

دور تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة

أ/ مراد بن حرز الله
المركز الجامعي تندوف

أ.د/سلاطونية بلقاسم
جامعة بسكرة

Abstract:

This study seeks to provide a theoretical background to the role of the Human Resources Management (HRM) in the changing corporate culture. Thus Human Resources Management are effectively very influential within the corporate, and during their interaction within the organization with various other actors affect and are affected by culture prevailing within the organization. According to that this study, which is trying to Highlighting the mechanisms of change culture generally aim to illustrate the potential contribution of the Human Resources Management in change and manage the corporate culture.

المخلص :

تسعى هذه الدراسة لتقديم خلفية نظرية لدور تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة، فتسيير الموارد البشرية وفي خضم تفاعلها داخل المؤسسة مع مختلف الفاعلين الآخرين تؤثر وتتأثر بالثقافة السائدة، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة نسعى من خلالها لتسليط الضوء على الآليات التي يمكن من خلالها أن يساهم تسيير الموارد البشرية، انطلاقا من مختلف وظائفه، في عملية تغيير وإدارة ثقافة المؤسسة.

مقدمة:

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه نسق من الأنشطة والاستراتيجيات التي تركز على التسيير الناجح للعاملين على كل مستويات المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر كل العاملين موارد بشرية وهي أصول جد قيمة، وحتى تكون المؤسسة ناجحة فإنها مطالبة بأن تسعى لبلوغ أعلى مستويات إنتاجية مواردها البشرية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذ توافقت مصلحة وأهداف الفرد مع الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة، وفي هذا السياق أشار باتال Batal أن تسيير الموارد البشرية لم يأتي لغرض إنساني، لأن هذا المدخل يبحث قبل كل شيء على تحسين إنتاجية المنظمة ونوعية الأداء، غير أن تحقيق ذلك مرهون بالتوفيق بين أهداف المنظمة وحاجيات العاملين، فمن الضروري أن يتم الأخذ في الاعتبار توقعات العاملين وطموحاتهم ومشاريعهم الفردية، وتبرز أهمية تسيير الموارد البشرية في توجيه أفعال الفاعلين داخل المؤسسة باعتبارها حسب باتال Batal أداة للتوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ولقد اهتم علم الاجتماع بمسألة التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الفاعلين من خلال العديد من الدراسات السوسولوجية ولعل من أبرز الكتاب والباحثين في هذا المجال عالم الاجتماع Crozier الذي أشار إلى أن أفعال أعضاء المنظمة ليست محددة بشكل نهائي من خلال القواعد الرسمية، ولا من خلال الحاجات السيكولوجية، ولكن لأعضاء المنظمة أهداف خاصة وأهدافهم هذه لا تتوافق بالضرورة مع أهداف المهام التي يقومون بها داخل المنظمة، ومصالحهم هذه تعتبر المحرك الأساسي لأفعالهم، والفاعلين داخل المنظمة يعثون مصادرهم باغتمام الفرص للدفاع عن مصالحهم، والفرص موجودة لأن الفاعلين في خضم ما يخضعون له من إكراهات القواعد وأبنية تنظيمية رسمية، فإن وظيفة التنظيم تبقى غير أكيدة ومعرضة للصدفة، كما يظهر العديد من مناطق العجز العقلاني، وبالتالي فإن للفاعلين دائما فرصا للمناورة (اللعب)، ولمراقبة المخاطر، وعليه فإن سلوكيات الأفراد في العمل تتصف دوما بأنها استراتيجية، ويعتبر أعضاء التنظيم فاعلين. وبالنسبة لميشال كروزيه M. Crozier فإن علاقات القوة هي التي تحدد صياغات الفعل. وأن الأداء الحقيقي للمنظمة هو نتاج ألعاب إستراتيجية التي تتسج بين الفاعلين حول العديد من المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم. وفي خضم سعي تسيير الموارد البشرية للتوفيق بين أهداف المؤسسة

وأهداف الفاعلين بها فإنه يصطدم بالثقافة السائدة داخل المؤسسة، تلك الثقافة التي تعبر عن مجموع الافتراضات والمعتقدات والقيم السائدة داخل المؤسسة والتي تلعب دور محوري في تحديد استراتيجيات الفاعلين.

وبما أن تغيير الثقافة أمر في غاية الصعوبة، وفي ذات الوقت أمر جد هام وجد حيوي بالنسبة لفاعلية المؤسسة، فإن هذه الدراسة تسعى لتسليط الضوء على إمكانية مساهمة تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة من خلال سعيها للإجابة على التساؤل الرئيس والذي مفاده:

هل يساهم تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة بما يؤثر على استراتيجية الفاعلين حتى تتوافق و تحقيق أهداف المؤسسة ؟

وفي محاولة للإجابة على هذا التساؤل جاءت هذه الورقة مقسمة لثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول لتسليط الضوء على المتغير الأول للدراسة والمتمثل في تسيير الموارد البشرية، وتناول الجزء الثاني المتغير التابع المتمثل في ثقافة المؤسسة، في حين خصص الجزء الثالث لتسليط الضوء على مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة بتبينه لدور تسيير الموارد البشرية في عملية تغيير ثقافة المؤسسة، وآليات مساهمة تسيير الموارد البشرية في عملية تغيير ثقافة المؤسسة عبر جملة من وظائفه.

1- تسيير الموارد البشرية:

في هذا العنصر سنحاول إعطاء صورة ولو موجزة لتسيير الموارد البشرية من خلال التطرق لتعريفه، وظروف وملابسات الانتقال من إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، لنشير بعدها لأبرز وظائفه.

1.1- تعريف تسيير الموارد البشرية:

حاولت العديد من التعاريف الإحاطة بمفهوم تسيير الموارد البشرية، فنجد أن عدد كبير منها أشار إلى أهميته في بلوغ أهداف المؤسسة فعرفه كل من ماندي Mondy و نو Noe بأنه باختصار الجهة الساهرة على الاستفادة من الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة¹.

في حين نجد أن كل من براتون Bratton وجولد Gold يعرفان تسيير الموارد البشرية على أنه مقارنة استراتيجية لإدارة علاقات العمالة والتي تؤكد أن الاستفادة من قدرات العاملين هو أمر جد هام لتحقيق الميزة التنافسية، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من

خلال مجموعة مميزة من السياسات، والبرامج، والممارسات المتكاملة². أي أن كل من براتون Bratton وجولد Gold ينظران لتسيير الموارد البشرية أنه مقارنة استراتيجية لإدارة علاقات الموارد البشرية داخل المنظمة بغرض تحقيق الميزة التنافسية وسيلته في ذلك السياسات والبرامج والممارسات المتكاملة، أي مختلف الوظائف التي يقوم بها تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

كما نجد أن عقيلي يرى أن تسيير الموارد البشرية هو إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات، ومحور عمله جميع الموارد البشرية التي تعمل فيه وكل ما يتعلق من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وهو يقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة³. وفي الواقع أن لب وجوهر تعريف العقيلي لم يبتعد على ما جاء في التعريف السابق، فهو يركز على أنشطة تسيير الموارد البشرية في تعريفه له، وأنشطة الموارد البشرية هي ذاتها الوظائف التي عبر بشكل مباشر على بعضها كالتخطيط، التدريب و التطوير، التحفيز، ولعل الأمر الجديد في هذا التعريف هو دور تسيير الموارد البشرية في السعي لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة والعاملين ذلك التوافق الذي عبر كشواي عن آلية بلوغه من خلال تصميم الوظائف لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها⁴.

مما سبق من تعريفات يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مقارنة استراتيجية تسعى لبلوغ أهداف المؤسسة التي من أبرزها تحقيق الميزة التنافسية عبر عدد من الوظائف التي تقوم بتصميمها داخل المؤسسة للعناية بالعنصر البشري، عاملة على إيجاد تكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية.

2.1- من إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية:

يرى جونوفياف Geneviève⁵ أن هذا الانتقال تم تقريبا في فترة 1980-1990 ويتعلق الأمر بعملية اعتراف في تسيير الأفراد في المؤسسة، أما كل من علي غربي وبلقاسم سلاطية وإسماعيل قيرة في مؤلفهم " تنمية الموارد البشرية " فيرون أن

هذا الانتقال جاء في بداية سبعينيات القرن العشرين، مع ظهور مدخل الموارد البشرية. وينظر هذا المدخل للأفراد كموارد وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، ويرون أنه مع الوقت تزايدت أهمية هذا المدخل الذي يمكن المؤسسة من أن تستفيد بطريقتين: أولاهما، زيادة الفاعلية التنظيمية. وثانيهما، إشباع حاجات الأفراد. حيث أنه بدلا من اعتبار كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض، وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر. فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكلمان بعضهما⁶.

ولقد أضاف كريستيان باتال Christian Batal على ميزة التوفيق بين الفاعلية التنظيمية وإشباع حاجات العاملين ميزة أخرى يرى أنها تميز مدخل الموارد البشرية على إدارة الأفراد، وتتمثل في الكفاءات والدوافع Les compétences et les motivations ويرى أن هذه الميزة هي أكثر ما يشير إلى الاختلافات التطبيقية عن إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي لم تضم حقيقة هذا الجانب النوعي. وفي محاولة منه لتسليط الضوء على هذا المدخل الجديد، والمتمثل في تسيير الموارد البشرية، يؤكد أن هذا المدخل يعتمد على تسيير العاملين بشكل مخالف لما كان عليه تسييرهم في ظل إدارة الأفراد، وذلك من خلال البحث قبل كل شيء على التبيان الجيد الممكن بين وضعيات العمل والأفراد الذين سيشغلون تلك الوضعيات بغرض الحصول من خلال ذلك على أفضل فاعلية ممكنة للمنظمة. كما أشار باتال Batal⁷ عند حديثه عن التحول نحو مدخل تسيير الموارد البشرية إلى شيء في غاية الأهمية وهو أن تسيير الموارد البشرية لم يأتي لغرض إنساني، لأن هذا المدخل يبحث قبل كل شيء على تحسين إنتاجية المنظمة ونوعية الأداء، غير أن تحقيق ذلك مرهون بالتوفيق بين أهداف المنظمة وحاجيات العاملين، فمن الضروري أن يتم الأخذ في الاعتبار توقعات العاملين وطموحاتهم ومشاريعهم الفردية لبلوغ أعلى مستويات الإنتاجية. ونخلص مما سبق أنه رغم ما يوليه مدخل تسيير الموارد البشرية من أهمية للعنصر الإنساني فإن هدفه الأساسي زيادة الإنتاجية وتحقيق فاعلية أكثر في الأداء.

ولعل أبرز ما يدل على أهمية هذا المدخل في تحقيق الربحية أن ظهوره في القطاع الخاص كان سابقا على ظهوره في القطاع العام فلقد أشار باتال Batal إلى أن القطاع الخاص قد أولى أهمية كبيرة بمدخل تسيير الموارد البشرية في النصف الثاني من

سبعينات القرن الماضي وأن تطبيقه الفعلي له تم في ثمانينيات نفس القرن، في حين أن القطاع العام لم يولي أهمية لهذا المدخل إلا في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، ليتجسد تطبيقه في القطاع العام في تسعينيات القرن العشرين.⁸

ومستقبلا يمكن النظر إلى تسيير الموارد البشرية على أنه في نمو متزايد لأهميته في كافة المؤسسات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، ولقد نتج عن ذلك العديد من التحديات التي يجب أن يتصدى لها تسيير الموارد البشرية، سنأتي على ذكر بعضها في هذا الفصل، ولن يتسنى لتسيير الموارد البشرية التصدي لتلك التحديات إلا من خلال إنجاز كثير من الأنشطة كالتكوين والتوظيف.

3.1- وظائف تسيير الموارد البشرية:

يرى الخبيران الإداريان هانمان Heneman و شواب Schwab أن الغاية من وظائف الموارد البشرية، تكمن في خلق التناسب والانسجام بين الفرد وبين ما يقوم به هذا الفرد من مهمات خلال تأديته لعمله. والتناسب يمكن أن يتم بواسطة وسيلتين مختلفتين، الأولى تستدعي من المؤسسات الحرص على التقريب بين المتطلبات الوظيفية التي تفرضها طبيعة الوظائف المتوفرة لديها وبين المهارات أو القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية أو التي يمكن أن تكتسبها هذه الموارد خلال ممارستها نشاطات العمل. أما الوسيلة الثانية فتقوم على التقريب بين الحاجات والتوقعات التي تحملها معها الموارد البشرية وبين ما تقدمه بالمقابل هذه الوظائف من إشباع لتلك الحاجات ومن التزام لتلك التوقعات.⁹

وليس من السهولة بمكان تحديد وبشكل دقيق كل وظائف تسيير الموارد البشرية فعلى سبيل المثال فقد أشارت الدراسة التي قام بها الباحثان آن تسو Anne Tsui، وجورج ملكوفيتش George Milkovich إلى تصنيف ما يزيد عن مئة وظيفة تدخل ضمن مهام الموارد البشرية. ولقد تمكن الباحثان من أن يخفضا من عدد الوظائف إلى ثمانية وظائف رئيسية، وهذا بعد استعمال الباحثين لألية إحصائية، يمكن بواسطتها الجمع بين المهام المتشابهة وهذه الوظائف الثمانية هي:

1- التوظيف/التخطيط.

2- التنظيم / تطوير الأفراد .

3- التعويضات / العلاقات بين الأفراد .

4- دعم الأفراد.

5- القوانين وشروط الالتزام بها .

6- علاقات العمل .

7- الالتزام بالسياسات .

8- الخدمات الإدارية.

وعلى كل فإن حسن إبراهيم بلوط يرى أن تسيير الموارد البشرية الناجح هو الذي يكون قادر على تحديد الوظائف المطلوبة التي تناسب جمهور المستفيدين منها ويعمل بجد كبير على برمجة تنفيذها ضمن الإمكانيات المتوفرة.¹⁰

2- ثقافة المؤسسة:

عندما مجموعة من الناس تعيش وتعمل معا لمدة من الزمن فإنهم يشكلون ويتشاركون في بعض القيم والمعتقدات حول ما هو أصلح وما هو أنسب، وبالتالي يشكلون نماذج لأفعالهم وسلوكياتهم مبنية على تلك المعتقدات والقيم ويتعودون على اتباعها بشكل روتيني، هذه النماذج المحددة للأفعال والسلوكيات تشكل ما يسمى ثقافة المؤسسة¹¹. وسنحاول تسليط الضوء على هذا المتغير في هذا العنصر من خلال التطرق لتعريفه، وملابسات ظهوره، لنشير بعد ذلك لأهميته، وأبرز نظرياته، وآليات تغييره.

1.2- تعريف ثقافة المؤسسة:

ثمة عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح ثقافة المؤسسة، حيث أشار Sharma لوجود أكثر من 250 تعريفاً، وأن مثل هذا التباين يعود إلى خلفية الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم المختلفة. ولتسليط الضوء أكثر على مفهومها نورد في هذا الإطار جملة من التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم ثقافة المؤسسة.

يرى أوت Ott، أن ثقافة المؤسسة عبارة عن بناء اجتماعي غير مرئي لكنها قوى محسوسة تقف خلف مختلف الأنشطة الحادثة داخل المؤسسة، وهي عبارة عن طاقة اجتماعية تحرك أعضاء المؤسسة للتصرف والحركة. وأفكار متحدة توفر معاني وتوجهات عبرها يتحرك أعضاء المؤسسة، فضلا عن أن ثقافة المؤسسة تعمل تنظيميا كآلية تحكم وضبط بل تجيز وتمنع التصرفات بصورة غير رسمية¹².

و وفقا لساريتا Sarita تشكل ثقافة المؤسسة الصمغ الذي يضم أجزاء المؤسسة سووية ويحفز العاملين للالتزام بالنظام والأداء. أي أنها تُعبر عن الثقافة السائدة في

المؤسسة والتي تشمل مجموعة من المقومات التي لا يمكن مشاهدتها أو لمسها لكنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه جميع المؤسسات بأنواعها العامة والخاصة فتقافة أي منظمة أو مؤسسة يبنيتها الأفراد العاملون داخلها وتبنى من أجلهم، فهي القيم التي ترسم حدود التفاعل بين الموظفين وتحكم تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين معهم من خارج المؤسسة، وهي نظام لمعاني مشتركة يحرص العاملون على الالتزام بها والتعامل من خلالها، تستند في تكوينها إلى التنظيم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، وإلى القيم والمعتقدات التي يحملها العاملون داخل المنظمة باعتبارها نتاجاً لكل الثقافات التي تجمعها المنظمة ممثلة في أعضائها الذين تتشكل اتجاهاتهم وسلوكياتهم واستجاباتهم للمواقف بما يعكس أنماط سلوكية معينة ويشكل صمغ يرسم أسلوب أداء للعمل يختلف بين كل منظمة وأخرى¹³.

- وثقافة المؤسسة وفقاً لكل من هريسون Harrison و ستوكس Stokes تعطي التنظيم مناخاً معيناً تتسم به كما أنها تمثل للمؤسسة ما تعنيه الشخصية بالنسبة للإنسان¹⁴.
- وفي نفس السياق ذهب هوفستيد Hofstede الذي يرى بأنها البرمجة الذهنية التي تميز أفراد مؤسسة معينة عن أفراد مؤسسة أخرى¹⁵.

مما سبق يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي ذلك الكل المركب من القيم والمعتقدات والافتراضات السائدة داخل المؤسسة، وأنها اكتسبت مع الزمن قوة مكنتها من أن تكون عنصراً تنظيمياً يضبط ويحكم أفعال الفاعلين، فتجيز وتمنع التصرفات بشكل غير رسمي.

2.2- ظهور مصطلح ثقافة المؤسسة:

ظهر مصطلح ثقافة المنظمة organisational culture لأول مرة في مجال الأدبيات الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية عقب نشر مقال لبوتيجرو Pettigrew في دورية *Administrative Science Quarterly* سنة 1979، وكان عنوان المقال دراسة الثقافات التنظيمية، ولقد عرف بوتيجرو Pettigrew في هذا المقال الثقافة بأنها نسق من المعاني العامة والجماعية المقبولة والخاصة بمجموعة ما لزم من ما. كما أدرج في ذات المقال علاقة الثقافة بكل من الرمزية symbolism، والأساطير myths والطقوس rituals والعديد من العناصر الأخرى التي يمكن رصدها عند القيام بالتحليل التنظيمي¹⁶.

ولقد قام لاحقا العديد من الباحثين بتعريف الثقافة على هذا النحو نذكر منهم على سبيل المثال كوبراوسكي Koprowski، وكل من برومس Broms و غاهمبارغ Gahmberg . فلقد قام هؤلاء الباحثون بتسليط الضوء على أهمية الأساطير في حين نجد أن كل من سميث Smith و سيمسونس Simmons أكدا على أهمية كل من الرموز، والحكايات، والأساطير في الثقافة مع تقديم أمثلة إمبريقية على ذلك. ولقد بينت هذه الدراسات أن الأساطير لا تجسد فقط قيم الثقافة ولكن أيضا تلعب دورا حيويا في ديمومتها.

3.2- أهمية ثقافة المؤسسة:

تتعرض أهمية ثقافة المؤسسة على كل من أداء العمال والأداء الكلي للمؤسسة، وتلعب الثقافة أدواراً مهمة للمنظمة، فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزاً للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء المؤسسة كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المؤسسة¹⁷. ولهذا تعد ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات أو فشلها، كما أن القيم والمعتقدات التي تتبناها المؤسسات من خلال العاملين فيها هي التي تحكم الأداء وترسم الطريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وعموماً يمكن إبراز أهمية ثقافة المؤسسة في النقاط التالية:

1.3.2- تعين على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة بحكم المعرفة المسبقة التي غلفت تعاملات أعضاء المؤسسة مع المشكلات الداخلية والخارجية، وتعتبر الثقافة الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المؤسسة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها المؤسسة واستيعاب السياسات التي تنتهجها. فالثقافة ذات القيم الإيجابية تعزز الإجراءات والأنظمة حتى يصبح الموظف حريصاً على التوافق مع القيم السائدة داخل المؤسسة ويصبح المخالف لها مرفوضاً من زملائه العاملين¹⁸.

2.3.2- إن قوة ثقافة المؤسسة وإيجابيتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه الموظفين نحو الالتزام بالقواعد والقوانين فتقبلهم لثقافة المؤسسة سيجبرهم تلقائياً على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلاً مع الثقافة السائدة. ولهذا تظل الثقافة المحدد الذي يرسم نجاح المؤسسة أو فشلها¹⁹.

3.3.2- تساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة²⁰، ووفقاً للرخيمي²¹، فإن أهمية ثقافة المؤسسة تكمن أيضاً في :

4.3.2- بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها.

5.3.2- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

6.3.2- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم والمراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملابسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد لها أيضاً ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

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

8.3.2- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً، ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.

9.3.2- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

10.3.2- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالنفاذ في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

11.3.2- ثقافة المنظمة، تعتبر عاملاً مهماً في استجواب العاملين الملائمين بالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون

المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

12.3.2- تعتبر الثقافة عنصرًا جذريًا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

13.3.2- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

4.2- نظريات ثقافة المؤسسة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت ثقافة المؤسسة، ولقد عرفت هذه النظريات عدة تصنيفات، سنكتفي في هذه الدراسة بذكر أحدها والذي يرى أن هناك خمس نظريات لثقافة المؤسسة هي:²²

1.4.2- نظرية المؤسس أو الرمز :

ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها) قيمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد (وبالتالي يوجد نوعًا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

2.4.2- نظرية المستويات :

إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3.4.2- نظرية المسارات :

تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارًا مرحليًا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

أ - مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب - مسار التألف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

ت - مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

ث - مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

4.4.2- نظرية المجالات :

وتنظر لثقافة المؤسسة على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل مؤسسة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

5.4.2- نظرية التفاعل التنظيمي :

وتقول بأن ثقافة المؤسسة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية التخطيطية، والتنظيم، والقيادة، والرقابة (مع المكونات التنظيمية) القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات. (حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات).

5.2.2- تغيير ثقافة المؤسسة:

هناك من يرى صعوبة كبرى في تغييرها؛ لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة المؤسسة المتمثلة في أخلاقيات العمل (Work Eithics)، والقيم التنظيمية (Organizational Values)، والاتجاهات العامة لمنسوبي التنظيم (Attituds)، والأنماط السلوكية (Behavioral Norms)، وتوقعات أعضاء التنظيم (Expectations) فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية (Radical Shifts) في بيئة العمل الخارجية²³. إلا أنه في الوقت ذاته يؤكد العديد من الباحثين أنه يتم تغيير وتطوير ثقافة المؤسسة من خلال أربعة وسائل²⁴:

1.5.2.2-بناء إحساس بالتاريخ: سرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات وأساطير الأبطال وانتصاراتهم للاقتداء بهم وبأعمالهم والعمل على محاكاتهم..

2.5.2.2-إيجاد شعور بالتوحد: من خلال الالتزام بأوامر وتعليمات القيادة، ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.

3.5.2.2-تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار، والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد، و التدريب، والتطوير.

4.5.2.2-زيادة التبادل بين الأعضاء: من خلال عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

3- تسيير الموارد البشرية وعملية تغيير ثقافة المؤسسة:

لقد بيننا في العنصر السابق أن ثقافة المؤسسة هي بعد جد هام في تحديد الفعل الفردي والجماعي داخل المؤسسة، كما أشرنا إلى أن هذا البعد، أي ثقافة المؤسسة، قابل للتغيير وللإدارة. ونسعى في هذا العنصر للإجابة على التساؤل الرئيس الذي تتمحور حوله هذه الدراسة والمتعلق بدور تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال سنحاول في البدء تسليط الضوء على حقيقة وجود دور لتسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة، لننتقل بعدها لتبيان الأليات والمكانزمات التي يتم بها تحقيق ذلك الدور.

1.3- دور تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة:

أشار العديد من الكتاب والباحثون إلى الدور الفعال الذي يلعبه تسيير الموارد البشرية سواء في تغيير أو إدارة ثقافة المؤسسة، فنجد مثلاً كل من Randle و Flamholtz

يؤكدان أن تسيير الموارد البشرية يلعب دور هام في إدارة ثقافة المؤسسة، وإذا اقتضت الحاجة فإنه عنصر جد هام لتغيير الثقافة السائدة. وتسيير الموارد البشرية لا يقوم بهذا الدور بمفرده وإنما يعتبر شريك قوي في هذه العملية²⁵. كما أكد Ganesh Shermon على أن لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة بالغ الأثر على الثقافة السائدة بها²⁶، و وفقاً لأرلي Earley²⁷ إذا كانت وظائف تسيير الموارد البشرية غير متوافقة والقيم الأساسية المشتركة بين العمال فإن ذلك يجعلهم غير راضين dissatisfied وغير مرتاحين uncomfortable وغير ملتزمين uncommitted، الأمر الذي يؤثر على

تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا فإن تسيير الموارد البشرية مطالب بأن يجعل من أبرز وظائفه أدوات فعالة لزرع ثقافة مؤسسة أكثر خدمة لاستراتيجية المؤسسة.

ولقد أكدت العديد من الدراسات الميدانية على الدور الكبير الذي تلعبه مختلف وظائف تسيير الموارد البشرية في عملية تغيير ثقافة المؤسسة فمثلا دراسة كل من Chaturvedi و Kanpur (2013) انطلقت من فرضية عامة مفادها: إن وظائف تسيير الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في الثقافة التنظيمية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن كل من وظيفة التخطيط **Planning**، التوظيف **recruitment**، الاختيار **selection**، التنمية والتدريب **training and development**، تقييم الأداء **performance**، **evaluation**، المكافآت **rewards**، كل هذه الوظائف، ذات ارتباط جد قوي مع كل أبعاد ثقافة المؤسسة.²⁸

كما أنه من خلال استطلاعنا للعديد من الدراسات الميدانية فإننا توصلنا للنتائج

التالية:

1- هناك علاقة جد قوية بين تسيير الموارد البشرية وثقافة المؤسسة. وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية على غرار الدراسة التي قام بها الباحث الهندي ساريتا Sarita والموسومة بـ " دور تسيير الموارد البشرية في تنمية وتشكيل ثقافة المؤسسة"²⁹ والتي توصل من خلالها إلى أن هناك علاقة إيجابية هامة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية ومتغيرات ثقافة المؤسسة (إثبات الذات، تحسين المكانة، قيم الإبداع إلى جانب قيم الدعم السوسيو اقتصادي) بحيث يمكن تنمية وتطوير وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة من طرف تسيير الموارد البشرية من خلال المتغيرات السابقة.

2- تسيير الموارد البشرية قادرة على تحقيق التميز من خلال التأثير الإيجابي في ثقافة المؤسسة.

3- تسيير الموارد البشرية عامل أساسي في جعل ثقافة المؤسسة مشجعة للابتكار وفي هذا السياق أشار Chaudler³⁰ وآخرون إلى أن دعم ثقافة المؤسسة للابتكار والتغيير متنوع وفقا للممارسات الميدانية لتسيير الموارد البشرية.³¹

4- إن تسيير الموارد البشرية كما بإمكانه القيام بدور إيجابي في جعل ثقافة المؤسسة في خدمة أهداف المؤسسة، فإن دوره قد يكون سلبي من خلال ترسيخه لثقافة سلبية.

إن مختلف الدراسات السابقة لا تشير فقط لوجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية وثقافة المؤسسة بل وتشير إلى الدور الإيجابي (كما قد يكون سلبي) الذي يلعب تسيير الموارد البشرية من خلاله التأثير على ثقافة المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على أداء الفاعلين بالمؤسسة وبالتالي على مكانة المؤسسة وقدرتها التنافسية بصفة عامة.

2.3- آليات مساهمة تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة:

وفي هذا العنصر سنتطرق لأبرز أدوات تسيير الموارد البشرية لتغيير ثقافة المؤسسة، والتي أكد عليها كل من فلامهولتز Flamholtz و راندل Randle في أحدث مؤلف لهما حول ثقافة المؤسسة، بحيث نبرز كيف يلعب تسيير الموارد البشرية دور محوري في التأثير على ثقافة المؤسسة.

1.2.3- التوظيف والاختيار:

ونظرا لأن ثقافة المؤسسة هي مصدر تحقيق الميزة التنافسية competitive advantage فإن المؤسسات بدأت تتخبط فيما يسمى التوظيف على أساس القيم ويتضمن هذا النظام تحديد الأفعال والسلوكيات التي تشكل نموذجا لثقافة المؤسسة وبعد ذلك يتم توظيف الأفراد المناسبين³². ولقد أشار كل من فلامهولتز Flamholtz و راندل Randle إلى أن كل من التوظيف والاختيار هما من أبرز أدوات إدارة ثقافة المؤسسة، إذا تم استخدامهما على أحسن وجه، ففي البداية على تسيير الموارد البشرية أن تحدد الملمح العام للأفراد الذين ترغب المؤسسة في أن تضمهم، وبناء على ذلك يتم تصميم مقابلات التوظيف لتحديد مدى ملائمتهم للثقافة المرغوبة³³.

إن العاملين بتسيير الموارد البشرية يكرسون أنفسهم بشكل متزايد لتحديد سياسات تسيير الموارد البشرية للعمل على تغيير ثقافة المؤسسة³⁴.

2.2.3- التدريب: يرى كل من فلامهولتز Flamholtz و راندل Randle أن وظيفة

تسيير الموارد البشرية تلعب أيضا دورا كبيرا في ضمان أن التدريب التقني المستمر يشمل ويعكس ثقافة المؤسسة، وقد لا يشارك أعضاء تسيير الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليات التدريب المستمر ولكنهم مطالبون بأن يكونوا بمثابة مستشارين للقائمين بمهام

التدريب، ومن خلال هذا الدور فإن تسيير الموارد البشرية يقوم بتحسين الفرص لإدخال قيم المؤسسة في برامج التدريب المقدمة³⁵.

يعتبر التدريب عامل محوري في القيام بتغيير ثقافي على نطاق واسع، ويتم ذلك من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، تنمية الالتزام إزاء خدمة العميل، إلى جانب تبني ما يعرف بالتدريب الإستباقي للحد من المشاكل التنظيمية³⁶.

إن عملية التخطيط الحديثة لتسيير الموارد البشرية تأخذ في الحسبان وضع برامج تدريبية لفهم ثقافة المؤسسة³⁷.

3.2.3-تقييم الأداء والمكافآت: فيما يتعلق بتقييم الأداء وتقديم المكافآت أشار كل من فلامهولتز Flamholtz و راندل Randle إلى أن وظيفة تسيير الموارد البشرية يمكن أن تقدم مساهمة هامة في عملية إدارة ثقافة المؤسسة من خلال دورها المتمثل في تصميم نظام تقييم الأداء وربطه بالمكافآت والتقدير، ويؤخذ في الحسبان في التصميم المستهدف مدى التزام العاملين بقيم المؤسسة وهذا بغية تعزيز وترسيخ تلك القيم³⁸.

4.2.3-برنامج التنمية القيادية: وفقا لكل من فلامهولتز Flamholtz و راندل Randle فإن من أبرز أدوات إدارة ثقافة المؤسسة من قبل تسيير الموارد البشرية هو وضع برنامج للتنمية القيادية، ويتم ذلك بأن يقوم تسيير الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات القيادية للمسيرين على كل المستويات ، ومن ثمة القيام بتصميم برامج لتلبية تلك الاحتياجات، والأهم في عملية تصميم هذه البرامج هو دعم ثقافة المؤسسة³⁹.

5.2.3-برامج توجيه العاملين: أكد كل من فلامهولتز Flamholtz و راندل Randle أن وضع برامج توجيه جديدة للعاملين New employee orientation programs جد مهمة ليس فقط من وجهة نظر مساعدة العاملين على فهم ثقافة المؤسسة، ولكن أيضا للمحافظة على الموارد البشرية للمؤسسة. ويؤكد الباحثان أن تسيير الموارد البشرية يلعب دور محوري في تصميم و تكريس هذه العملية ، بل إنه حاليا نجده قائد هذه العملية في أفضل المؤسسات العالمية⁴⁰.

خاتمة:

نخلص من خلال هذه الورقة أن تسيير الموارد البشرية قادر من خلال مختلف أنشطته ووظائفه على المساهمة في تغيير ثقافة المؤسسة، فكما أن هناك العديد من الأنشطة داخل المؤسسة التي يقوم بها تسيير الموارد البشرية لمساعدة المؤسسة في بلوغ أهدافها فإن وظيفة إدارة ثقافة المؤسسة أصبحت وظيفة جد هامة من بين وظائف تسيير الموارد البشرية، وأصبحت تلقى عناية كبيرة في الغرب وإن كانت لا تزال أمر غير ذي أهمية بالنسبة للمسيرين في المؤسسات الجزائرية عموماً، سواء في القطاع العام أو الخاص. ولعل من أبرز العوامل التي جعلت العديد من المؤسسات تحرص على إدارة ثقافة المؤسسة، هو الأهمية الكبيرة لثقافة المؤسسة في التأثير على أفعال الفاعلين. وكما رأينا في هذه الورقة فإن تسيير الموارد البشرية وعبر مختلف وظائفه قادر على المساهمة بشكل إيجابي ليس فقط في تغيير ثقافة المؤسسة بل في إدارتها بشكل جيد حتى تكون في خدمة أهداف المؤسسة.

الهوامش

¹ Mondy, R. W., Noe, R. M., Human Resource Management, Pearson, 9th ed, New Jersey, USA, 2005, p.4.

² Bratton, J. and J. Gold, Human Resource Management Theory and Practice', Hampshire, UK, 2007, p.7.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص. 13-14.

⁴ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص.12.

⁵ Geneviève, L., Gestion des Ressources Humaines, Paris, Gualino éditeur, 2002, p.27.

⁶ علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص ص. 46-47.

⁷ Batal, C., LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC – L'analyse des métiers , des emplois et des compétences ,T1 , Paris, Edition d'Organisation , Quatrième tirage 2000.p.23.

⁸Ibid,35.

⁹ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص24.

¹⁰ نفس المرجع، ص ص. 43-46.

¹¹ Shermon, G., Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping , assessment and development centers, Tata Mcgraw Hill Publishing Company Limited; 4th ed, New Delhi, India,2008, p.95
Pacific Grove, ،S. J. The Organizations Culture Perspective ،¹² Ott California, US,1989, p.49.

¹³ Sarita K., Role of HR in Developing and Shaping Organizational Culture: A Study in Geometric Limited, International Journal of Trade and Commerce-IIARTC,V1, N° 2, July-December 2012, Navi Mumbai, India , pp. 291-310, p292.

¹⁴ Harrison, Rogers & Stokes, Herb : Diagnosing Organizational Culture , Bass Pfeiffer, San Francisco, US, 1992, p13.

¹⁵ Hofstede, Gert : Culture and Organizations , Software of the Mind,London,MacGraw,1991, p24.

¹⁶ Pettigrew, A. M.. On studying organisational cultures. Administrative Science Quarterly 24(4), 1979, pp. 570-581. p.574.

¹⁷ طاهر الغالبي وصالح العامري " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " / عمان / دار وائل للطباعة والنشر 2005. ص.183.

¹⁸ محمد القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر ، 2006، ص.383.

¹⁹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2008، ص.405.

²⁰ نفس المرجع ، ص 228.

²¹ ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000، ص.58.

²² جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.58.

²³ حريم حسين، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص.451.

²⁴ نفس المرجع، ص.452.

²⁵ Flamholtz, E. G., Randle, Y. Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset, Stanford University press, Stanford, California, US, 2011 , p196.

- ²⁶ Shermom, G., Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping , assessment and development centres, Tata Mcgraw Hill Publishing Company Limited; 4th ed, New Delhi, India, 2008,p. 516
- ²⁷ Early, P. C. Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods. *Academy of Management Journal*, 30, 1987, pp 685 – 698, p685.
- ²⁸ Chaturvedi, R., , N., HRM Practices & Organizational Culture Have Positive Impact : A Study of Few Selected Organisations, *International Journal of English language. Literature and Humanities, IJELLH*, V I June 2013. pp 12-17, p14.
- ²⁹ Sarita, K., Role of HR in Developing and Shaping Organizational Culture: A Study in Geometric Limited, *International Journal of Trade and Commerce-IIARTC*,V1, N° 2, Navi Mumbai, India , July-December 2012, pp. 291-310.
- ³⁰ Chaudler G.N., Killer C., Lyon D.W., Unraveling the determinants and consequences of an innovation – supportive organizational culture, *Entrepreneurship theory and practice*, 25 (1),2000, pp 59-76. Pp72-73.
- ³² Shell, S., Bohlander, G.W., *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing, Boston, US, 2011, 16th ed, p57.
- ³³ Flamholtz, E. G., Randle, Y. *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*, Stanford University press, Stanford, California, US, 2011 , p197.
- ³⁴ Wolfgang Mayrhofer, Chris Brewster et Michael Morley, *HRM in Europe*, Routledge, 2004, p.173
- ³⁵ Flamholtz, E. G., Randle, Y. Op. Cit., p198.
- ³⁶ Sims, R. R., *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, Quorum books publisher, Westport , *Washington* ,US,2002, p.167.
- ³⁷ Shermom, G., Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping , assessment and development centres, Tata Mcgraw Hill Publishing Company Limited; 4th ed, New Delhi, India.2008,p277.
- ³⁸ Flamholtz, E. G., Randle, Y. , Op. Cit., p198.
- ³⁹ Ibid , p198.
- ⁴⁰ Ibid , p197.