفات ومرتكزات صناع المعرفة)، انما يعتمد على الاهتمام الواسع بالدراسة الجدية لما توصل اليه الباحثون وعلى وفق الاتي:

مواصفات صناع المعرفة: بين (Wang, et al., 2008: 63) الى ان صناع المعرفة يتصفون بالتميز في مجال مهنتهم، يمتلكون قدرات إبداع عالية، الاستقلال في اعمالهم، قدراتهم قوية في التكيف مع الأعمال، وثقتهم العالية بإنجاز اعمالهم، وتكيفهم مع زملائهم. وحدد كلاً من (Liu & Chai, 2011: 3) خصائص صناع المعرفة بالاتي: صناع المعرفة لديهم شخصية قوية و رغبة عالية للإنجاز ولديهم مهارات فردية واسعة للتفكير، و أكثر اهتماماً بالتحدي والمهام المبدعة و المواهب الفردية لتحقيق الجدارة الذاتية و يحملون الذكاء، يمتلكون درجة عالية من القدرة الذاتية، مرتبطون بأهمية كبيرة بروح حوافز الانجاز، لديهم رغبة فردية بالإنجاز في بيئة العمل.

اصناف صناع المعرفة: حدد (الساعدي، ٢٠١١: ٢٥٢-٢٥٥) اصناف صناع المعرفة بالاتي:

صناع المعرفة المكثفة: وهم الذين يعملون في مهن تحتاج إلى المعرفة أساساً وليس التعلم والتكنولوجيا فقط، وحسب دراسة (Gallantly & Beck, 2004: 6).

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

الصناعات قائدة المعرفة: وهي صناعات تعتمد على التعلم الجامعي بشكل أساس وقد أجمعت الدراسات على أن الموجودات البشرية قد تقدمت على الموجودات الأخرى في المنظمة والفارق هو اعتماد المعرفة غير المرئي واستعمال العلم والتكنولوجيا والرأي هو الفصل بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد المعرفي. وجاءت دراسة (Gallatly & Becksteal, 2004: 8) أن الاستثمار في الصناعة يستند على العلم والتكنولوجيا و على الاستثمار في البحث والتطوير للعاملين. وقسم كلاً من (Wong, et al.); (Yuolong, et al., 2013: 8310) صناع المعرفة الى صناع معرفة تقنيون وصناع معرفة اداريون وصناع معرفة تسويقيون وانواع اخرى من صناع المعرفة في المنظمات الحديثة.

## ثانياً: أبعاد صناع المعرفة:

تم اعتماد نموذج عوامل التحفيز الذاتية لـ (Cheng and Zhang, 2008: 4) لأبعاد (صناع المعرفة) بعد مطابقته مع الأدبيات السابقة التي تم تناولها في فقرة خصائص صناع المعرفة، إذ تتضمن عوامل التحفيز الذاتية وتحليل الخصائص الفردية خمسة أبعاد وهي:

الإنجازات والتحديات: Achievements and Challenges: لقد أوضح (Chen, 2011: 3) بان صناع المعرفة هم الأشخاص الذين يمتلكون مواقع المهارة المحددة في مجالات معينة وغالباً يستخدمون هذه المهارات لتشخيص و حل المشاكل و تحديد أولوية، وإعادة تشكيل اتخاذ القرار التنظيمي والتأثير و بشكل جوهري في توجيه الاستراتيجيات التنظيمية. وأوضح (Qiang-guo& Wen-han, 2011: 1-3) إن صناع المعرفة هم مجموعات العاملين التي تشترك بشكل رئيس بالعمل الفكري وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والابداعية، كونهم يمتلكون ابداع أكثر ونباهة أعلى وقدرة لإدارة الذات أكبر، وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه أكبر لتطوير المنظمة، ورصد ومواجهة التحديات وانجاز المهمات.

النمو الفردي: Individual growth: ميز (Cai, 2006: 242) صناع المعرفة بأنهم يمثلون درجة عالية لرأس المال الفكري ويتابعون باستقلالية وابداع واضفاء طابع الفردية ومحتويات عمل متنوعة ويخلقون القيمة باستعمال المعرفة والمعلومات ويحافظون على التعلم والابتكار والتكيف مع التغيرات المعقدة والديناميكية. صناع المعرفة يتابعون التعلم الذي يُحسِّن قدراتهم الثمينة وامكانية العمل والابداع للمدى المحدد لخصائص تعلمهم للنمو الفردي . (Cheng& Zhang, 2008: 3).

الاستقلالية: Autonomy: أشار كل من (Kuratko& Richarch, 2001: 40) الى أن الاستقلالية هي ان المبدعين والمبادرين بأفكارهم الجديدة هم مستقلون في اتخاذ القرارات ولديهم حرية العمل وهذا يشجعهم على بذل المزيد من الجهود بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال قدراتهم وامكانياتهم الفنية والادارية. ورأى (Hitt, et al., 2007: 400) ان الاستقلالية هي عملية تمارس من قبل الاشخاص في المستويات الدنيا من حيث ابداء الآراء والافكار الجديدة بوسائل متطورة وحديثة وبرغبة واندفاع يحمل نوعاً من الاستقلالية الممنوحة الى العاملين الذين يقومون برفع ما لديهم من معلومات واقتراحات الى الادارة العليا.

التميز: Recognition: التميز هو عملية التفرد في مجال العمل، أو التميز عن بقية الافراد بالمواقف أو المهارات أو الكفاءة أو القيم وكذلك التمييز بالانتماء العرقي أو العمر أو الدين وغيرها (Dessler, 2013: 81). وفي الاتجاه نفسه عرف (Wang et al., 2013: 330) التميز بانه المستوى المتفوق الذي يحققه العاملون في المنظمة والذي يظهر على شكل الابداع الخلاق، الابتكار المفتوح، والموهبة. وعرفه (Siky, 2013: 43) بانه انجاز الاعمال والواجبات المكلف بها العاملين بأفضل صورة بحيث يحقق كل منهم المستوى المطلوب من الأهداف المتعلقة بعدة عوامل مثل الكلفة، الجودة، المرونة، والابداع.

الاهداف الموجهة: Oriented-goals: صناع المعرفة يرغبون بعملهم الموجه الواضح، والذي يقابل هدفهم الفردي وهدف الجماعة، والمنظمة ولكي يدرك الانسجام بين الفرد والفريق والمنظمة (Cheng& Zhang, )

3 (2008:). ورأى (Avedisian& Bennet, 2010: 260) ان توجه القيم الفردية لصناع المعرفة من المحتمل أن تمثل قيم متولدة أخرى تمارس تأثير كبير على القرارات بخصوص كيفية حل المشاكل واتخاذ الاجراء المناسب للموقف الحالي، كما أن هذه القيم تكون متنسقة مع القيم التنظيمية، وقيم الجماعة، إن صناع المعرفة محفزون داخلياً للتصرف مع المواقف المختلفة.

### المبحث الثالث

#### الاطار التطبيقي لاختبار فرضيات البحث

سيجرى في متضمنات هذا المبحث تحليلاً لفرضيات البحث وعلى وفق ثلاث مطالب وكما يأتي:

#### المطلب الاول

##### التحليل العاملي لفقرات استبانة البحث

ان الجهد الإحصائي لكي يصل الى تحديد نسب التشعب للعينتين التي اعتمدها البحث فانه توجه إلى استعمال اسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) بوصفه اسلوباً متقدماً لاختزال العوامل المؤثرة الى أقل عدد والاكثر تأثيراً باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة ٣ ، ومن ثم لكل بعد وذلك من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) اولاً ثم تعديل البيانات بواسطة تطبيق اسلوب (PCA) ومن خلال استخدام طريقة التدوير للحصول على مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) والمسماء بـ (Varimax With Kaiser Normalization) ظهر ميل التدوير الى الالتقاء عند:

أ. ٢٢ تكرارا (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات (العاملين العراقيين)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد جدا يفسح مجالا واسعا جدا لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة.

ب. ٢٢ تكرارا (عاملا او جذرا) من خلال مصفوفة المكونات (العاملين الاجانب)، وهي التكرارات التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات وهو عدد جيد جدا يفسح مجالا واسعا لاختيار النسب الاكثر تشبعا لفقرات الاستبانة

وبالنظر لكون مصفوفة التدوير قد جاءت بنسب تشعب اقل من مصفوفة المكونات فان الحل الامثل قد ترشح من مصفوفة المكونات ولم تعد اهمية لاعتماد على مصفوفة التدوير للعينتين وكما في الجدولين (3) و (4) :

جدول (3) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعاملين العراقيين

٣محددة إحصائيا بـ(40%) استنادا (Filed, 2009: 647)

ابعاد متغيرات البحث						
قيم التشبع لمجموع المربعات المدور			قيم التشبع لمجموع المربعات			العامل (الجزر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلية	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلية	
٤٠.٠٨٣	٤٠.٠٨٣	٤٥.٦٩٤	٢٢.٨٥٩	٢٢.٨٥٩	٢٦.٠٦٠	1
٤٦.٨٧٥	٦.٧٩٢	٧.٧٤٣	٣٤.٤٤١	١١.٥٨١	١٣.٢٠٢	2
٥٢.١٨٩	٥.٣١٤	٦.٠٥٨	٣٩.٩٤٦	٥.٥٠٥	٦.٢٧٦	3
٥٦.٠٦٥	٣.٨٧٦	٤.٤١٨	٤٥.٣٠٣	٥.٣٥٧	٦.١٠٧	4
٥٩.٥٧٣	٣.٥٠٨	٣.٩٩٩	٤٩.٤٩٤	٤.١٩١	٤.٧٧٨	5
٦٢.٦٧٧	٣.١٠٤	٣.٥٣٨	٥٣.٥٣٣	٤.٠٣٩	٤.٦٠٥	6
٦٥.٧٣٩	٣.٠٦٢	٣.٤٩١	٥٧.٢٦٦	٣.٧٣٣	٤.٢٥٦	7
٦٨.٣٠١	٢.٥٦٢	٢.٩٢١	٦٠.٩٧٧	٣.٧١١	٤.٢٣١	٨
٧٠.٧٤٤	٢.٤٤٣	٢.٧٨٥	٦٤.٥١٠	٣.٥٣٣	٤.٠٢٨	٩
٧٢.٨٩٧	٢.١٥٣	٢.٤٥٤	٦٧.١٩٥	٢.٦٨٥	٣.٠٦١	١٠
٧٤.٨٩١	١.٩٩٥	٢.٢٧٤	٦٩.٥٤٧	٢.٣٥٢	٢.٦٨١	١١
٧٦.٧٥٩	١.٨٦٧	٢.١٢٩	٧١.٧٤٦	٢.١٩٩	٢.٥٠٧	١٢
٧٨.٤٣٧	١.٦٧٨	١.٩١٣	٧٣.٩٣١	٢.١٨٥	٢.٤٩١	١٣
٨٠.٠١٠	١.٥٧٣	١.٧٩٣	٧٥.٩٤٣	٢.٠١٢	٢.٢٩٤	١٤
٨١.٣٩٨	١.٣٨٨	١.٥٨٢	٧٧.٧٣٦	١.٧٩٢	٢.٠٤٣	١٥
٨٢.٧٣٩	١.٣٤١	١.٥٢٩	٧٩.٥٠٧	١.٧٧٢	٢.٠٢٠	١٦
٨٤.٠٢٩	١.٢٩١	١.٤٧١	٨١.٢٤٩	١.٧٤٢	١.٩٨٦	١٧



٨٥.٢٤١	١.٢١١	١.٣٨١	٨٢.٩٥٤	١.٧٠٥	١.٩٤٤	١٨
٨٦.٣٧٦	١.١٣٦	١.٢٩٥	٨٤.٦٢٢	١.٦٦٨	١.٩٠١	١٩
٨٧.٤٧٥	١.٠٩٨	١.٢٥٢	٨٦.٢٦٣	١.٦٤١	١.٨٧١	٢٠
٨٨.٤٣١	٠.٩٥٧	١.٠٩٠	٨٧.٨٨٥	١.٦٢٢	١.٨٤٩	٢١
٨٩.٣٧٥	٠.٩٤٣	١.٠٧٥	٨٩.٣٧٥	١.٤٨٩	١.٦٩٨	٢٢

جدول (4) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعاملين الاجانب

ابعاد متغيرات البحث						
قيم التشعب لمجموع المربعات المدور			قيم التشعب لمجموع المربعات			العامل (الجذر)
النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلية	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلية	
٣٤.٩٨١	٣٤.٩٨١	٤٠.٢٢٨	٣٤.٩٨١	٣٤.٩٨١	٤٠.٢٢٨	1
٤١.٣٩٩	٦.٤١٨	٧.٣٨١	٤١.٣٩٩	٦.٤١٨	٧.٣٨١	2
٤٧.١٣٧	٥.٧٣٨	٦.٥٩٨	٤٧.١٣٧	٥.٧٣٨	٦.٥٩٨	3
٥١.٧١٢	٤.٥٧٥	٥.٢٦٢	٥١.٧١٢	٤.٥٧٥	٥.٢٦٢	4
٥٥.٢٤٤	٣.٥٣٢	٤.٠٦٢	٥٥.٢٤٤	٣.٥٣٢	٤.٠٦٢	5
٥٨.٤٨٥	٣.٢٤١	٣.٧٢٧	٥٨.٤٨٥	٣.٢٤١	٣.٧٢٧	6
٦١.٣٥٤	٢.٨٧٠	٣.٣٠٠	٦١.٣٥٤	٢.٨٧٠	٣.٣٠٠	7
٦٣.٦٦٢	٢.٣٠٧	٢.٦٥٤	٦٣.٦٦٢	٢.٣٠٧	٢.٦٥٤	٨
٦٥.٨٣٨	٢.١٧٦	٢.٥٠٣	٦٥.٨٣٨	٢.١٧٦	٢.٥٠٣	٩
٦٧.٨٧١	٢.٠٣٢	٢.٣٣٧	٦٧.٨٧١	٢.٠٣٢	٢.٣٣٧	١٠

٦٩.٨٧٥	٢.٠٠٤	٢.٣٠٥	٦٩.٨٧٥	٢.٠٠٤	٢.٣٠٥	١١
٧١.٤٨٨	١.٦١٣	١.٨٥٥	٧١.٤٨٨	١.٦١٣	١.٨٥٥	١٢
٧٣.٠٥٦	١.٥٦٨	١.٨٠٣	٧٣.٠٥٦	١.٥٦٨	١.٨٠٣	١٣
٧٤.٥٩٥	١.٥٤٠	١.٧٧٠	٧٤.٥٩٥	١.٥٤٠	١.٧٧٠	١٤
٧٦.٠١٣	١.٤١٨	١.٦٣٠	٧٦.٠١٣	١.٤١٨	١.٦٣٠	١٥
٧٧.٣٧٥	١.٣٦٢	١.٥٦٦	٧٧.٣٧٥	١.٣٦٢	١.٥٦٦	١٦
٧٨.٦٦١	١.٢٨٦	١.٤٧٩	٧٨.٦٦١	١.٢٨٦	١.٤٧٩	١٧
٧٩.٨٤٨	١.١٨٧	١.٣٦٥	٧٩.٨٤٨	١.١٨٧	١.٣٦٥	١٨
٨٠.٩٥١	١.١٠٣	١.٢٦٩	٨٠.٩٥١	١.١٠٣	١.٢٦٩	١٩
٨٢.٠١٠	١.٠٥٩	١.٢١٧	٨٢.٠١٠	١.٠٥٩	١.٢١٧	٢٠
٨٣.٠١٦	١.٠٠٦	١.١٥٧	٨٣.٠١٦	١.٠٠٦	١.١٥٧	٢١
٨٣.٩٠٩	٠.٨٩٣	١.٠٢٧	٨٣.٩٠٩	٠.٨٩٣	١.٠٢٧	٢٢

من خلال معطيات الجدولين (3, 4) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لعينات البحث، قد جاء بنسب متراكمة لتباين تكراراته بلغت على التوالي (٨٩.٣٧٥) و (٨٣.٩٠٩) وهذا يعني ان التكرارات التي جاء بها التحليل العاملي لفقرات الاستبانة يفسر (٨٩.٣٧٥) و (٨٣.٩٠٩) من التباين في نسب التشبع لهذه العينات وهي نسبة عالية. وفيما يأتي نسب التشبع لكل عينة من العينات ودرجة تميزها على أساس المتغيرات الرئيسية والفرعية، مع ملاحظة ان نسبة التراكم للتباين لعينة العراقيين هي أكبر منها للأجانب بما يشير الى ارتفاع نسب تشبع اجابات العراقيين، ومن ثم فانهم أكثر اتفاقا من الاجانب مع مضمون الفقرات.

الجدول (5) نسب التشبع لمصفوفة المكونات للعينتين للتبوع الثقافي للموارد البشرية

ت	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	العينة ١ العراقيين	العينة ٢ الاجانب	درجة التميز
1	السلطة	اعمل على حل المشاكل ضمن الصلاحيات المخولة لي.	0.675	0.625	مميزة

غير مميزة	0.542	0.377	اقوم بإبلاغ المشرف قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل.	تجنب اللاتأكد	2
مميزة	0.568	0.637	اتشاور مع زملائي من ذوي الخبرة حول امور العمل.		3
مميزة	0.545	0.628	توجد ثقافات متعددة في منظمتي تسهم في زيادة كفاءة العمل.		4
مميزة	0.500	0.622	استخدم صلاحياتي للتعامل مع حالات معينة للعمل.		5
مميزة	0.650	0.673	اشارك المشرفين واناقتهم حول تطوير العمل.		6
مميزة	0.553	0.671	اتجنب الاخطاء ضمن الصلاحيات الممنوحة لي.		7
مميزة	0.587	0.604	الإجراءات والقرارات في المنظمة واضحة وتؤدي الى تحقيق الهدف.		8
مميزة	0.538	0.614	الاتصال مباشر مع رئيسي ويؤدي الى اقبال المعلومة بوقت اسرع.		9
مميزة	0.774	0.620	تعديل التعليمات الواردة من قبل الادارة حسب بيئة العمل الجديدة.		10
غير مميزة	0.397	0.654	الطرائق التي تجمع فيها البيانات والمعلومات في منظمتي تسهم في صنع القرارات الجيدة.		11
مميزة	0.490	0.572	فرق العمل في المنظمة تحمل تنوعا ثقافيا يساعد على تجنب حالات اللاتأكد .		12
مميزة	0.458	0.593	تضع الادارة خطة طوارئ لتجنب الحالات الطارئة التي قد تحدث.		13
مميزة	0.479	0.460	تعتمد الخبرة والكفاءة بشكل يقلل من حالات اللاتأكد.		14
مميزة	0.591	0.765	اطلع على ما يراد مني العمل به.		15
مميزة	0.486	0.575	اشعر بالقلق عندما تكون البيانات والمعلومات غامضة في منظمتي.		16
غير مميزة	0.511	0.316	منظمتي تأخذ بنظر الاعتبار الخلفيات العرقية الموجودة		17

			في بيئة العمل.		
مميزة	0.432	0.600	من الافضل تجنب حالات عدم التأكد في بعض المهام	18	
مميزة	0.483	0.686	أشعر بحرية في عملي الوظيفي بوصفي شخصا داخل المجتمع .	19	الفردية مقابل الجماعية
مميزة	0.621	0.722	انتمائي الى جماعات العمل يكون لي علاقات ايجابية.	20	
مميزة	0.560	0.462	مهاراتي الشخصية بالعمل الفردي يمكن تطويرها بشكل افضل من العمل ضمن المجموعة.	21	
مميزة	0.457	0.481	الرغبة في العمل الجماعي تعني الانتماء التاريخي والثقافي للمجموعة.	22	
مميزة	0.468	0.669	الانتماء للمجموعة يوفر فرصا اكبر للحياة العملية والاسرية.	23	
مميزة	0.691	0.804	التنوع الثقافي للمجموعة يسهم في قوة عمل منظمي.	24	
مميزة	0.774	0.631	عملي الفردي يزيد من خبرتي في تخصصي الوظيفي.	25	
مميزة	0.579	0.653	اشعر بالارتياح عندما اعمل ضمن المجموعة.	26	
مميزة	0.542	0.493	عملي الفردي يركز تفكيري في وظيفتي.	27	
غير مميزة	0.533	0.346	اختلاف عادات وتقاليد المجتمع تؤثر على حياة المرأة الوظيفية.	28	
مميزة	0.616	0.500	في منظمي تمارس المرأة دورا مهما في تحقيق العمل.	29	
مميزة	0.627	0.350	اعتقد بان الممارسات القيادية للرجال افضل من الممارسات القيادية للنساء في بعض الحالات.	30	
مميزة	0.446	0.587	في بعض الاحيان تحدد ثقافة منظمي دور المرأة في العمل.	31	
مميزة	0.549	0.468	اختلاف الخصائص بين الرجل والمرأة يتطلب وضع منهجا فاعلا للتعامل من قبل منظمي.	32	

33		اختلاف طبيعة الاعمال في منظمتي تفرض عليها المفاضلة بين الرجل والمرأة.	0.470	0.463	مميزة
34		حل المشاكل لدى الرجال اكثر كفاءة منه عند النساء.	0.449	0.822	مميزة
35		اعتماد التنوع الثقافي في منظمتي يسهم في عملية الموازنة بين الرجل والمرأة.	0.411	0.469	مميزة
36	التوجه بالوقت	اهتمامي بالوقت يسهم في انجاز عملي من دون تأخير.	0.562	0.465	مميزة
37		تهتم منظمتي بالأهداف قصيرة الامد بوصفها مرتكزا للأهداف طويلة الامد.	0.519	0.359	غير مميزة
38		التشريعات والضوابط الحكومية تؤثر على توجه الوقت في منظمتي.	0.322	0.556	غير مميزة
39		الوعي الثقافي للعاملين بأهمية الوقت يسهم في انجاز العمل.	0.437	0.496	مميزة
40		التغير السكاني يفرض على منظمتي وضع خطة ملائمة للتوجه بالوقت.	0.327	0.519	غير مميزة
41		التغيرات الثقافية في المجتمع تسهم في تحديد نوع التوجه بالوقت.	0.519	0.571	مميزة
42		افضل ان تتبنى منظمتي التوجه بالوقت الطويل كونه ضمان لحياتي العملية .	0.448	0.381	غير مميزة
43		البيئة المحيطة تؤثر في التوجه الذي تعتمده منظمتي.	0.555	0.439	مميزة

من خلال معطيات الجدول (5) يلاحظ ان جدول تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات للعينتين للتنوع الثقافي للموارد البشرية، قد أفرز المعطيات الآتية:

أولاً : مدى السلطة :

1. تراجعت عينة العراقيين في ستة فقرات من فقرات متغير التنوع الثقافي موزعة على جميع الابعاد الفرعية لمتغير التنوع الثقافي باستثناء بعد (الفردية مقابل الجماعية) إذ حقق تشبعا لجميع فقراته، في حين تراجعت عينة الاجانب بثلاث فقرات كانت في بعد (تجنب اللاتأكد، التوجه بالوقت) فقط.

٢. ان العراقيين كثيرا ما يخرقون مدى السلطة أثناء تصرفهم بالعمل إذ لا يجري إبلاغ المشرفين قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل، وإذا كان هذا المؤشر يُعد مؤشر سلبيا لدى المورد البشري التقليدي فإنه في اطار صناع المعرفة يُعد مؤشرا جيدا لشعور صناع المعرفة بالحاجة للتحرر من سلطة الهيكل التنظيمي وان ادوارهم ليست ذو نهايات مغلقة.
٣. تقدم العراقيين في استعمال صلاحياتهم للتعامل مع حالات معينة طارئة تحدث في العمل، إذ شهدت عينة الاجانب تراجع في هذا الجانب، وهو مؤشر ايجابي للعراقيين إذ انهم صناع معرفة يمتلكون القدرة على تجاوز المعرقات.
٤. تسود حالة خوف لدى العراقيين من حدوث الازمة، لذا فانهم يحاولون تجنب الازمة، بينما تراجع خوف الاجانب من هذه الظاهرة، ان المنظمات الالفة الثالثة هي المنظمات التي تتيح للعاملين فرصة الخطأ لأنها فرصة للتعلم.
٥. لم يكن شعور الاجانب متقدما على العراقيين من حيث اتصالهم المباشر مع الرئيس في العمل لذا فإنه يُسهم في ابطاء اوصول المعلومة.

#### ثانياً : تجنب اللاتأكد :

١. ان احساس العاملين الاجانب بضرورة توافر البيانات والمعلومات السريعة آزاء المستجدات والاحداث الطارئة هو أكبر من احساس العراقيين، إذ ان الاجانب يشكون الاليات المعتمدة في البيئة العراقية التي تنسم بالبطء.
٢. يقلل الاجانب من شأن خطط الطوارئ الموضوعة لتلافي الحالات الطارئة، وهذا ناجم من احساسهم بضعف هذه الخطط وعدم فاعليتها قياسا بالعراقيين واحتمالات رتابتها.
٣. ان الخبرة المعتمدة حاليا ليست بذات الوصف الذي يجنب المنظمات حالات اللاتأكد وهذا اتفقت عليه الخبرات العراقية والاجنبية.
٤. ان العاملين الاجانب لا يشعرون بالقلق عندما تكون المعلومات غامضة، إذ انهم رؤويون يعرفون الصورة الكلية (Big Image) ومن ثم فان مهاراتهم وخبراتهم قادرة على تجاوز اللاتأكد الناشئ لضعف البيانات.
٥. تهتم عينة الاجانب بالخلفيات العرقية لما لها من أهمية في ادارة التنوع، في حين لا تهتم عينة العراقيين لذلك، ولعل ذلك ناشئ لعوامل دينية واجتماعية في الوظيفة إذ لا ينظر للعرق كأساس، الا ان التنوع البشري كثقافة لم يتيح للعراقيين ادراك التنوع على انه عامل قوة في المنظمة وليس عامل ضعف.
٦. ان عينة العراقيين أبدت حالة مرتفعة من تجنب حالات اللاتأكد آزاء بعض الحالات، فكان العاملين الاجانب بوضع أقل تجنباً بما يعكس تراجع ثقافة اللاتأكد ومواجهتها من وجهة نظر العراقيين.

#### ثالثاً : الذكورة مقابل الانوثة:

١. لا تشكل القيم والعادات دور يذكر في العينة العراقية للتأثير على حياة المرأة الوظيفية.
٢. لم تكن الممارسات القيادية للرجال أفضل من القيادة النسائية من وجهة نظر العينة العراقية، فيما عدت العينة الاجنبية ممارسات الرجال القيادية أفضل.

٣. للثقافة تأثير في دور المرأة في تحديد دور المرأة من وجهة نظر العينة العراقية، فيما لم تحدد ذلك الثقافة للعينة الاجنبية، وذلك نتيجة الوعي والادراك لتلك العينة.
٤. تطابقت وجهات النظر للعينتين العراقية والاجنبية عن المفاضلة بين الرجل والمرأة من وجهة نظر طبيعة الاعمال.
٥. تقاربن وجهتي نظر العينة الاجنبية والعينة العراقية عن اعتماد التنوع الثقافي للمورد البشري كونه يسهم في عملية الموازنة بين الرجل والمرأة.

#### رابعا: الفردية مقابل الجماعية:

١. ازدادت الروح الجماعية وانتماء الشخص للمجموعة من وجهة نظر العراقيين بشكل واضح لما للانتماء من علاقات ايجابية، إذ تأكد ان المهارات الشخصية لديهم بالعمل الفردي يمكن تطويرها ضمن المجموعة، وهذا ما جسد السلوك الفردي لعينة الاجانب التي تشعر بحرية أقل في إطار المجموعة وان الانتماء للمجموعة وإن كان يحقق مزايا الا انها ليست بالقدر الذي يشعر به العراقيون لذلك فأنهم لا يرون زيادة في مهاراتهم الشخصية داخل المجموعة.
٢. انعكس تأثير العمل الجماعي في واقع العاملين الاجانب اجتماعيا واسريا وذلك للقيم الحاكمة في البيئة العراقية والموروث الاجتماعي والديني الذي يحث على احترام الصديق والعمل ( يد الله مع الجماعة) في الوقت الذي يفخر العاملون الاجانب بالإنجازات الفردية.
٣. استفاد العاملون العراقيون بقوة من الموارد البشرية المتنوعة ثقافيا وكذلك الاجانب وبنسبة ادنى قليلا.
٤. تجسدت الفردية والجماعية في سلوك العينتين بما يؤكد حاجة المنظمات الى ادراك هذه الفوارق باستقدام العاملين، إذ تتسم المجاميع الحضارية الاسيوية بالميل نحو الجماعية في حين تتسم المجاميع الحضارية الغربية والاوربية بالمجازفة الفردية.

#### خامسا: التوجه بالوقت:

١. لا تشكل القيم والعادات دورا يذكر في العينة العراقية للتأثير على حياة المرأة الوظيفية.
٢. تتسم الموارد البشرية الاجنبية بنظرة رؤيوية بعيدة المدى وتركز في الاهداف بعيدة الامد، ومن دون الاهداف قصيرة الامد.
٣. يرى العاملون الاجانب ان التشريعات والضوابط الحكومية تشكل عبأ على توجه المنظمة وهي سمه صائبة بالنسبة للموارد العالمية التي ترغب الانتقال والعمل بغض النظر عن القيود القانونية المحلية، في حين لم ير العراقيون ذلك.
٤. ان التغيرات السكانية لم تشكل عبأ على العراقيين للتوجه بالوقت وهذا نابع من النظرة قصيرة الامد للأهداف والبرامج.
٥. لم يفضل العاملون الاجانب توجه منظماتهم بالوقت الطويل كونه ضمانه لحياتهم العملية، إذ أن الموارد البشرية الجواله تجد ضمانتها ليس بالأقدمية في المنظمة وطوال المدة بقدر ما يتجسد بالقيمة التي يضيفها هؤلاء للمنظمة ولأنفسهم.

جدول (6) نسب التشبع لمصفوفة المكونات للعينتين لصناع المعرفة

نت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	العينة ١ العراقيين	العينة ٢ الاجانب	درجة التميز
11	الإنجازات والتحديات	اعمل بشكل جدي لإنجاز الاعمال والمهام من دون توجيه.	0.951	0.874	مميزة
2		واجه تحديات العمل بما امتلك من خبرات.	0.722	0.550	مميزة
		اعتمد الابداع في انجاز اعماله.	0.604	0.546	مميزة
		اسيطر على تحدياتي الذاتية لإيجاد الافكار الجديدة.	0.823	0.730	مميزة
		علاقاتي جيدة داخل المنظمة وخارجها.	0.800	0.763	مميزة
		اعمل على بلوغ مستويات عالية من الانجاز.	0.632	0.649	مميزة
		لدى الشجاعة الكافية لمواجهة تحديات العمل.	0.830	0.756	مميزة
		النمو الفردي	عملي الفردي يسهم في زيادة خبراتي ومعلوماتي في العمل.	0.763	0.707
	الابداع مهم لنمو المهارات الفردية.		0.622	0.565	مميزة
	قدراتي وامكانياتي تعمل على نمو افكار عمل جديدة.		0.830	0.771	مميزة
	خصائص وصفات بعض الاعمال تتطلب تطوير مهارات فردية.		0.753	0.672	مميزة
	المهارات الفردية تقلل من مشاكل وتحديات العمل .		00.833	00.778	مميزة
	النمو الفردي لصناع المعرفة مهم لبعض المنظمات من دون غيرها.		00.679	00.677	مميزة
	يسهم العمل الفردي بزيادة كفاءة العمل وقدرات الاشخاص.		00.596	00.519	مميزة



مميزة	00.495	00.490	الاستقلالية في هذه المنظمة تحفزني للعمل بكفاءة اكثر.	الاستقلالية	
مميزة	00.443	00.483	اشعر بحرية العمل عندما احصل على الاستقلالية.		
مميزة	00.667	00.654	تسهم الاستقلالية بزيادة فرص الابداع والابتكار والتعلم .		
مميزة	00.715	00.710	منظمتي تمنح العاملين حرية عمل اكبر في انجاز اعمالهم.		
مميزة	00.594	00.565	الاشراف المباشر من لدن المسؤول يقيد نمو افكاري الابداعية.		
مميزة	00.540	00.691	ارغب بمرونة الاجراءات من قبل منظمتي بهدف تعزيز مواهبي وقدراتي الذاتية.		
مميزة	00.646	00.592	تجاري العملية تميزني عن العاملين الاخرين في منظمتي.	التميز	
مميزة	00.753	00.735	يسهم تميز الافراد في انجاز هدف المنظمة.		
مميزة	00.794	00.822	تسعى المنظمة التي اعلم بها الى تميز العاملين الكفوئين.		
مميزة	00.635	00.590	تشجع المنظمة العاملين على التميز والابداع.		
مميزة	00.705	00.658	يسهم التميز على زيادة المنافسة بين العاملين لإنجاز الاعمال .		
مميزة	00.699	00.643	يعد تميز العاملين عاملاً مهماً في حل مشاكل العمل.		
مميزة	00.703	00.684	تضع المنظمة برامج تحفيز العاملين بهدف الابداع.		
مميزة	00.490	0.553	أرغب بعلمي عندما يكون واضح الاهداف.	الموجهة للاهداف	
مميزة	0.629	00.688	تجانس عملي الفردي مع الموجه يسهم في		

			تحقيق الاهداف.
مميزة	00.705	00.763	العمل الواضح يساعد في تحقيق اهداف الفرد والجماعة والمنظمة.
مميزة	00.710	000.714	تسهم الاعمال الموجه في تجانس الاعمال في المنظمة لتحقيق الاهداف.
مميزة	00.662	00.750	منظمتي تعمل في سياق العمل الموجه.
مميزة	00.595	00.585	اسعى لأكون ضمن عمل الجماعة والمنظمة الموجه.

من خلال معطيات الجدول (6) يتضح ان فقرات العينتين قد حققت تشبعا لجميع الفقرات، بما يعكس توافق المعنيين بالاستبانة مع متضمنات كل فقرة وتوافقهم مع مضمونها، وبالرغم من ان جميع الابعاد الرئيسة والفرعية قد حققت درجة التشبع المطلوبة والبالغة (40%) الا ان هناك تبايناً في نسب التشبع يعكس مستوى القناعة لدى الاشخاص وكما في الجدول السابق. قد أفرز المعطيات الاتية:

1. تتسم عينة العراقيين في مجال الانجاز والتحديات بالنقد بوصفهم صناع معرفة يتميزون بعض الشيء عن صناع المعرفة الاجانب، إذ يلاحظ فارق بسيط في تقدم العراقيين.
2. يُعد النمو الفردي امرا مهما لدى عينة العراقيين، إذ يرتبط بتوليد الافكار الجديدة فضلا عن أنه يُسهم في تقليل تحديات العمل والمشاكل التي تواجه العاملين. وقد تراجعت عينة الاجانب بعض الشيء في هذا المجال.
3. يشعر العاملون الاجانب بأهمية الاستقلالية في العمل وان الاشراف المباشر من لدن رؤساء العمل يقلل اندفاعهم نحو الابداع، وقد تراجع العراقيون بعض الشيء في ذلك لرغبتهم في الحصول على المزيد من الاستقلالية.
4. يُعد التميز عاملا مميزا لعينة الاجانب وقد ربط هؤلاء بين تجاربهم العملية وتجارب الاخرين كونها عامل مهم للتميز ولاسيما وانهم موارد بشرية جواله قد حَبِرَت العمل في دول عديدة، إذ يفنقر العراقيون لهذه التجارب.
5. إن جزءاً مهماً من تميز المنظمة ينسب الى صناع المعرفة في العينتين مع فارق شعور العراقيين بحاجة منظماتهم الى تشجيعهم وان يسهموا في حل مشاكل العمل.
6. تقدمت برامج تحفيز صناع المعرفة الاجانب عن العراقيين لحثهم نحو الابداع والعمل المميز.

يكتنف العاملين العراقيين شيء من الغموض ازاء اهدافهم لإدراك حالة التطابق بين رؤية الرئيس والمرؤوس بوصفها تغذية راجعة، في الوقت الذي لا يشعر فيه الاجانب بأي غموض ازاء أهدافهم وعدم رغبتهم في اشعار رؤسائهم بأهدافهم، إذ انهم رؤيويون.

تقاربت العينتان في احساسها ازاء العمل الموجه كونه يسهم في تحقيق الاهداف وتجانس الاعمال.  
 ان عينة العراقيين كانت أشد ميلا لتجنب اللاتأكد وهذا يضع القيادات أزاء مسؤولية تطوير الحس الاستراتيجي في تحليل البيئة وادراك نقاط قوتها وضعفها ازاء ما قد يواجهها.  
 ان عينة العراقيين على المستوى العام لمتغيرات وابعاد البحث قد تقدمت على عينة الاجانب الا في بُعد الاستقلالية التي كان يشعر بها الاجانب.  
 ان خصائص صناع المعرفة العراقيين تتسم بالجودة والتميز والندرة وهذا أحد عوامل استقدام الموارد الجواله الاجنبية  
 اما على مستوى فحص متغيرات الرئيسة والفرعية من حيث نسب التشعب التي حصلت عليها فيمكن عرضها من خلال الجدول (7).

الجدول (7) نسب التشعب للعينتين على المستوى الكلي والفرعي للأبعاد ودرجة تمييزها

ت	المتغيرات الرئيسة والفرعية	العينة	نسبة التشعب	درجة التميز
١	تنوع المورد البشري	العينة ١	٠.٩٥٣	مميزة
		العينة ٢	٠.٨٨٠	مميزة
٢	مدى السلطة	العينة ١	٠.٨٨١	مميزة
		العينة ٢	٠.٧٧٤	مميزة
٣	تجنب اللاتأكد	العينة ١	٠.٩٠٠	مميزة
		العينة ٢	٠.٦٦٣	مميزة
٤	الفردية مقابل الجماعية	العينة ١	٠.٨٦٧	مميزة
		العينة ٢	٠.٨١٨	مميزة
٥	الذكورة مقابل الانوثة	العينة ١	٠.٤٩٧	مميزة
		العينة ٢	٠.٣٣٥	مميزة
٦	التوجه بالوقت	العينة ١	٠.٥٧٤	مميزة
		العينة ٢	٠.٥١٢	مميزة

٧	صناع المعرفة	العينة ١	٠.٩٧٣	مميزة
		العينة ٢	٠.٩٥٠	مميزة
٨	الانجازات والتحديات	العينة ١	٠.٩٠٠	مميزة
		العينة ٢	٠.٨٢٦	مميزة
٩	النمو الفردي	العينة ١	٠.٨٩٥	مميزة
		العينة ٢	٠.٨٣٨	مميزة
١٠	الاستقلالية	العينة ١	٠.٧٨٨	مميزة
		العينة ٢	٠.٨٠٠	مميزة
١١	التميز	العينة ١	٠.٨٥٣	مميزة
		العينة ٢	٠.٨٥٠	مميزة
١١٢	الاهداف الموجهة	العينة ١	٠.٩٧٥	مميزة
		العينة ٢	٠.٩٥٩	مميزة

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول (7) ان اقل نسبة تشبع وان كانت مميزة لدى عينة الاجانب، إذ بلغت (0.335) وفي بعد الذكورة مقابل الانوثة، وهذا يشير الى نظرة عينة الاجانب اتجاه هذا البعد. فيما كانت اعلى نسبة تشبع لدى عينة العراقيين والبالغة (0.975) في الاهداف الموجة وهذا يشير الى تبني الاهداف الموجة من لدن العراقيين بشكل عال، وظهر ايضا ان هناك تبايناً في مدى السلطة فهو اكبر لدى العراقيين، إذ بلغ (0.881) وهذا يشير الى اهتمام العراقيين بالسلطة على عكس العينة الاجنبية، إذ كانت نسبة التشبع (0.774)، في حين ظهر فارق كبير في نسب تجنب اللاتأكد، إذ بلغ لدى العينة العراقية (0.900) وهذا يشير بان العينة العراقية لديها تحفظ في العمل مع وجود حالات اللاتأكد، على عكس العينة الاجنبية، إذ بلغت النسبة لديها (0.663) وهذا يشير بأنهم اكثر مجازفة ومخاطرة من عينة العراقيين، فيم جاءت نسب الفردية مقابل الجماعية متقاربة للعينة العراقية والاجنبية (0.867) و(0.818) وهذا يشير الى ان افراد العينتين ينظرون الى هذا البعد بنفس المستوى تقريبا، وظهر تباين واضح بين العينتين في بعد الذكورة مقابل الانوثة، فكان لدى العينة العراقية اكبر منه لدى العينة الاجنبية، (0.497) و (0.335) على التوالي وهذا يفسر قلة انجاز المهام لدى النساء من وجهة نظر العينة العراقية، وعلى عكس العينة الاجنبية، وقد جاءت نسب التوجه بالوقت متطابقة لدى العينتين (0.574) و(0.512) على التوالي.

أظهر الجدول ان نسبة المتغير (Y) وهو المتغير التابع (صناع المعرفة) جاءت متقاربة لدى العينتين (0.973) و (0.950) والسبب في ذلك ان المستجيبين هم من الذين يحملون خصائص صناع المعرفة والتي وضعت ضمن الاطار الفكري، وكانت نسبة التشبع لدى العينة العراقية حول الانجازات والتحديات اكبر منه لدى العينة الاجنبية (0.900) و (0.826) على التوالي، فيما كان التماثل في النمو الفردي لكلا العينتين العراقية والاجنبية وينسب (0.835) و (0.838) على التوالي، اما بعد الاستقلالية فكانت النسب فيه متباينة فلدى العينة العراقية (0.788) والعينة الاجنبية (0.800) وهذا يفسر ان العينة الاجنبية اكثر استقلالية من العينة العراقية، اما في بعدي التميز والاهداف الموجه فكانت العينتان متماثلتين، ومع هذا التقارب فان الفرضيتين معنويتين

### المطلب الثاني

اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

لاشك ان تحليل فرضيات الارتباط يستلزم استعمال اداة تحليل احصائية لامعلمية (Non Parametric) دقيقة ومختبره، وقد جرى استعمال اختبار معامل ارتباط كندال ويلز (Kendall's Wells) بدلا من معامل ارتباط سبيرمان (Spearman)، اذ ان الأخير يستلزم تصحيح المعاملات الناتجة بمعادلة سبيرمان براون (Spearman-Prawn) لمعالجة التشوهات الحاصلة في البيانات بسبب تكرار الاستجابات بين المبحوثين وتشابهه مما يقود الى اضعافها، لذا فان معامل كندال يقوم ذاتيا بتصحيح التشوهات ولا داعي لمعالجة التشوهات من خلال اجراء اضافي.

جرى اختبار فرضيات الارتباط وكما يتبين في مصفوفات ارتباط كندال للعينتين وكما في الاشكال (2) و (3) الاتية:

١. ان أكثر ما يجعل من الحاجة قائمة لاختبار استراتيجيات متنوعة للإدارة الوظيفة هو عامل اللاتأكد، إذ ان المفاجئة يستلزم الانتقال من دور الى دور ومن مهنة الى مهنة.
٢. ان صناع المعرفة موجهون للتعامل مع جميع الحالات وهذا يستلزم ان تتطابق قيم الافراد مع قيم الجماعة والقيم الاستراتيجية للمنظمة لذا فان العراقيون يدركون ان الاهداف الموجهة تستدعي انصهار القيم في بودقة الصورة الكبيرة للمنظمة.
٣. لا يهتم العاملين الاجانب بحالات اللاتأكد ولا تشكل البيئة الطارئة والمفاجئة عامل تردد أو خوف لديهم لما يتمتعون به من قدرات وتجارب عملية شخصية قادرة على تفادي اللاتأكد.
٤. ان استراتيجيات ادارة الوظيفة تعمل بقوة مع الاهداف الموجهة والتميز لدى العاملين الاجانب فضلا عن النمو الفردي الذي تراجع عند العراقيين.
٥. هناك حاجة لاستراتيجيات ادارة الوظيفة في البيئة العراقية ازاء حالة التنوع التي تمنح العاملين مقدرات تكيفية عالية.
٦. لم تتفاعل استراتيجيات ادارة الوظيفة مع بعد الذكورة مقابل الانوثة بقدر ما تفاعلت عنه عينة العراقيين، إذ ان سياسات المنظمات والثقافة الذكورية تحد من دور المرأة.

الشكل (2) مصفوفة ارتباط كندال لعينة العراقيين

صناع المعرفة	التنوع	الاهداف الموجهة	التميز	الاستقلالية	النمو الفردي	الانجازات والتحديات	التوجه بالوقت	الذكور مقابل الانوثة	الفردية مقابل الجماعية	تجنب اللاتأكد	مدى السلطة	المتغيرات
**٠.٦٢٠	**٠.٧١٧	**٠.٦٤٤	**٠.٥٧٥	**٠.٣٦٧	**٠.٥١١	**٠.٥٣٧	**٠.٣٣٩	*٠.٢٢٢	**٠.٥٢٢	**٠.٥٦٨	1	مدى السلطة
**٠.٥٩٦	**٠.٧٤٤	**٠.٥٥٤	**٠.٦٢٨	**٠.٣٢٢	**٠.٤٠٥	**٠.٥٠٩	**٠.٣٥٩	**٠.٢٦٠	**٠.٥٠٦	1	**٠.٥٦٨	تجنب اللاتأكد
**٠.٥٣٨	**٠.٥٩٢	**٠.٥٠٩	**٠.٥٠٠	**٠.٣٦٧	**٠.٤٨٢	**٠.٤٨٣	**٠.٢٧٤	٠.١١٦	**٠.٥٠٦	**٠.٥٢٢	**٠.٥٢٢	الفردية مقابل الجماعية
*٠.٢٤٣	**٠.٣٨٦	*٠.٢٣٤	٠.١٣٨	**٠.٢٨٢	*٠.٢١٤	٠.١٦٩	**٠.٦١٣	1	٠.١١٦	**٠.٢٦٠	**٠.٢٢٢	الذكور مقابل الانوثة
**٠.٣٩١	**٠.٥٠٩	**٠.٣٥٨	*٠.٢٢١	**٠.٣٨٧	**٠.٣٣١	**٠.٣٢١	1	**٠.٦١٣	**٠.٢٧٤	**٠.٣٥٩	**٠.٣٣٩	التوجه بالوقت
**٠.٦٤٨	**٠.٥٥١	**٠.٦٤٨	**٠.٤١٦	**٠.٥٠٩	**٥٥١	1	**٠.٣٢١	٠.١٦٩	**٠.٤٨٣	**٠.٥٠٩	**٠.٥٣٧	الانجازات

التحديات												
النمو الفردي	**٠.٥١١	**٠.٤٠٥	**٠.٤٨٢	*٠.٢١٤	**٠.٣٣١	**٠.٥٥١	1	**٠.٤٧٥	**٠.٤٧٨	**٠.٦٧٦	**٠.٥١٧	**٠.٦٩٢
الاستقلالية	**٠.٣٦٧	**٠.٣٠٠	**٠.٣٦٧	**٠.٢٨٢	**٠.٣٨٧	**٠.٥٠٩	**٠.٤٧٥	1	**٠.٣٦١	**٠.٥٨٧	**٠.٤١٥	**٠.٦٠٠
التميز	**٠.٥٧٥	**٠.٦٢٨	**٠.٥٠٠	٠.١٣٨	*٠.٢٢١	**٠.٤١٦	**٠.٤٧٨	**٠.٣٦١	1	**٠.٦٣٤	**٠.٥٨٥	**٠.٦٦٣
الاهداف الموجهة	**٠.٦٤٤	**٠.٥٥٤	**٠.٥٠٩	*٠.٢٣٤	**٠.٣٥٨	**٠.٦٤٢	**٠.٦٧٦	**٠.٥٨٧	**٠.٦٣٤	1	**٠.٦٢٦	**٠.٨٩٥
التنوع	**٠.٧١٧	**٠.٧٤٤	**٠.٥٩٢	**٠.٣٨٩	**٠.٥٠٩	**٠.٥٥١	**٠.٥١٧	**٠.٤١٥	**٠.٥٨٥	**٠.٦٢٦	1	**٠.٦٦٥
صناع المعرفة	**٠.٦٢٠	**٠.٥٩٦	**٠.٥٣٨	*٠.٢٤٣	**٠.٣٩١	**٠.٦٤٨	**٠.٦٩٢	**٠.٦٠٠	**٠.٦٦٣	**٠.٨٩٥	**٠.٦٦٥	1

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (3) مصفوفة ارتباط كندال لعينة الاجانب

صناع المعرفة	التنوع	الاهداف الموجهة	التميز	الاستقلالية	النمو الفردي	الانجازات والتحديات	التوجه بالوقت	الذكور مقابل الانوثة	الفردية مقابل الجماعية	تجنب اللاتأكد	مدى السلطة	المتغيرات
0.137	0.121	0.126	0.084	0.001	0.252*	0.631**	0.599**	0.326**	0.203*	0.104	1	مدى السلطة
0.152	0.139.	0.215*	0.252*	0.197	0.014	0.327**	0.260**	0.167.-	0.186.	1	0.104	تجنب اللاتأكد
0.398**	0.421**	0.444**	0.294**	0.393**	0.391**.	0.450**.	0.482**.	0.039	1	0.186.	0.203*	الفردية مقابل الجماعية
0.002-	0.013	0.097-	0.004-	0.115.-	0.154.	0.359**.	0.329**.	1	0.039 .	0.167.-	0.326**	الذكور مقابل الانوثة
0.273**	0.281**	0.222*	0.201*	0.156	0.356**	0.828**.	0.329**	0.329**	0.482**	0.260**	0.599**	التوجه بالوقت
0.222*	0.224*	0.180	0.171	0.116	0.305**	1	0.828**	0.359**.	0.450**	0.327**.	0.631**	الانجازات



التحديات												
النمو الفردى	0.252*	0.014	0.391**	0.104	0.356**	0.305**	1	0.486**	0.418**	0.456**	0.618**	0.641**
الاستقلالية	0.001	0.197	0.393**	0.110-	0.106	0.116	0.486**	1	0.553**	0.613**	0.704**	0.734**
التميز	0.084	0.252*	0.294**	0.004-	0.201*	0.171	0.418**	0.553**	1	0.562**	0.703**	0.672**
الاهداف الموجهة	0.126	0.215*	0.444**	0.097-	0.222*	0.180	0.456**	0.613**	0.562**	1	0.732**	0.734**
التنوع الثقافي	0.121	0.139.	0.421**	0.013	0.281**	0.224*	0.618**	0.704**	0.703**	0.732**	1	0.927**
صناع المعرفة	0.137	0.102	0.398**	0.002-	0.273**	0.222*	0.641**	0.734**	0.672**	0.734**	0.927**	1

المصدر: من إعداد الباحثين

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والاجانب إزاء التنوع الثقافي للموارد البشرية)، وقد اشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء مدى السلطة.  
 ب- يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء تجنب اللاتأكد.  
 ت- يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء الفردية مقابل الجماعية.  
 ث- يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء الذكورة مقابل الانوثة.  
 ج- يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والاجانب إزاء التوجه بالوقت (طويل/قصير).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من الخصائص المهمة لـ (صناع المعرفة) هو إنجاز الاعمال بكفاءة وروح عالية من التقاني والتحدي، إذ أن السرعة والدقة هي عنوان أعمالهم . (Cheng & Zhang, 2008: 3)

وفي ضوء هذا الافتراض صيغت الفرضية الخامسة والتي مفادها (يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين إزاء صناع المعرفة على المستوى الكلي)، وأشتقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ - يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين إزاء الانجازات والتحديات.  
 ب - يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين إزاء النمو الفردي.  
 ت - يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين إزاء الاستقلالية.  
 ث - توجد تباين في إدراك العاملين للعينتين إزاء التميز.  
 ج - يوجد تباين في إدراك العاملين للعينتين إزاء الاهداف الموجهة.

أ - ان الحاجه تبدو حاسمة للعمل بمنظور تنوع المورد البشري بوصفه عاملاً مهماً لخلق حالة التلاؤم والتوافق بين العاملين ذوو الثقافات المتقاطعة لاسيما على مستوى عينة صناع المعرفة.

ب - ان اعتماد فلسفة التنوع الثقافي في المنظمات والعمل بالمورد البشري ذوو المعرفة يتناسب مع مفهوم صناع المعرفة وهذا ما يجعلهم ذا مسارات مهارية ووظيفية ومتنوعة. وبعد ربط البيانات التي تمثل المتغيرين كانت النتائج وكما في الجدول(8):

جدول (8) متغيرات البحث الكلي

متغيرات الدراسة	تنوع المورد البشري	صناع المعرفة	القرار
عينة العراقيين	**٠.٦٣٧	**٠.٥٩٧	

عينة الأجانب	0.436**	0.461**
عينة العراقيين	قبول	قبول
عينة الأجانب	قبول	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (4) مصفوفة ارتباط كندال بين استراتيجيات ادارة الوظيفة وتنوع الموارد البشرية

متغيرات الدراسة	تنوع المورد البشري										
	الأهداف الموجهة	التميز	الاستقلالية	النمو الفردي	الإنجازات والتحديات	التوجه بالوقت	الذكورة مقابل الأنوثة	الفردية مقابل الجماعية	تجنب اللاتأكد	مدى السلطة	عينة العراقيين
عينة الاجانب	0.408**	0.441**	0.307**	0.449**	0.273**	0.298**	0.112	0.382**	0.137	0.273**	قبول
	0.585**	0.555**	0.438**	0.482**	0.467**	0.338**	0.255	0.487**	0.110	0.608**	قبول
عينة العراقيين	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول
عينة الاجانب	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	قبول	رفض	قبول	رفض	قبول	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال معطيات الشكل (4) يتبين في اطار الفرضية الرئيسة الأولى ما يأتي:

١. قبول الفرضية الرئيسة التي مفادها (يوجد تباين في ادراك العاملين لعينتي العراقيين والاجانب إزاء التنوع الثقافي للموارد البشرية). وعلى مستوى العينتين، اما على المستوى الفرعي فكانت النتائج على مستوى عينة العاملين العراقيين كما يأتي:

أ. تقبل الفرضية التي مفادها (يوجد تباين في ادراك العاملين لعينتي العراقيين والاجانب إزاء ومدى السلطة).

ب. تقبل الفرضية التي مفادها (يوجد تباين في ادراك العاملين لعينتي العراقيين والاجانب إزاء وتجنب اللاتأكد).

ج. تقبل الفرضية التي مفادها (يوجد تباين في ادراك العاملين لعينتي العراقيين والاجانب إزاء والفردية مقابل الجماعية).

د. تقبل الفرضية التي مفادها (يوجد تباين في ادراك العاملين لعينتي العراقيين والاجانب إزاء والذكورة مقابل الانوثة).

هـ. تقبل الفرضية التي مفادها (يوجد تباين في ادراك العاملين لعينتي العراقيين والاجانب إزاء والتوجه بالوقت).

ومن خلال معطيات الجدول ( ٤ ) يتبين في اطار الفرضية الرئيسية الثانية وعلى مستوى العينتين ما يأتي:

١. قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تباين بين التنوع الثقافي وصناع المعرفة على المستوى الكلي)،

٢. اما على مستوى الفرضيات الفرعية فكانت النتائج كما يأتي:

أ. قبول الفرضية التي مفادها (يوجد تباين بين التنوع الثقافي والانجازات الفردية).

ب. قبول الفرضية التي مفادها (يوجد تباين بين التنوع الثقافي والنمو الفردي).

ج. قبول الفرضية التي مفادها (يوجد تباين بين التنوع الثقافي والاستقلالية).

د. قبول الفرضية التي مفادها (يوجد تباين بين التنوع الثقافي والتميز).

هـ. قبول الفرضية التي مفادها (يوجد تباين بين التنوع الثقافي والأهداف الموجهة).

#### المطلب الثالث

#### تحليل التباين بين مكونات عينة البحث

سيقدم هذا المبحث تحليلاً للتباين بين عينتي الدراسة وذلك على وفق اختبار (Mann – Whitney Test) وكما يأتي:

افتراض الباحث فرضيات رئيسة يجري من خلالها اختبار التباين بين عينتي البحث (عينة العاملين العراقيين، وعينة العاملين الأجانب)، وسيجري اختبارها كما يأتي:

اولاً: فرضية البحث الاولى افادت هذه الفرضية بما يأتي: (يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والاجانب إزاء تنوع المورد البشري). وقد جرى اعتماد معامل (Z) بوصفه إحصائه اختبار مان وتتي (Mann – Whitney Test)، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

الجدول (9) تحليل التباين على وفق (Mann – Whitney Test) لتنوع المورد البشري

1136.000	Mann – Whitney U
2411.000	Wilcoxon W
0.786	Z
0.432	Asymp Sig

تشير معطيات الجدول (9) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.171) وبمستوى معنوية بالغ (0.432) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها ( لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والأجانب إزاء تنوع المورد البشري).

اما على المستوى الفرعي فكانت نتائج اختبار التباين كما يأتي:

الفرضية الفرعية الاولى افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء مدى السلطة).

الفرضية الفرعية الثانية افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء تجنب اللاتأكد).

تحليل التباين على وفق ((Mann – Whitney Test))

الجدول (11) لتجنب اللاتأكد

795.500	Mann – Whitney U
2070.500	Wilcoxon W
3.136	Z
0.003	Asymp Sig

الجدول (10) لمدى السلطة

1140.500	Mann – Whitney U
2415.500	Wilcoxon W
755.0	Z
0.450	Asymp Sig

تشير معطيات الجدول (10) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية البالغة (-0.126) وبمستوى معنوية بالغ (0.450) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء مدى السلطة).

تشير معطيات الجدول (11) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (-2.878) وبمستوى معنوية بالغ (0.002) وهذا يشير الى قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء الفردية مقابل الجماعية).

الفرضية الفرعية الرابعة افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء الذكورة مقابل الانوثة).

تحليل التباين على وفق (Mann – Whitney Test)

جدول (13) الذكورة مقابل الانوثة

835.000	Mann – Whitney U
2110.000	Wilcoxon W
2.867	Z
0.004	Asymp Sig

الجدول (12) الفردية مقابل الجماعية

921.000	Mann – Whitney U
2196.000	Wilcoxon W
2.270	Z
0.023	Asymp Sig

تشير معطيات الجدول (12) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (-1.995) وبمستوى معنوية بالغ (0.023) وهذا يشير الى قبول الفرضية.

تشير معطيات الجدول (13) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (-2.652) وبمستوى معنوية بالغ (0.004) وهذا يشير الى قبول الفرضية.

هـ- لفرضية الفرعية الخامسة افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء التوجه بالوقت (طويل/ قصير)).

الجدول (14) تحليل التباين على وفق (Mann – Whitney Test)

(Test) التوجه بالوقت (طويل/ قصير)

1243.500	Mann – Whitney U
2518.500	Wilcoxon W
0.045	Z
0.964	Asymp Sig

تشير معطيات الجدول (14) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.799) وبمستوى معنوية بالغ (0.964) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية ، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء التوجه بالوقت (طويل/ قصير) .

ثانياً: فرضية البحث الثانية

افادت هذه الفرضية بـ(وجود تباين في ادراك العاملين للعينتين ازاء صناع المعرفة على المستوى الكلي). وقد جرى اعتماد معامل (Z) بوصفه إحصاء اختبار مان وتتي (Mann – Whitney Test)، وكانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

١٠٦٨.٠٠٠	Mann – Whitney U
٢٣٤٣.٠٠٠	Wilcoxon W
١.٢٥٥-	Z
٠.٢١٠	Asymp Sig

تشير معطيات الجدول (15) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية البالغة - (0.806) وبمستوى معنوية بالغ (٠.٢١٠) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية ، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في ادراك العاملين للعينتين ازاء صناع المعرفة على المستوى الكلي).

اما على مستوى الابعاد الفرعية فقد كانت النتائج كما يأتي:

الفرضية الفرعية الاولى: افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في ادراك العاملين للعينتين ازاء الانجازات والتحديات) الفرضية الفرعية الثانية افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء النمو الفردي).

تحليل التباين على وفق (Mann – Whitney Test)

جدول (17) النمو الفردي		الجدول (16) الانجازات والتحديات	
١٠٤٧.٥٠٠	Mann – Whitney U	١٠٨٠.٠٠٠	Mann – Whitney U
٢٣٢٢.٥٠٠	Wilcoxon W	٢٣٥٥.٠٠٠	Wilcoxon W

١.١٧٣	Z	١.١٧٣	Z
٠.١٦٢	Asymp Sig	٠.٢٤١	Asymp Sig

تشير معطيات الجدول (16) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.703) وبمستوى معنوية بالغ (٠.٢٤١) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية ، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في ادراك العاملين للعينتين ازاء الانجازات والتحديات).

تشير معطيات الجدول (17) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية البالغة - (0.986) وبمستوى معنوية بالغ (٠.١٦٢) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية ، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب ازاء النمو الفردي).

الفرضية الفرعية الثالثة افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب ازاء الاستقلالية).

الفرضية الرابعة افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب ازاء التميز)

تحليل التباين على وفق (Mann – Whitney Test)

الجدول (19) التميز

٨٦٥.٠٠٠	Mann – Whitney U
٢١٤٠.٠٠٠	Wilcoxon W
-٢.٦٥٦	Z
٠.٠٠٨	Asymp Sig

الجدول (18) الاستقلالية

١١٢٠.٠٠٠	Mann – Whitney U
٢٣٩٥.٠٠٠	Wilcoxon W
٠.٨٩٧-	Z
٠.٣٧٠	Asymp Sig

تشير معطيات الجدول (18) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.422) وبمستوى معنوية بالغ (٠.٣٧٠) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية ، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب ازاء الاستقلالية).



تشير معطيات الجدول (19) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة - (2.409) وبمستوى معنوية بالغ (0.0008) وهذا يشير الى قبول الفرضية.

هـ. لفرضية الفرعية الخامسة افادت هذه الفرضية (بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء الأهداف الموجهة)

الجدول ( 20 ) تحليل التباين على وفق (Mann - Whitney Test) الأهداف الموجهة

1064.500	Mann - Whitney U
2339.500	Wilcoxon W
-1.279	Z
0.201	Asymp Sig

تشير معطيات الجدول (20) الى ان معامل (Z) المحسوبة كان اصغر من القيمة الجدولية البالغة (0.838) وبمستوى معنوية بالغ (0.201) وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء الأهداف الموجهة).

الجدول (21) نتائج اختبار فرضيات التباين

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	Z	مستوى المعنوية	القرار
1	تنوع المورد البشري	يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والأجانب إزاء تنوع المورد البشري	0.786	0.432	رفض
2		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينتي العراقيين والأجانب إزاء تنوع المورد البشري	0.755	0.450	رفض
3		بوجود تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء تجنب اللاتأكد.	3.136	0.002	قبول
4		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء الفردية مقابل الجماعية).	2.270	0.023	قبول

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	Z	مستوى المعنوية	القرار
5		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء الذكورة مقابل الانوثة).	2.867	0.004	قبول
6		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء التوجه بالوقت (طويل/ قصير).	0.045	0.964	رفض
1	صحة المعرفة	يوجد تباين في ادراك العاملين للعينتين ازاء صناع المعرفة على المستوى الكلي	1.255	0.210	رفض
2		يوجد تباين في ادراك العاملين للعينتين ازاء الانتجازات والتحديات	1.173	0.241	رفض
3		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء (النمو الفردي)	1.398	0.162	رفض
4		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء (الاستقلالية).	0.897	0.370	رفض
5		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء (التميز).	2.656	0.008	قبول
6		يوجد تباين في إدراك العاملين لعينة العراقيين والأجانب إزاء (الأهداف الموجهة).	1.279	0.201	رفض

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

جرى تضمين هذا المبحث مطلبين تناول المطلب الاول الاستنتاجات، فيما خص المطلب الثاني التوصيات وعلى وفق الاتي:

#### المطلب الاول

#### الاستنتاجات

فيما يأتي الاستنتاجات التي جرى التوصل إليها وكالاتي :

لم تختلف عينة العاملين العراقيين عن عينة الاجانب في ادراك ثقافة التنوع بالرغم من كونها ثقافة حديثة على بيئة الاعمال العراقية، فقد ادركت العينتين التنوع الثقافي بشكل متماثل.

اختلفت وجهات نظر العاملين العراقيين ازاء اللاتأكد البيئي عن العاملين الاجانب.

ينظر العاملين العراقيين للفردية مقابل الجماعية نظرة مختلفة تماما اذ ان المجتمع العراقي مجتمع تتجسد فيه قيم التعاون والجماعة .

لم تتفق اراء العاملين العراقيين مع العاملين الاجانب ازاء الذكورة والانوثة اذ لم تشكل القوانين والعادات والقيم عائقا امام دخول المرأة ميدان العمل.

تماثلت النظرة لصناع المعرفة بين العينتين اذ لا توجد فوارق كبيرة يشار لها مما يؤكد ان الجهات المعنية تستقدم عمالة متوسطة الخبرة والكفاءة ولا ترتقي الى مستوى العمالة النادرة او التي يعد استقدامها مشكلة تواجه المعنيين في استراتيجية الجذب والاستقطاب.

لم تتحقق اية فوارق بين العاملين العراقيين والاجانب ازاء الإنجازات والتحديات والاستقلالية والاهداف الموجه.

تباينت اراء العينتين ازاء فهم التميز فقد ركزت عينة العاملين العراقيين على الخبرة في التميز بينما امتدت اراء العينة الاجنبية الى ما بعد ذلك أي المعرفة فضلا عن الخبرة.

لم تعبر عينة العاملين الاجانب اهمية لجانب اللاتأكد كونها عينة تمتلك معلومات كافية عما يواجهها ومستعدة لمعالجة الامور الطارئة، في الوقت الذي شكل اللاتأكد امام عينة العراقيين امرا مهما ينبغي التوقف عنده.

كانت عينة العاملين العراقيين ترغب بمرونة الاجراءات من قبل المنظمة بهدف تعزيز مواهبها وقدراتها الذاتية، على عكس العينة الاخرى التي كانت تشعر بحاجة ادنى.

اختلف توجه عينة الاجانب ازاء التوجه بالوقت فقد اكدوا اهتمامهم بالأهداف بعيدة الامد وهو توجه استراتيجي على عكس عينة العاملين العراقيين التي كان اهتمامها تكتيكا يهتم بالتشغيل قصير الامد.

#### المطلب الثاني: التوصيات

في ضوء ما تم عرضه فكريا وعمليا يمكن لنا عرض بعض من التوصيات وكاتي:

في اطار النظام الاقتصادي الجديد الذي يعيشه العراق وما رافقه من دخول موارد بشرية عالمية متنوعة لابد للمنظمات من ان تعيد قراءة استراتيجياتها ازاء الجذب والاستقطاب والتعويضات والتدريب.

التوجه من خلال برامج مخططة لغرس ثقافة التنوع لدى العاملين العراقيين لتمهيد البيئة العراقية على التفاعل مع الثقافات المتعددة.

تشجيع الملاكات العراقية على اتقان اللغات الحية العالمية من خلال محفزات وامتيازات لما يحققه ذلك من زيادة وسرعة الادراك والتعلم التنظيمي بين العاملين العراقيين والاجانب.

استثمار افكار العاملين الاجانب ازاء التباين الفكري والثقافي الذي كشفتته التحليلات الاحصائية للبحث وتأسيس ثقافة مشتركة لتنميط الادراك من خلال برامج التغيير المهني والوظيفي للعاملين العراقيين.

تطوير مقدرات العاملين ازاء المفاهيم الاستراتيجية والتعامل مع المتغيرات البيئية واللاتأكد ومواجهة تحديات العمل على انها فرصا للأبداع.

اشعار العاملين العراقيين بثقافة الخطأ، اذ ان منظمات الالفية الثالثة هي منظمات تسمح لأعضائها بالخطأ على انه فرصة للتعلم وليس للمحاسبة والعقاب.

تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمات والعاملين من خلال رؤى مستقبلية طموحة والارتقاء بالتفكير الاستراتيجي ازاء التوجه بالوقت.

اعادة النظر في سياسة التعويضات ازاء تميز صناع المعرفة وتشجيع العمل بنظام مقترحات العاملين وكما معمول به في اليابان ودول غربية اخرى.

التوجه لاستخدام المورد البشري في الاختصاصات النادرة التي تصنع القيمة للمنظمات ان لم تكن تبتكر القيمة.

تخفيف القيود الادارية على صناع المعرفة وراس المال الفكري وابداء قدر اكبر من المرونة التنظيمية الاجرائية لكون الروتين المبالغ فيه يعد قييدا على الابداع.

### المصادر

#### القرآن الكريم

١. الدوري، زكريا مطلق و صالح، أحمد علي، "إدارة الأعمال الدولية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩ م.
٢. حمودة، عبد الناصر محمد علي " ادارة التنوع الثقافي للموارد البشرية " المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، مصر العربية، ٢٠٠٥ م.
٣. الطائي، إيمان حسين " كيف نحدد حجم العينة" كلية التربية، جامعة بغداد، ٢٠١٢ م.
٤. النسور ، اسماء سالم " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية" رسالة ماستر، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن، ٢٠١٠ م.
٥. الساعدي، مؤيد يوسف، " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر، عمان - الاردن، ٢٠١١ م.
٦. الساعدي، مؤيد يوسف " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" جامعة

بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، مسنر، ٢٠٠٦م.

٧ عبد السلام، معوض الفلاح " التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام SPSS " ط/١، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.

٨. عماد الدين، محمد سلطان، " التحليل العاملي " الطبعة الاولى، دار المعارف، القاهرة، مصر، ١٩٦٧ م.

٩. شقير، فائق، والشريف، عليان، والحلبي، رياض، " مقدمة في الاحصاء، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ٢٠٠٠م.

١٠. العنزوي، سعد والكعبي، حميد سالم " دور الموارد الغير ملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣٥)، ٢٠١٣م

ثالثا: المصادر الاجنبية

1. Avedisian, Joyce and Bennet Alex, "Values as knowledge: a new frame of reference for a new generation of knowledge workers" , Emerald Group Publishing Limited, on The Horizon, Vol. 18 No. 3, 2010.
2. Braton J,& Gold j"Human Resource Management: Theory and Practice" 3th ed., Great Britain, Bath Press m Bath, 2003.
3. Bakotic, Danica, "Job Satisfaction of Knowledge Workers in Croatian Companies", The Journal of International Management Studies,vol.7,No.2,., 2012.
4. Cheng, Wen & Zhang , Guoliang "Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers" , IEEE, 2008.
5. Cheng, Wen& Zhang, Guoliang"Self-motivator Factors of Senior Knowledge Workers" IEEE, 2008 .
6. Chen . W, "IT Politics in the Domain of Knowledge Workers: A Chronological Analysis of Learning Management Systems", IBIMA Business Review , Vol. 2011.
7. Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy, "Understanding Management", 3rd ed, Harcourt College publisher, USA. 2001.
8. Dessler, Gary, "A Framework for Human Resource Management", 7th Edition

- , International Edition , Pearson , New Jersey, 2013.
9. Dul, Jan, Ceylan, Canan, & Jaspersb , Ferdinand, "Knowledge worker creativity and the role of the physical work environment" Forthcoming in Human Resource Management, 2011 .
  10. Eschenbach, Sebastian, "From inspired teaching to effective knowledge work and back again : A report on Peter Drucker's schoolmistress and what she can teach us about the management and education of knowledge workers" , Emerald Group Publishing Limited, Management Decision , Vol. 48 No. 4, 2010.
  11. Erlich, Alma and Bichard, Jo-Anne, "The Welcoming Workplace: designing for ageing knowledge workers" , Emerald Group Publishing Limited, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10 No. 4, 2008.
  12. Field, Andy, " Discovering Statistics Using SPSS" 3rd Ed, Sage Publication Ltd., 2009.
  13. Farrier, Jane "A Practical Approach to Diversity", Industrial and commercial training, vol. 36, No. 4,U.K ,2004.
  14. Fitzsimmons, James & Fitzsimmons, Monaj, "Service Management, Operations, Strategy, Information Technology",6th Ed., McGraw- Hill Irwin, International Edition, 2008
  15. Feranandez and Sanche Z-Gardey " Managing the effects of Diversity on Social Capital" Vol.29, No 5,Emerald Group.2010.
  16. Guang, Xu, Yie- Zhuang, Tian& Chen-Guang, Zhao, "Based on Psychological Contract Perspective of Easing up Knowledge Workers' Pressure Strategy" , Supported by the National Natural Science Foundation of China and the National "Technology Policy Management (TPM)"Center of China , Supported by Heilongjiang Province Education Department Projects for Humanities and Social Sciences, IEEE, 2011 .
  17. Gomez-Mejia, luis R., Balkin,David B and Cardy,Robert L "Management Human Resource" 7rd Edition, Prentice Hall, New Jersey,2012 .

18. Hoobler J.M& Johnson N.B"An Analysis of Current Human Resource Management Publications" Personnel Review, Vol.33,No.6, 2004.
19. Hitt,Michael A., Hoskisson, Robert E& Ireland, R, Dunaane Tommson" Management of Strategy Concepts and Cases" South Western, 2007.
20. Hoge, Claudia " Cultural Diversity in Organization : Diversity Strategy of an Austrian Subsidiary of Multinational Corporation", Master Thesis Unpublished, Innsbruck, University School of management, Austria .2010.
21. Juan , Wang & Kai , Xiong "Research on Innovation of the Incentive Mechanism and Strategies on Knowledge Workers" , International Conference on E–Business and E–Government, IEEE, 2010 .
22. Jones, Michael,(2007)," Hofstede – Culturally Questionable?", Oxford Business & Economics Conference, Oxford, UK, 24–26 June.
23. Kinick, Angelo & Williams Porjau , "Management A practical Introduction", 3rd Ed., McGraw– Hill Irwin, New York, 2008.
24. Kuratko, Donald, F& Richard,M, Hodgetts" Entrepreneurship Contemporary Approach" 5th ed, Harcout College Publishers, 2001.
25. Lagrosen, Stefan "Quality management in global firms", The Total quality management Magazine, School of Management and Economics, Vaxjo" University, Sweden. vol. 16, No. 6, 2004 .
26. Lei, Hongzhen and Lan, Juanli, "Research into the influence factors of knowledge workers sharing residual claims rights" , Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge–based Innovation in China, Vol. 5 No. 1, 2013.
27. Liu, Liang& Chai, Huaqi "The Research on Knowledge Workers' Tacit Knowledge on TRIZ" , IEEE, 2011 .
28. McKee, Annie" Management A Focus on Leaders" Parson,2th ed, 2014
29. Marques, joan, "Feature Articles Workplace Diversity: Developing a Win–Win–Win Strategy", development and learning in organizations, vol. 22, No. 5,

USA. 2008.

30. Noe, Raymond A "Human Resource Management : Gaining A competitive Advantage" 5th Edition, McGraw–Hill Irwin, New York, 2006.
31. Nair, Nisha and Vohra, Neharika, "An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers" Emerald Group Publishing Limited, Management Decision, Vol. 48 No. 4, 2010.
32. Qiang–guo, Zheng, Wen–han, Ding, "Study on Influential Factors of Knowledge Worker Turnover Intention Based on the Factor Analysis" , The paper has been aided financially by The research of stimulate methods of rural enterprises managers from Beijing Education Committee project, IEEE, 2011 .
33. Rowntcee, Les, etal., "Globalization and Diversity", 3rd Ed., Prentice Hall, 2012.
34. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, " Management " 9th Ed., Pearson, New Jersey, 2007.
35. Schneckenberg , Dirk, "Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker" , Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 6, 2009.
36. Sikyr, M" Best Practices in Human Resource Management : The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness" Central European No 1. 2013 . ،Vol. 2 ،Business Review Research Papers
37. Wang , Shu–qin, Gao, Cun–chen, Liu , Yun–long, Liu , Zhen, & Tang , Shu–hong. "Sliding mode variable structure control for the dynamic system of knowledge workers in high–tech enterprises" , IEEE, 2013.
38. Wang . Y , Zhu . Z & Cong . Q "An Analysis on the Knowledge Workers' Turnover: A Psychological Contract Perspective" International Journal of Business and Management , Vol. 3, No. 3 , 2008.
39. Wild& Wild" International Business The Challenges of Globalization" 6th ed, Global Edition, Pearson, 2012 .



40. Williams, Chuck , "Effective Management " , 3rd Ed., Thomson, South Western, 2008.
41. Wheelen, Thomas L. & Hanger J. David, "Concepts in Strategic management and Business Policy : Toward Global Sustainability", 13th, International Edition, Pearson, New Jersey, 2012.
42. Wheelen, Tomas L & Hunger, David ,J," Strategic Management and Business Policy",12th ,International Edition,Person,2010.
43. Wongi, Peter, S& Neck, Philip A, "A Practitioner's approach to Drucker's Knowledge- Worker Productivity in the 21st Century-a New Model (Part Two)" , Review of International Comparative Management Volume 13, Issue 4, October 2013 .
44. Whetten, David, & Cameron, Kims , "Developing Management Skills", 8th Ed., Global Edition, Pearson, 2011 .
45. Ye, NING, Zhi-Ping, FAN, & Bo , Feng, "Motivation Factors That Make Knowledge Workers Share Their Tacit Knowledge in Universities: an Empirical Research" , IEEE , 2005.
46. Yunlong, Liu, Shuhong, Tang, Chao, Shang, Huiping, Qi, "Optimization of Knowledge Workers System by Sliding Mode Control" , IEEE China , 2013.
47. Zhaohui, Guo& Huan , Cao, "Empirical Analysis on Knowledge Workers' Satisfaction in Chinese Hi-tech Enterprises" , Sponsored by the scientific research fund project in Wuhan University of Science and Technology, IEEE, 2011 .