

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان :

أثر إدارة التنوع على أداء للعاملين

–دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر–كوبا بورقلة

من إعداد الطالبة:
للـ جمال لبندة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ / بن زين حمزة	أستاذ مساعد ب	جامعة غرداية	رئيسا
د/قمبور عبدالرؤوف	أستاذ محاضراً	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د / بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
أ / بورهان نور الدين	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية	ممتحننا

السنة الجامعية: 1443 / 1444 هـ – 2022/2021م

الإهداء

إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى تلك المرأة العظيمة... أمي الحنونة .

*إلى روح أبي الطاهرة

*إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي، إلى زوجي الغالي.

*إلى من يعيش في ظل وجودهم آمالي، إلى من معهم وبهم تحلو الحياة... أولادي

*إلى كافة الأهل والأقارب بولاية الجزائر.

* إلى رفقائي في الدراسة مستوى السنة الثانية ماستر إدارة أعمال دفعة 2022

كل واحد باسمه

*إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وسعدت برفقتهم في دروب الحياة أصدقائي.

*وإلى الشموع التي ذوت لتنير دروب العلم والمعرفة لطلابها... أساتذتي الكرام.

*إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد....

*وإلى كل هؤلاء أهدي لهم عملي المتواضع هذا سائلتا من المولى عز وجل التوفيق والسداد.

لبينة

شكر وحرمان

* الحمد لله الذي بتحميده يستفتح كل كتاب ويذكره يصدر كل خطاب، وبحمده يتنعم أهل النعيم في دار الثواب ومدبر الملك والملكوت والمنفرد بالعزة والجبروت.
أما بعد....

* ويقودنا شرف الوفاء، بعدما أتممنا هذا البحث المتواضع أن نتوجه بعظيم شكر لأستاذ الفاضل الدكتور "قمبور عبد الرؤوف" وأستاذتي الفاضلة "عائشة بوقليمينة" على ما بذلوا من جهد في التوجيه والإرشاد، ولا نملك إلا أن أقول لهما "جزاكما الله وأبقاكما منبع نور للعلم".

* نود أن أعبر عن شكري للعاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة الذين تجاوزوا معنا من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان.

* وعليها واجب الشكر للدكتور على مساعدتي في الإجابة على أسئلة المقابلة.

* إلى اللجنة المناقشة التي سنستفيد من ملاحظاتها وتوجيهاتها القيمة فلها كل التقدير والاحترام.

* كما نتوجه بالشكر إلى السادة أساتذتنا في جامعتنا جامعة غرداية، وإلى جميع من وقف إلى جانبنا من قريب أو من بعيد لإخراج هذا العمل إلى حيز الوجود.

ليندة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين لدى عينة الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر كوبا بولاية ورقلة باستطلاع آرائهم لاختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إستبيان الدراسة الذي تضمن مجموعة من الفقرات شملت محاور الدراسة، وزع على عينة عشوائية وقد تم استخدام في التحليل 74 إستبيان صالح للدراسة. وكذلك تم إضافة أداة المقابلة.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لاختبار فرضيات الدراسة بالإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الثبات "ألفا كرومب" اختبار "كولومجروف سمرنوف" للتوزيع الطبيعي، اختبار T-Test للعينات المستقلة، اختبار T-Test للعينة الواحدة، اختبار تحليل التباين الأحادي.

ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى من العوامل الداخلية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد مستوى من العوامل الخارجية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد مستوى من العوامل التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر للعوامل التنظيمية على أداء العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد أثر للعوامل الداخلية والعوامل الخارجية على أداء العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الوظيفة، سنوات الخدمة)، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الديانة، والجنسية) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الكلمات المفتاحية: تنوع، ادارة تنوع، أداء العاملين، انحدار

Abstract

Abstract

The purpose of This study is to determine the relationship between the perception of employees Diversity Management and Enhancing employees Performance in Algeria-Cuba friendship eye hospital Ouargla, it aims to emphasize the importance of Diversity Management dimensions to support the' Performance, especially for the sample of the study. The study targeted all the employées of the company in order to explore their opinions to test the validity of the hypotheses. The questionnaire, devised for the study, includes a set of paragraphs, which contain the main themes, is distributed to a random sample. The researcher used 74 questionnaire copies.

The statistical program SPSS is used to test the hypotheses using the following statistical methods: the mean, the standard deviation and coefficient of variation, correlation coefficients, one sample t test, multiple linear regression analysis, T-Test for independent samples.

The most important findings of the study are as follows:

- There are degree of internal factors, external factors, organizational factors at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$)

There is a significant impact between factors organizational on the employees performance.

There is a no significant effect between factors such as internal factors, external factors and employees performance

- There are no statistical differences in the views of respondents towards performance of the study attributed to qualification, gender, age, Years of work experience, Job title.

- There are statistical differences in the views of respondents towards performance of the study attributed to nationality, and religion.

Keywords: diversity management, employee performance, regression.

الصفحة	العنوان
II - I	إهداء
III	شكر
V -IV	الملخص
VII - VI	قائمة المحتويات
X-VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ - خ	مقدمة عامة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري لادارة التنوع وأداء العاملين	
01	تمهيد
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	
المطلب الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة التنوع	
المطلب الثاني: أداء العاملين	
المطلب الثالث: العلاقة بين ادارة التنوع واداء العاملين	
المبحث الثاني: الدراسة السابقة	
المطلب الأول: الدراسات العربية	
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	
المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	
خلاصة	
الجانب التطبيقي	
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	
المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	

	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
	المطلب الثاني: طرق الدراسة
	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
	المبحث الثاني: تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الإستبيان
	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
	المطلب الرابع: تحليل المقابلة
	الخلاصة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
		02
		03
		04
		05
		06
	متغيرات الدراسة	07
	قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي	08
	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	09
	معامل الثبات	10
	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	11
	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
	النتائج المتعلقة بخاصية العمر	13
	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	14
	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	15
	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الجامعي	16
	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	17
	توزيع أفراد العينة حسب الديانة	18
	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الجنسية	19
	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (البعد الأول: العوامل الداخلية)	20
	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (البعد الثاني: العوامل الخارجية)	21
	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (البعد الثالث: العوامل التنظيمية)	22
	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	23
	اختبار t للعينة الواحدة one sample t test	24

	اختبار t للعينة الواحدة (الفرضية الأولى)	25
	اختبار t للعينة الواحدة (الفرضية الثانية)	26
	اختبار t للعينة الواحدة (الفرضية الثالثة)	27
	اختبار الانحدار	28
	اختبار t للعينات المستقلة	29
	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة أداء العاملين ومتغيرات العمر، الأقدمية، المستوى الجامعي، الوظيفة، الديانة، الجنسية (Independent samples T- test)	30

الصفحة	العنوان	الرقم
	نموذج الدراسة	01
	عناصر الثقافة	02
	الابعاد الاولية والثانوية للتنوع	03
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	04
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	05
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	06
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الجامعي	07
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	08
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الديانة	09
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنسية	10

الصفحة	العنوان	الرقم
	إستمارة الإستبيان	01
	قائمة المحكمين	02
	اختبار معامل الثبات ألفا كرومبخ	03
	التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة	04
	اختبار توزيع البيانات	05
	اختبار فرضيات الدراسة	06
	دليل المقابلة	07
	الفهرس	10

مقدمة

توطئة

ومن أجل التوصل إلى أجوبة تسد الفجوات المطروحة سابقا يمكننا صياغة الإشكال في الطرح الموالي:

1- إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير ادارة التنوع على أداء العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

1.1- ومن خلال هذا التساؤل تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل يوجد مستوى من العوامل الداخلية في مستشفى العيون الصداقة الجزائر- كوبا من وجهة نظر العاملين؟.
- هل يوجد مستوى من العوامل الخارجية في مستشفى العيون الصداقة الجزائر- كوبا من وجهة نظر العاملين؟.
- هل يوجد مستوى من العوامل التنظيمية في مستشفى العيون الصداقة الجزائر- كوبا من وجهة نظر العاملين؟.
- هل يوجد تأثير للعوامل الداخلية على أداء العاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر- كوبا من وجهة نظر عينة الدراسة؟.
- هل يوجد تأثير للعوامل الخارجية على أداء العاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر- كوبا من وجهة نظر عينة الدراسة؟.
- هل يوجد تأثير للعوامل التنظيمية على أداء العاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر- كوبا من وجهة نظر عينة الدراسة؟.
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين ترجع للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الوظيفة، الديانة، الجنسية)؟.

2- فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة إلى السعي لإثبات أو نفي صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى من ادارة التنوع من وجهة نظر عينة الدراسة.

ومن هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى من العوامل الداخلية في مستشفى العيون الصداقة الجزائر-كوبا من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى من العوامل الخارجية في مستشفى العيون الصداقة الجزائر-كوبا من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد مستوى من العوامل التنظيمية في مستشفى العيون الصداقة الجزائر-كوبا من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير لإدارة التنوع على أداء العاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر-كوبا من وجهة نظر عينة الدراسة.

ومن هذه الفرضية تنبثق مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير للعوامل الداخلية على أداء العاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر-كوبا من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للعوامل الخارجية على أداء العاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر-كوبا من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للعوامل التنظيمية على أداء العاملين في مستشفى العيون الصداقة الجزائر-كوبا من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين ترجع للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، الوظيفة، سنوات الخدمة، الديانة والجنسية).

4- أهداف الدراسة: نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة معرفة مستوى إدارة التنوع وأبعاده الداخلية والخارجية والتنظيمية.

- معرفة تأثير العوامل الداخلية على أداء العاملين؛

- معرفة تأثير العوامل الخارجية على أداء العاملين؛

- معرفة تأثير العوامل التنظيمية على أداء العاملين؛

5- أهمية الدراسة: يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما:

- ✓ **الأهمية النظرية:** تبرز الأهمية العلمية في كونها تناولت موضوع متعلق بميدان إدارة الأعمال وتمثل في تحديد الأبعاد والآليات الكفيلة والتي تعزز ادارة التنوع نظريا، وتوضيح الأبعاد التي لها تأثير مباشر في تعزيز أداء العاملين.
 - ✓ **الأهمية العملية:** تبرز أهمية الدراسة في مساهمة نتائج الدراسة التي قد تفيد في العمل على تعزيز أداء العاملين من خلال العوامل المتعلقة بادارة التنوع، بالإضافة إلى إفادة الطلبة المقبلين على التخرج في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من إقتراحات وإكمال مجال البحث.
- 6- حدود الدراسة:** حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة كان من الضروري وضع بعض الحدود وتمثل فيما يلي:

6. 1- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة في شقها النظري بمفاهيم تتعلق بادارة التنوع، والعلاقة بين ادارةالتنوع وأداء العاملين.

6. 2- الحدود المكانية: تمثلت حدود الدراسة المكانية في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر-كوبا بولاية ورقلة

6. 3- الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية لهذه الدراسة منذ شهر نوفمبر 2021 إلى غاية شهر جانفي 2022 بالنسبة للجانب النظري، أما بالنسبة للدراسة الميدانية كانت في شهر مارس 2022 .

6. 4- الحدود البشرية: تم تحديد العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر-كوبا بولاية ورقلة كحدود بشرية للدراسة.

7- مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة: يعود اختيار البحث إلى عدة دوافع ومبررات تتمثل في:

- محاولة التعرف على موضوع غير متداول بكثرة في جامعة غرداية وهو تأثير ادارة التنوع على أداء العاملين.
- الاهتمام المتنامي من الطرف الدولة بمجال الشراكة الاجنبية ومما ينعكس في تأثير ادارة التنوع على أداء العاملين؛
- دوافع وميول شخصية لاختيار هذا الموضوع ورغبة في الإطلاع على كل ماهو جديد.

8- منهجية وأدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت من خلال هذه الدراسة إلى بحث أثر ادارة التنوع على أداء العاملين، حيث اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على الإستبيان والمقابلة، وقد تم توزيع إستمارات إستبيان تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v 22 Portable IBM SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

9- صعوبات الدراسة:

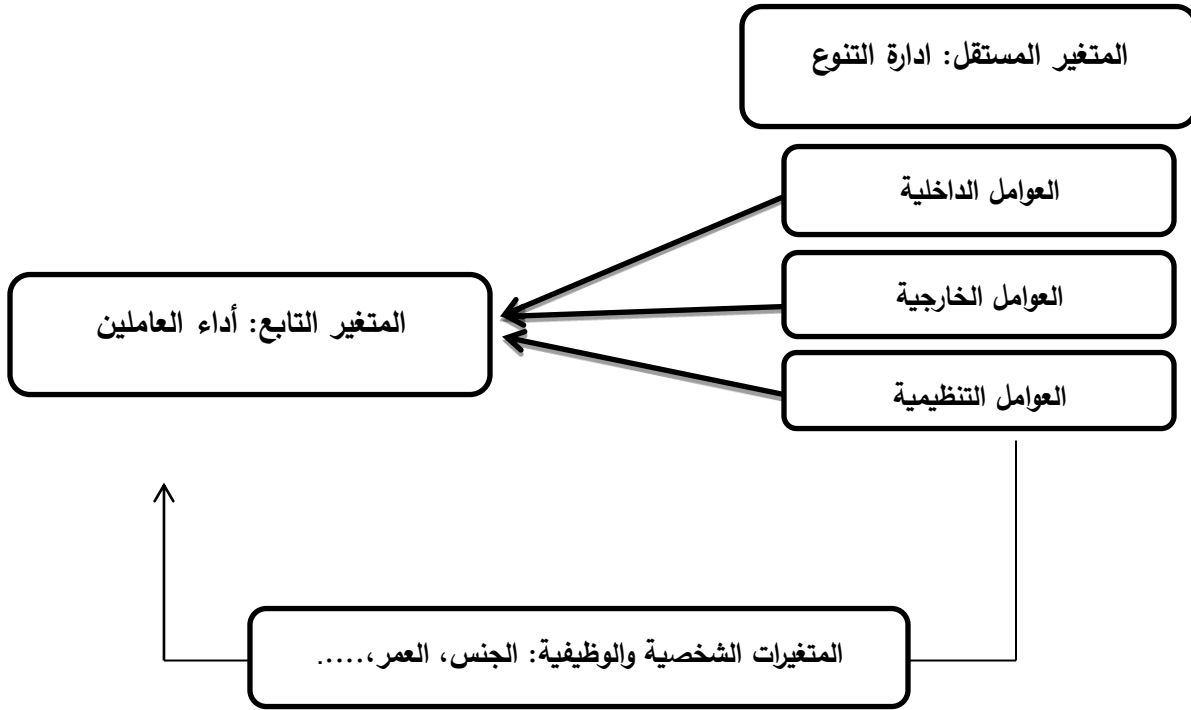
- ندرة المراجع التي لها صلة مباشرة بموضوعنا في مكتبة جامعة غرداية؛
- قلة الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة؛
- صعوبة القيام بمقابلات مباشرة مع المعنيين.

10- نموذج الدراسة:

تتمثل الدراسة في تأثير ادارة التنوع على أداء العاملين، وذلك من خلال تحديد أبعاد من شأنها أن تكون سببا في تعزيز الأداء ألا وهي العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية، والعوامل التنظيمية.

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01) يوضح: - نموذج الدراسة-



- من إعداد الطالبة -

11- هيكل الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصول كانت كالآتي:

نتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لادارة التنوع وأداء العاملين، ويحتوي على مبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية وقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب هي بالترتيب كالآتي الاطار النظري لادارة التنوع، والمطلب الثاني أداء العاملين، المطلب الثالث العلاقة بين ادارة التنوع وأداء العاملين، وفي المبحث الثاني تناولنا الدراسات السابقة وشمل ثلاث مطالب هي بالترتيب كالتالي الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني يعالج الجانب التطبيقي لتأثير ادارة التنوع على أداء العمالي وذلك من خلال مبحثين، بدءا بالطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، بحيث يتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، طرق الدراسة، أدوات الدراسة، أما المبحث الثاني يضم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

-

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة

التنوع وأداء العاملين

تمهيد:

أصبحت ادارة التنوع في الوقت الحاضر موضع اهتمام في مجال ادارة الاعمال مع الانفتاح الاقتصادي باعتبارها عنصر تحفيز ومؤهل للعامل يستطيع من خلالها اكتساب العوامل يمكن استعمالها للتأثير في سلوك العاملين وتعزيز الدافعية نحو الإنجاز وتحسين الاداء، ومن أجل الإلمام بالموضوع ارتأينا أن نتعرف في هذه الدراسة إلى تأثير ادارة التنوع على اداء العاملين، حيث سنتطرق في هذا الفصل الذي سميناه الجانب النظري الذي يحتوي على مفاهيم متعلقة بادارة التنوع ، وأداء العاملين بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي كانت لها صلة قرابة أو تشابه مع موضوع الدراسة الحالية وتم تقسيمه كالآتي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

سنتناول في هذا المبحث الاطار المفاهيمي لإدارة التنوع مع ذكر أهمية وأنواع وابعاد واستراتيجيات إدارة التنوع ثم نعرض أداء العاملين كما سنتطرق الى العلاقة بين إدارة التنوع وأداء العاملين والاثار الايجابية والسلبية للتنوع على الأداء.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع

I-1- مفهوم ادارة التنوع

I-1-1- المقصود بالتنوع

يعد التنوع في القوة العاملة أمرا طبيعيا وشائعا في المنظمات على اختلافها، ويلقي هذا التنوع اهتماما متزايد في الوقت الحاضر نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وادراك دور التنوع والتباين الثقافي في تطور ونمو المنظمة، خاصة مع ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات والتي يأتي في مقدمتها زيادة المنافسة العالمية، وارتفاع توقعات العملاء، والتغير المتزايد والمتجدد في محيطها، وبالتالي تزايد الاهتمام بموضوعات التنوع في قطاع الأعمال سواء العام أو الخاص ، وذلك بهدف تمكينها من تقديم خدمة ممتازة للعملاء والحفاظ على القدرة التنافسية، بل تطور الاهتمام بالتنوع والاستفادة منه بوصفه موردا تنظيميا مهما يمكن توظيفه بشكل إيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع .

كما أن الاهتمام بالتنوع يسمح للمؤسسات التي ترغب بإجراء توسعات في عملياتها لتتعدى الحدود المحلية بإدراك أفضل الطرق التي ينبغي استخدامها لزيادة فوائد التنوع، وهذا يضع قادة هذه المنظمات أمام ضرورة إدراك ماهية التنوع وطرق تعزيزه لتحقيق الأهداف الموضوعية.¹

يدلّ مصطلح التنوع على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمل، الجنس، أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها، وهو يرتبط مباشرة بثقافة المنظمة.

والاختلاف هو مجموعة من الخصائص التي تميز شيئا عن آخر، وشخصا عن آخر. فهو يصف علاقة مختلفة بين شخصين؛ فالاختلاف هو عكس التشابه: أنت وأنا لسنا متطابقين. وهذا هو الاختلاف الذي ينشئ التكامل لدينا،

¹ فداء ناصر، إدارة التنوع، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص02

لدينا الفعالية الجماعية والفائدة التي نجدها في العلاقات الإنسانية. هذا الاختلاف والغيرية التي نتلقاها عند الولادة ، حتى لو كنا لا ندركها إلا مؤخرا.

كما نجد أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، كمصدر للتشريعات والتفسيرات والقراءات المتعددة يقزان بالتنوع والتعدد. وبقدر ما حرص القرآن الكريم على تأكيد الوحدةانية لله بقدر ما أبرز التعدديات فيما عداه ومما يؤكد ذلك قوله تعالى:

﴿ وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَكُمْ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ إِذَا أَنْتُمْ بَشَرٌ تَنْتَشِرُونَ (20) وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ (21) وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ (22)﴾

وقد تعددت مشارب العلماء في تفسير هذه الآية بما يوضح أن الاختلاف والتنوع والتعدد من سنن الله الفطرية التي خلق الناس عليها، مبددين من خلال هذه الآيات السابقة وغيرها والتي تشير إلى التعددية في بنية المجتمع الإنساني الشبهات التي أثيرت من أن مبدأ التعدد يتنافر مع الوحدة التي يفرضها الإسلام معتبرا الاختلاف والتفرق صنو (نظير) الجاهلية والكفر.. وفي هذا الصدد يقول الأستاذ جمال البنا: "إذا كان القرآن الكريم قد وصف أمة المسلمين أنها واحدة فهذا يعني أنها واحدة في عقيدتها ولكنه لا ينفي عناصر التميز والاختلاف والتنوع بين شعوب وفصائل هذه الأمة داخل الإطار الفسيح للعقيدة الواحدة"

وفي موضع آخر يذكر أن مادة "اختلف" كثر ذكرها في القرآن وهي تدل على مساحة واسعة الاختلاف وبالتالي التعددية. ويذكر الدكتور يوسف القرضاوي أن القرآن يعتبر اختلاف الألسنة والألوان آية من آيات الله تعالى في خلقه، يعقلها العالمون منهم مستشهدا بما سبق ذكره من آيات، وقد جاء في قوله تعالى في سورة البقرة،¹ قال تعالى: ﴿كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنْزَلَ مَعَهُمُ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ فِي مَا اخْتَلَفُوا فِيهِ وَمَا اخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا الَّذِينَ أُوتُوهُ مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَتْهُمْ الْبَيِّنَاتُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ فَهَدَى اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا اخْتَلَفُوا فِيهِ مِنَ الْحَقِّ بِإِذْنِهِ وَاللَّهُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾.

كما أن الصحابة اختلفوا في مسائل فروعية كثيرة وحتى على عهد الرسول ﷺ، وأنه أقرهم على ذلك. وأن عمر بن عبد العزيز أيد وحبد اختلاف الصحابة لأنه فتح باب السعة والمرونة بتعدد المشارب وتنوع المنازع. فالاختلاف ليس كله شر، فهناك اختلاف تنوع وهو مما يثري الحياة ويدفعها للأمام وهذا محمود فالتقدم لا يعني بالضرورة التفرق. أما

¹ صفراي عائشة، استراتيجيات إدارة التنوع في منظمات الاعمال واثرها في الابداع، دراسة حالة المجمع الغازي ان أميناس تيبغنتورين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الاغواط، الجزائر، 2014-2015 ص29

الدكتور محمد عمارة فإنه يبرز مظاهر هذه التعددية وصورها في القرآن الكريم، وأن النظرة الإسلامية إلى التعددية هي التنوع في إطار الوحدة الإسلامية، مؤكداً على هذا المعنى من القرآن فيقول: ففي القوميات والأجناس تعددية وأن القرآن يعتبرها آية من آيات الله في الاجتماع الإنساني "ومن آياته أن خلق لكم.

وفي الشعوب والقبائل هناك تعددية تمثل التمايز الذي يدعو القرآن إلى توظيفه في إقامة علاقات التعارف بين الفرقاء المتمايزين في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾

وفي الشرائع والمناهج وكذا في الحضارات هناك تعددية يراها القرآن .. حافزاً للتنافس في الخيرات .. وسبباً في التدافع الذي يقوم ويرشد مسارات أمم الحضارات، على سبيل التقدم والارتقاء فهي المصدر والباعث على حيوية الإبداع والتجديد الذي لا سبيل إليه إذا غاب التمايز وطمست الخصوصيات بين الحضارات ويتضح ذلك في قوله تعالى: ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ (118) إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لِأُمَّةٍ لَّانَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ (119)﴾.

وقوله تعالى: ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيِّمًا عَلَيْهِ فَآخُكُمْ بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ﴾

كما يشير التنوع إلى مجموعة الفروق الفردية¹ في المجموعة سواء كانت ملحوظة -مرئية- (العرق، الجنس، الإعاقة...) أو غير مرئية (الانتماء السياسي، التوجه الجنسي، القيم، المعتقدات الشخصية، السلوك، أو وضع الفرد في المنظمة).

كما أشار كل من Milliken and Martins للتنوع ببساطة "تشكيلة أو احترام أي شيء مختلف"

كما يشير معجم المصطلحات الإدارية للتنوع (la diversification) من وجهتين:

- التنوع على مستوى المنظمة: وهو الوسيلة التي من خلالها تسعى المنظمة إلى تحديد الفرص الممكنة لتقوية وتدعيم مركزها من خلال مجالات عمل في غير تخصصها وذلك عن طريق الاندماج أو الاستحواذ أو التكامل الأفقي والرأسي مثلاً.

¹ صفراني عائشة، مرجع سابق، ص30.

- في حين من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فيعني التنوع: وجود قوة عمل بالمنظمة من جنسيات (اثنيات) مختلفة. وبالعودة لأصل كلمة تنوع في اللغة الانجليزية diversity نجدها تعني الاختلاف، الفرق، التنوع أو تعدد الأشكال، أو نقطة اختلاف، وتكاد تتفق معظم القواميس حول ذلك المعنى. تعاريف أخرى:

كما عرف Defranco تنوع القوى العاملة بأنه: خليط من الصفات المتشابهة والمختلفة بين الناس والأهداف والأشياء، إذ لا يوجد شخص يتطابق تماما مع الآخر، وهكذا فإنه على الرغم من إمكانية وجود موظفين متشابهين من حيث الجنس والدين وحتى في التحصيل العلمي إلا أنهم قد يكونون مختلفين من حيث آرائهم أو ردود أفعالهم تجاه بيئة العمل.

كما عرف Moorhead and Griffin تنوع القوى العاملة بأنه: مجموعة أوجه التشابه والاختلاف في الخصائص والصفات مثل العمر والجنس والسلالات والقدرات الجسدية بين العاملين داخل المنظمة.

أما Gordon فقد أوضح أن تنوع القوى العاملة في بيئة العمل يعني وجود الرجال والنساء وأشخاص من ثقافات متعددة وألوان وأعمار وقدرات ومهارات مختلفة يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة.

كما يعرف سيد مُجَّد جاد الرب قوة العمل المتنوعة "بأنها تشغيل واستخدام الأفراد من الأنواع الانسانية المتعددة أو الذين ينتسبون إلى جماعات ثقافية متنوعة"

كما يرى Dessler أن التنوع يشير إلى مجموعة متنوعة من تعدد الميزات الديموغرافية التي تميز القوى العاملة في الشركة، ولا سيما من حيث العرق أو الجنس أو الثقافة أو الأصل القومي أو الإعاقة أو العمر، والدين¹

في حين يعرفه Thomas and Cox: التنوع بأنه مجموعة من الاختلافات في الصفات الفردية، الاختلافات الديموغرافية، والاختلافات المهنية (الوظيفية)، التي تتواجد ضمن المستويات التنظيمية المختلفة

كما يشير Vidu في مقالته إلى تنوع القوى العاملة بالاختلافات بين الناس سواء على أساس الجنس، العرق، السن، الدين الإعاقة الجسمية أو العقلية، التوجه الجنسي، الطبقة الاجتماعية والاقتصادية

كما أوضح كل من Salomon and Schork أن تنوع القوى العاملة يعني كافة المهارات والقدرات الاستثنائية التي يحصل عليها الأفراد من خلال وجودهم في قوة العمل، أو تلك التي ينقلونها إلى قوة العمل. فالتنوع لا يشمل فقط

¹ صفراني عائشة، مرجع سابق، ص31

المتغيرات الملحوظة أو المرئية مثل العمر والجنس، وإنما يشمل الدين والتعليم والشخصية وغيرها من العوامل التي يصعب التعرف عليها أو تحديدها من المقابلة الأولى،.

كما بين أحمد ماهر أن التنوع يشير إلى اختلاف في كل من: السن (كبار وصغار السن)، النوع (ذكور واثاث)، الجنسية (من دول كثيرة)، الدين (مسلم ومسيحي وآخرون)، واللون (أبيض وأسود)..... وغيرها على سبيل المثال لا الحصر.

وقد أوضحت دراسة قام بها كل من Mejia, Barkin and Cardy أن تنوع القوى العاملة يعني مجموعة الصفات الإنسانية التي تجعل الناس مختلفين بعضهم عن بعض وقد صنف Mejia وزملاؤه الصفات الإنسانية إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى وتشمل مجموعة الصفات الإنسانية الموجودة في الفرد والتي لا يمكن التحكم بها أو تغييرها. مثل الصفات البيولوجية كالجنس والعرق والعمر وبعض الصفات الجسدية بما في ذلك العائلة والمجتمع الذي ولد فيه، إن مثل هذه الصفات لها تأثير على شخصية الفرد وسلوكه وتؤثر على كيفية تعامله مع الآخرين.

- أما المجموعة الثانية فهي مجموعة الصفات التي يكتسبها الفرد أو يتخلى عنها أو يعدلها خلال حياته. وتشمل هذه الصفات الخبرات العلمية والدخل والحالة الاجتماعية والمعتقدات السياسية ومكان السكن والتعليم.

وهناك من عرف التنوع ضمن إطاره الاجتماعي بتضمينه في مجموعة معينة بقوله أن التنوع يعرف على نطاق واسع، فالتنوع متعدد الأبعاد. وهو لا يقتصر على الهويات العرقية، والأخلاقيات،¹ والمساواة بين الجنسين، ولكن يشمل عوامل أخرى كذلك مثل التوجه الجنسي؛ الطبقة الاجتماعية؛ القدرة الجسدية؛ الأسرة؛ الدين؛ والإقليمية والمهنية والسياسية، وغيرها من الانتماءات الشخصية. على الرغم من أن كل إنسان فريد من نوعه، بمزاجه المميز وفرديته، فهو أيضا عضو في مجموعة واسعة من جماعات الهوية. ويتم اختيار بعض الهويات من قبل الفرد، مثل الانتماء إلى جمعية مهنية أو الانتماء الديني، أيضا يتم تعيين بعض الهويات من قبل المجتمع على أساس الخصائص الخارجية للفرد، مثل نوع الجنس، والعرق، والقدرة الجسدية.

انطلاقا مما سبق يمكن توضيح التنوع بمفهومه الواسع بالتمييز بين خمس خصائص، وهي التي قدمها بعض الباحثين أمثال (Corney and Delhi(2005):

- الخصائص الفيزيائية المرئية (الجنس، العمر، العرق،...):

- الخصائص الفيزيائية الوظيفية (الإعاقة، الحمل، الطول، الوزن،...):

¹ صفراني عائشة، مرجع سابق، ص31-32-33

- الخصائص الفردية المرتبطة بتاريخ حياة الفرد (الخبرة، درجة إتقان بعض اللغات، الميول الجنسي،...)
- الخصائص الاجتماعية (الانتماء الحقيقي أو المفترض إلى مجموعة أو بيئة اجتماعية معينة: الاسم، اللقب، اللغة الأم، الدين، مكان الإقامة، التوجه السياسي، الحالة المدنية، الجنسية،...)
- المميزات التنظيمية (الانتماء إلى وظيفة أو منظمة ما).

ومن جهة أخرى يرى كاسيو (1995) وويليامز وأوغايي (1998)، أنه يجب وضع مكونات وعناصر التنوع بشكلٍ أكثر خصوصيةً وتحديداً، وذلك اعتماداً على السن، الجنس، والعرق فقط. فبالنسبة إليهم تبدو هذه الخصائص الأكثر وضوحاً، وآثارها على الأداء في المنظمات تكون قابلة للقياس بشكل أسهل وعملي

في الأخير يمكننا تعريف التنوع في منظمات الأعمال بأنه كل ما يميز الفرد العامل داخل المؤسسة بغض النظر عن مركزه الوظيفي، من خصائص وخبرات تجعله مختلفاً عن الآخرين. فقد يشمل الاختلاف في سماته الشخصية التي ولد بها ولا يمكن له تغييرها أو التأثير فيها كالجنس والجنسية والعمر والعرق و... العائلة والمجتمع، ويمكن أن تشكل لنا - هاته الأبعاد- التنوع الأولي، كذا الأصل الجغرافي (على سبيل المثال من: الشمال، أو الجنوب، الشرق أو الغرب... أو حتى من منطقة أو ولاية كذا)، وهذا ما يعكس لنا شكلاً آخرًا من التنوع ألا وهو التنوع المحلي. وقد يكون التنوع ناتجاً¹ عن الصفات التي يكتسبها الفرد طيلة حياته من بيئته التي تحيط به كالتجارب والمهارات التي يكتسبها، تحصيله العلمي.. الخ وهي تشكل بدورها نوعاً آخرًا من التنوع ألا وهو التنوع المعرفي، إلى التنوع الثقافي الذي يرتبط مباشرة ببيئة الاعمال الدولية وهو ما تعكسه القوى العاملة من جنسيات مختلفة، ويتشكل من خلال اختلاف اللغة والعرق والعادات والتقاليد... الخ.²

I-1-2-تعريف إدارة التنوع

تعرف إدارة التنوع بأنها مدخل إداري، يستهدف إحداث تطوير شامل البيئة العمل لجميع العاملين على كافة المستويات، سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية.

وتعرف بأنها: "إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في المؤسسات المختلفة، وتعرف بأنها جواب رد فعل المنظمة تجاه تنوع مواردها البشرية، وهي تتضمن إجراءات تهدف إلى

¹ صفراني عائشة، مرجع سابق، ص33-34

² صفراني عائشة، مرجع سابق، ص34

خلق بيئة تمكنهم من الوصول إلى أقصى طاقاتهم تحقيقاً لأهداف المنظمة، من خلال إيجاد ثقافة مشتركة من خلالها يستطيعون التفاعل مع مختلف الثقافات.

كما تعرف بأنها الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها، وتغيير الثقافة التنظيمية، وهي نهج واقعي، وخطة التغيير يتم من خلالها استغلال الاختلافات البشرية وتنوعها، لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهاراته وأدائه من خلال التركيز على التخطيط الدقيق في التعامل مع مصادر التنوع في المنظمات ، ويمكن تعريفها على أنها عملية مستمرة الخلق بيئة شاملة تقدر فيها مواهب وكفاءات كل أفرادها.¹

إن الإدارة الناجحة، غالباً ما تتبنى التنوع كاستراتيجية، وتوفر بيئة العمل المناسبة لتشجيعه فالتنوع يعد حيويًا لنجاح المنظمة من خلال تمكينها من الفهم الواسع للأسواق الإقليمية والعالمية والتعامل مع هذه الأسواق بشكل أفضل. ومن هذا المنطلق يجب التفريق بين التنوع وإدارة التنوع. فإدارة التنوع بأنها عملية إدارية شاملة لتطوير بيئة المنظمة القادرة على العمل مع العاملين كافة، وبغض النظر عن جنسهم وخصيتهم وثقافتهم أو أي اختلافات أخرى بينهم.²

لقد أتفق معظم الكتاب والباحثون على أن وجود إدارة قادرة على إدارة التنوع في القوى العاملة بفاعلية تمكن المنظمة من الحصول على مزايا عدة منها:

1- الحصول على الموارد وهذا يعني أن المنظمة التي تتمتع بسمعة جيدة في إدارة التنوع لديها فرصة أفضل لاستقطاب أفضل الأفراد والاحتفاظ بهم وبغض النظر عن الاختلافات فيما بينهم. فالفرد يشعر بالعدالة وعدم التحيز ووجود جو من الصداقة في المنظمات التي تتبنى التنوع كاستراتيجية، وبالتالي يقبل الأفراد للعمل فيها.

2- ابتكار حلول مبدعة للمشاكل. فقد اتفق الباحثون في مجال تنوع القوى العاملة أنه كلما زاد حجم التنوع، وتعددت وجهات النظر حول مشكلة معينة، فإن هناك فرصة أكبر لوضع حلول أكثر ملاءمة وأكثر واقعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة ، وذلك بسبب تعدد الآراء واختلاف الخبرات بين العاملين.

3- التسويق الفعال: تدرك معظم الشركات الناجحة أن الإدارة القادرة على إدارة التنوع بفاعلية تكون قادرة على ابتكار استراتيجيات تسويقية أفضل للأسواق المتعددة الثقافات وإرضاء الزبائن، وبالتالي زيادة حجم المبيعات والأرباح.

¹ عزام عبد النبي احمد، دراسة مقارنة لآليات إدارة النوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية العدد السادس عشر، مصر، ديسمبر 2017، ص301

² غازي فرحان أبو زيتون، اثر التنوع قوى العاملة على الأداء في منظمات الاعمال، دراسة تحليلية في الشركات العاملة في المنسوجات والالبسة في مدينة حسن الصناعية، أطروحة ودكتوراة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص30

4- إيجاد نظام مرن قادر على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل أفضل وقادر على خلق الحركية والأداء الممتاز وبالتالي تحسين الأداء في المستويات التنظيمية المباشرة.

وإذا لم يتم إدارة تنوع القوى العاملة بفاعلية، فإن وجود هذا التنوع، قد يؤثر سلباً على الأداء من خلال انخفاض معدلات الإنتاج وارتفاع تكاليف التشغيل، وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وعدم الرضا الوظيفي وازدياد التوتر والضغوط النفسية بين العاملين، واحتمال ضياع العديد من الفرص على المنظمة.¹

هناك من عرف إدارة التنوع بأنها: "ذلك التحدي المتمثل في دمج ومقابلة قوة عاملة مختلفة حضارياً وثقافياً، وكيفية زيادة رهاقة حس كل من العاملين والمديرين لاختلافات مرتبطة بالجنس، العمر، الجنسية، والعرق في اتجاه زيادة الإنتاجية الجماعية لكافة العاملين".²

وخلاصة القول أنّ إدارة التنوع تتمثل في تلك الإدارة التي توجه تركيزها لاستغلال الاختلافات بين القوى العاملة المتنوعة، من خلال التعامل الكفء والصحيح مع مختلف الفروقات بين العاملين سواء من حيث المستوى الثقافي والتعليمي، الجنس، العمر، الديانة، المهارة والخبرة،... وغيرها من جهة، وتمكين العاملين لديها لاستغلال طاقاتهم الكاملة في بيئة عمل عادلة من جهة أخرى لتحقيق الأهداف وهي عملية مستمرة، وتتطلب بذلك:

- التزام طويل المدى.
- تعريف معدل لأدوار القيادة والإدارة.
- تغييرات هيكلية.³
- تغييرات في الثقافة التنظيمية.
- التركيز على تنمية وتطوير الموارد البشرية المتنوعة.

I-1-3 أهمية إدارة التنوع

كما تظهر أهمية التنوع من خلال الآثار التي تترتب عليه، خاصة الإيجابية منها فيما يتعلق البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة⁴

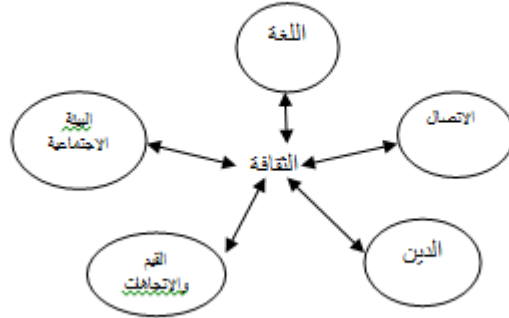
¹ غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص31

² صفراني عائشة، مرجع سبق ذكره، ص82

³ صفراني عائشة، مرجع سابق، ص83

⁴ صفراني عائشة، مرجع سابق، ص35

الشكل رقم (07): عناصر الثقافة



المصدر: علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، ط1، إتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 247.

أما التنوع الثقافي هو مصدر من مصادر الإثراء للثقافات، والتعزيز لقدراتها، وإعطائها أبعاداً إنسانية، وإطلاق العنان لآفاقها الإبداعية الخلاقة. وقبول ثقافة الآخر المختلفة لا يعني بالضرورة الاقتناع بها، إنما هو إقرار بوجود الاختلاف معها وبوجود هذه الثقافة وقبولها من قبل الآخر، شرط أن لا تكون تلك الثقافة مبنية على حساب حقوق الآخر أو وجوده.

وتتعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم التنوع الثقافي، فعلى المستوى اللغوي تشير عبارة التنوع الثقافي إلى: اتسام الثقافة البشرية بسمة التنوع، أي كونها تتباين وتختلف كما تتشابه وتتطابق مضمونها وشكلا على نحو يجعلها تنمايز إلى أنواع، وبهذا المعنى اللغوي، لا تعدو عبارة التنوع الثقافي ان تكون وصفا للواقع الثقافي البشري منظورا إليه من زاوية التباين او الاختلاف، والتشابه أو التطابق على المستوى الجمعي في الزمن نفسه، أي من جماعة إلى جماعة مترامنة معها، وأن هذا التباين أو التطابق الثقافي يمكن ملاحظته على مستوى أفراد الجماعة الواحدة، كما يمكن ملاحظته على مستوى الجماعة الواحدة ككل في أزمان مختلفة من تاريخها، وعلى مستوى الفرد الواحد في مراحل زمنية مختلفة من عمره. أما على المستوى الاصطلاحي، يشير التنوع الثقافي إلى مفهوم ظهر مؤخرا ومازال في طور التشكيل والتكوين، ولقد تعددت التعريفات التي قدمت له حيث عرفته منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) بتعدد الأشكال التي تعبر عنها الجماعات والمجتمعات عن ثقافتها، وأشكال التعبير هذه يتم تناقلها داخل الجماعات والمجتمعات وفيما بينها¹.

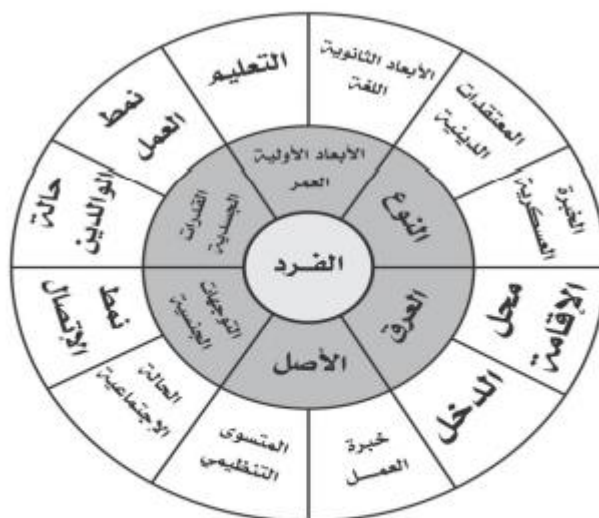
نستطيع القول أن التنوع الثقافي ارتبط في وقتنا الحالي مباشرة بالجنسيات المختلفة التي تكون بنية الأفراد العاملين خاصة بالشركات الدولية ومتعددة الجنسية من خلال الثقافات المتنوعة التي يحملها هؤلاء الأفراد والتي تنعكس مباشرة في بيئة العمل التي يعمل بها هؤلاء.

¹ صفراني عائشة، مرجع سابق، ص 59-63-64

II-2 أبعاد إدارة التنوع

من خلال مراجعة الكتابات المتعددة التي تناولت موضوع تنوع الموارد البشرية تبين أن هناك اختلاف بين الكتاب والمنظرين حول تحديد هذه الأبعاد، وقد أكد البعض على أن حصر أبعاد التنوع ليس بالأمر السهل و هناك من نظر الى الأبعاد التنوع من منظور ضيق وحصرها في الأصل أو العرق أو الدين ، أما البعض الآخر قد نظر إليها من منظور واسع حيث قام هؤلاء الكتاب بتحديد أبعاد التنوع في مجموعتين تشمل الأولى الأبعاد الأولية وهي العمر والأصل والعرق والنوع والقدرات الجسدية والتوجهات الجنسية ، بينما تشمل المجموعة الثانية الأبعاد الثانوية وهي الخبرة العملية والدخل والحالة الزوجية والخبرة العسكرية والمعتقدات الدينية ومحل الإقامة وحالة الوالدين والتعليم. لذا حدد هؤلاء الكتاب هاتين المجموعتين في أربعة عشر بعدا من أبعاد التنوع، ومن الملاحظ أيضا وجود اتفاق بين هؤلاء الكتاب حول تحديد الأبعاد الفرعية للتنوع بجانب الاتفاق حول تحديد المجموعتين الأساسيتين.¹

كما هو موضح في الشكل (1):



شكل (2.1): الأبعاد الأولية والثانوية للتنوع

المصدر: (الطبال، 2011 م)

¹ نسرين شاکر رضوان سمارة، مرجع سبق ذكره، ص51-52

يمكن القول أنه يمكن تصنيف أبعاد التنوع في ثلاثة مجموعات رئيسية وهي ما أجمع عليها أغلب الباحثين والكتاب في مجال تنوع الموارد البشرية وهي الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية وفيما يلي عرضة لهذه التصنيفات

II-2-1 أبعاد داخلية

تتكون هذه المجموعة من العديد من الأبعاد القريبة وتشمل العمر والنوع والتوجهات الجنسية والقدرات الجسدية والأصل والعرق، كمايلي:¹

1- العمر

بعد العمر من أهم الأبعاد الداخلية للتنوع، ويقصد به أن قوة العمل تتنوع في فئاتها العمرية.

ويرى جيرالد جرينبرج و روبرت بارون (2004م) وجود علاقة ارتباط طردي ومعنوي بين العمر والالتزام التنظيمي حيث كلما زاد العمر كلما زاد الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن الأشخاص الأكبر سنا لديهم فرصة أقل نسبيا في تغيير المنظمة التي يعملون بها مما يزيد من الالتزام البقائي لديهم. كذلك فإن الأكبر سنا يفضلون الاستقرار ويكون الميل للتغيير لديهم أقل من صغار السن.

كذلك فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباط بين العمر والاعتزاز الوظيفي ولكنها علاقة غير معنوية، كذلك اتضح وجود اختلاف في درجة استجابة الفرد لعوامل بيئة العمل الداخلية المؤثرة في الرضا الوظيفي باختلاف العمر حيث كانت الفئة العمرية من 40-50 سنة أعلى في درجة الاستجابة من القتين الأهل والأعلى من القنة المشار إليها. ويتطلب ذلك من القائمين على إدارة الموارد البشرية التعرف على العوامل الأكثر تأثيرا في درجة الرضا الوظيفي للعاملين، وعدم الاعتماد على سياسة موحدة في التعامل مع متغيرات بيئة العمل الداخلية عند التعامل مع مختلف العاملين بغض النظر عن أعمارهم المختلفة.

2- النوع

هناك فروق واختلافات بين الجنسين تعكس على الأداء والعمل، ويمكن تحديد هذه الفروق في مجموعتين تمثل الأولى الفروق في القدرات العقلية حيث أن الإناث أعلى في القرة اللفظية من الذكور، أما بالنسبة للقدرات الحسائية فإن الذكور أعلى قدرة من الإناث، كذلك فإن الذكور بشكل عام لديهم قدرة أعلى للتصور البني المكاني من الإناث،

¹ نسرين شاكر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص52-56

كذلك فإن لديهم سرعة أعلى في رد الفعل. أما المجموعة الثانية من القروق فتشمل القدرات العضلية بين الجنسين حيث أن الذكور بشكل عام أعلى في القدرة العضلية من الإناث وبالتحديد بالنسبة لقوة القبضة والعمود الفقري، كما أن الذكور أكثر طولاً، علاوة على أن الإناث أسرع في الشعور بالتعب من الذكور.¹

ومن الملاحظ أن هناك تمييز طيقاً النوع يشكل نوعاً من التحيز ضد المرأة في مجالات الموارد البشرية بشكل عام وفي مجال الاختيار والتعيين بصفة خاصة، ويرجع ذلك لثقافة بعض المديرين واتجاهاتهم الشخصية، ويمكن من خلال التدريب الإداري بأساليبه المناسبة التخفيف من حده اتجاه بعض المديرين للتمييز في هذا المجال حيث يمكن الاعتماد على أسلوب تدريب الحساسية أو أسلوب التدريب بالممارسة علاوة على أسلوب المحاضرة والأفلام التدريبية، ومن الجدير بالذكر أن مشكلة التمييز ضد المرأة العاملة في الدول العربية أقل في ختها من الولايات المتحدة والعديد من الدول الأوروبية.

3- التوجهات الجنسية

هناك بعض أفراد قوة العمل قد يكون لديهم بعض التوجهات الجنسية غير السوية سواء بالنسبة للرجال أو النساء. ويجب على المديرين أن يبذلوا جهوداً لضبط سلوك هؤلاء الأفراد وخصوصاً في مجال العمل. ومن الجدير التنويه له أن الرقابة على سلوكيات هؤلاء الموظفين يجب أن تتم بشكل غير مباشر، كذلك يجب التنويه إلى أن حدة هذه المشكلة في الدول العربية تعد أقل من الدول الأجنبية، ويساهم تدريب التنوع في التخفيف من هذه المشكلة، ويمكن التعرف على نتائج التدريب في هذا المجال من خلال التعرف على اتجاه هذه الظاهرة عن طريق دراسة الشكاوي والقضايا المرتبطة بها. فبشكل عام كلما انخفضت أعداد الشكاوي والقضايا المتعلقة بهذه المشكلة كلما كان ذلك مؤشراً على نجاح تدريب التنوع في هذا الاتجاه.

4- القدرات الجسدية

وتتضمن مايلي:

أ- القدرات العقلية: ويقصد بها الذكاء العقلي والذي يتضمن القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والتكيف الفعال مع البيئة، والتعليم من الخبرة، والتصرف الحكيم في مختلف المواقف، والتغلب على العواقب بفكر ثاقب. ويتفاوت الناس

¹ نسرين شاکر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص 57

من حيث ما يمتلكونه من تلك القدرة، كما تتفاوت الأعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها في الأفراد الذين سيؤدونها بنجاح.¹

ب- القدرة البدنية: تحتاج مختلف الأعمال إلى قدرات جسمانية أو بدنية مختلفة ومن أهم تلك القدرات القوة المرونة، قوة التحمل، السرعة. وفي الواقع العملي نجد أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدرات بدنية أكثر من القدرات العقلية، في حين أن وظائف أخرى تحتاج بدرجة أكثر إلى القدرات الذهنية أكبر من حاجتها للقدرات البنية مثل: وظائف الإدارة، والوظائف التخصصية وبوجه عام فإن الكثير من الوظائف يحتاج إلى مزيج من نوعي القدرات ومما لا شك فيه أن لكل شخص قدرات ومهارات معينة تمكنه من أداء وظائف معينة بشكل افضل من أدائه لوظائف أخرى.

ولد اثبتت الدراسات أن التمييز ضد المعاقين لا سند له حيث أن الكثير من المعاقين يقومون بعملهم بنفس درجة الكفاءة تقريبا التي يقوم بها الأصحاء. كما اتضح أيضا أن التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تشغيل المعاقين غير مرتفعة.

ويجب على المنظمات أن تقدم بعض الدعم للمعاقين حتى تمكنهم من أداء عملهم إذا كان يتوافر لديهم المهارات الأساسية الكافية للقيام بالعمل، ومن أمثلة هذا الدعم توفر مصاعد تستوعب المقعدين الذين يستخدمون الكراسي المتحركة، أو توفير الأجهزة الخاصة بالقراءة بالنسبة للمكفوفين.

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى قدرات ذهنية معينة مثل قدرة الشخص على التعلم، بجائب قدرات جنسية محددة وذلك للأداء أعمال معينة، ويجب مراعاة ذلك عند الاختيار، كذلك لا بد من التعرف على المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة لتحديد خصائص وقدرات شاغلها حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسبة وذلك من بسن تنمية القدرات من خلال التدريب.

5- الأصل

تعد قضية اختلاف الأصل من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف الأصل. ويمكن النظر إلى قضية اختلاف الأصل على المستويين المحلي والدولي ففي فلسطين يمكن تقسيم مصادر العمالة حسب المنطقة الجغرافية المحافظات الجنوبية والوسطى وغزة والشمال، ولا شك أن ذلك يعني تنوع المهارات وتنوع

¹ نسرين شاكر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص 57-58

السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية مما يفرض على إدارة الموارد البشرية أخذ تلك في الاعتبار عند الاختيار والتعيين والتدريب لهذه الموارد.¹

أما على المستوى الدولي يمكن القول أن تنوع العمالة وفقاً لبعدها الأصلي - كما هو الحال بالنسبة للعمالة الأجنبية بدول الخليج العربي - تثير كثير من المشكلات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، كذلك أثبتت الدراسات أن أغلب المثيرين لا يرحبون بالتعامل مع قضية التنوع وفقاً للأصل.

6- العرق

إن وجود عرقيات مختلفة في المنظمات يثير العديد من المشاكل السلوكية داخل المنظمة. كذلك فإن إدراك الأفراد للأعمال التنظيمية والسياسات الإدارية بتأثر بصرية أعضاء الجماعة. وتوقف هوية الشخص على عنصرين هما شخصية الفرد والتي تتأثر بالصفات الجسمية والعقلية، بالإضافة إلى المكونات الاجتماعية للجماعة العرقية التي ينتمي إليها الفرد، كذلك فقد اتضح أن الاختلافات العرقية تسبب قصور في اشتراك هذه الأقليات في شبكات المعلومات غير الرسمية والتي لها فائدة ملحوظة في تقديم المساندة الاجتماعية للعاملين.

ويتربط على العرقية مجموعة من المشكلات من أهمها مشكلة اختلاف الثقافات والقيم ويمكن علاج هذه المشكلات من خلال التدريب بهدف زيادة مهارة الاتصال، والعمل على تطوير مهارة اللغة، ومحاولة فهم الثقافات الأخرى وكيفية التعامل معها، وأيضاً السعي لدعم الموظفين من خلال خلق ثقافة متنوعة مثل الاعتماد على أشكال وأنماط مختلفة لحياة أعضاء قرة العمل، أو عمل يوم للتنوع في كل عام. كذلك تشير العرقية مشكلة هامة وهي مشكلة التعايش العرقي أو الشعور بالفوقية وهي تمثل أحد المعوقات التنظيمية بين قوة العمل المتباينة العرقية، وتشير هذه الظاهرة إلى إحساس جماعة من جماعات العمل بأنها أفضل أو أعلى من الآخرين وذلك نتيجة انتمائها لأصل معين أو عرق معين. وتعد هذه الجماعة أن قيمها وأفكارها أفضل من قيم وأفكار الآخرين. ويشير العرقي العديد من المشكلات التي تؤثر سلباً على أداء قوة العمل المتباينة الخصائص.

ومن الجدير بالذكر بأن هذه الظاهرة تكاد تكون غير موجودة في فلسطين ولكن الباحثة تطرقت لها في دراستها التعريف بما كأحد أهم أبعاد التنوع.²

¹ نسرين شاكر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص58

² نسرين شاكر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص59

II-2-أبعاد خارجية

يمثل البعد الأساسي الثاني مجموعة من الأبعاد الفرعية تشمل محل الإقامة والنحل والعادات الشخصية والهوايات والدين والمعتقدات والخلفية التعليمية والخبرة العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الزوجية. وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الأبعاد حسب ما أشارت إليها الطبال (2011م):

1- الموقع الجغرافي

يؤثر اختلاف محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات أعضاء قوة العمل فعلى سبيل المثال نجد أن الإدراك الثقافي للوقت يختلف من دولة لأخرى ويختلف كذلك من منطقة لأخرى داخل الدولة الواحدة، فالعمالة الريفية لا تولي اهتماماً القيمة الوقت بنفس الدرجة التي تهتم بها العمالة في الحضر.

2- الدخل

بعد الدخل من العوامل الهامة للعمل. وبالرغم من أهمية الأجر كدافع للعمل إلا أن هناك العديد من الدوافع الأخرى للعمل مثل النافع للاحترام والتقدير، والدافع لتحقيق الذات، كذلك بعد الدين أحد الدوافع للعمل. ويمكن تقسيم العمالة حسب مستويات الدخل، ومن المتوقع أن دوافع العمل تختلف طبقة لاختلاف مستويات النحل، كذلك فإن الدخل يؤثر على سلوكيات العمل.

3- العادات الشخصية

يمكن القول أن العامل الذي تعود على ترك وظيفته السابقة من المتوقع أن يترك وظيفته الحالية. كما أنه أيضاً من المتوقع أن يترك وظيفته في المستقبل. كذلك فإن العادات الشخصية تمثل جزءاً من شخصية الفرد التي هي المحور الأساسي في عملية نوع الموارد البشرية. كما أنه من الضروري التعرف على عادات الشخص وقيمه واتجاهاته نحو العمل ويمكن الاعتماد على الاختبارات والمقابلات الشخصية للتعرف على ذلك.

4- المعتقد السياسي (تعدد الأحزاب والتنظيمات):

يعتبر المجتمع الفلسطيني من أكثر المجتمعات في العالم الثالث تعقيداً، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، أهمها طبيعة الصراع الممتد منذ أكثر من نصف قرن من الزمان في ساحة فلسطين بين العدو¹ الصهيوني والفلسطينيين، والذي جعل الساحة الفلسطينية من أكثر الساحات خصوبة في تواجد الحركات والأحزاب السياسية قياساً بالكثافة السكانية

¹ نسرين شاكور رضوان سمارة، مرجع سابق، ص60

لأهلها، حيث تعددت الأحزاب والحركات ما بين حزيا وحركة وتنظيم، تحمل ألوان مختلفة في الانتماء والفكر والتوجه (شلح، 2012م).

لا تشكل الأحزاب السياسية ركنا من أركان النظام السياسي فضب، وانما تعتبر أيضا جزمة من المنظومة الاجتماعية التي تسهم فيها مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، كالمؤسسات الأهلية والنقابات المهنية والجمعيات الخيرية، والقطاعات النسوية والعمالية والطلابية وغيرها .

فالأحزاب تتبنى البرامج والمواقف السياسية، وتمارس السياسة بأشكالها المختلفة، وتضم في صفوفها عضوية المواطنين من الشرائح المتنوعة وهي أيضا تقوم على هياكل إدارية متعددة وتشكل من مستويات تنظيمية مختلفة.

فلسطينيا، مارس الشعب الفلسطيني التقنية السياسية والحزبية في وقت مبكر من القرن الماضي، وغر مراحل سياسية متتالية، إلا أن هذه التقنية كانت في ظل النضال الوطني ضد الاستعمار والاحتلال من ناحية، وفي غياب سيادة وطنية وسلطة سياسية فلسطينية من ناحية ثانية. أما بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية فقد بدأت مرحلة سياسية تختلف عن المراحل السابقة، حيث نشأت سلطة سياسية فلسطينية معينة، وإن لم تكن ذات سيادة كاملة، وأصبح المجلس التشريعي الفلسطيني صاحب صلاحية سن التشريعات الوطنية (عيسى، 2013م).

والتعددية السياسية بالمعنى المتعارف عليه يقصد بها التعددية الحزبية وذلك بان يسمح النظام السياسي بقيام عدة أحزاب سياسية، ومعنى الحزب السواسية عبارة عن مجموعة من الناس يؤمنون بأهداف سياسية وأيديولوجية مشتركة ويتمتعون بالتنظيم ويعتقدون ذات المبادئ السياسية وهدفهم الوصول إلى السلطة والمشاركة في الحكم. (القدرة، 2015م).¹

ولعل من أهم تداعيات الانقسام السياسي على الجامعات والحياة الأكاديمية في تراجع استقلالية الجامعات وانتشار ظاهرة تسييس الجامعات والأكاديميين، حيث بانف فضاء للصراع السياسي بدلا من أن تكون فضاء للتنافس العلمي والأكاديمي، فضلا عن تراجع النشاط الأكاديمي لحساب الأنشطة الحزبية التحريضية، وتراجع جودة الأطر والكفاءات العلمية وضعف مخرجات التعليم، وغياب الرقابة الأكاديمية العليا، وضعف الإدارة وخوفها من مواجهة الطلبة والإداريين الناشطين سياسياً، وانتشار ثقافة الخوف والعنف داخل الجامعات.

وتتضح جليا حالة الانقسام السياسي في جامعة الأقصى، والذي أثر سلبا على جميع أنماط الحياة الأكاديمية والإدارية في الجامعة من خلال عدم تمتع الجامعة بالاستقلالية وتعرض الجامعة باستمرار إلى تدخلات خارجية تعيق عملها

¹ نسرين شاكر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص61

كمؤسسة تتمتع باستقلالية وفقا للقوانين الدولية والوطنية (التجمع الديمقراطي للعاملين في الجامعات والكليات، 2015)

5- المعتقدات الدينية

يتضمن القانون الأساسي الفلسطيني في مواده أن العمل حق وشرف وواجب تكفله الدولة، وأن الوظائف العامة حق للمواطنين جميعا دون تمييز على أساس الدين أو النوع

6- الخلفية التعليمية

تمثل الخلفية التعليمية أحد أهم القيود على التعامل مع قضية تنوع الموارد البشرية في العمل فمستوى الأمية والتدريب المهني المتخصص ومستوى التعليم العالي والتخصصات المختلفة له، واتجاهات الأفراد نحو التعليم والمتعلمين، ومدى التوافق بين التعليم ومتطلبات العمل إلى غير ذلك من الأمور المرتبطة بالتعليم، فكل ما سبق يشكل تنوعا لقوى العمل من خلال بعد التعليم.

ومن الجدير بالذكر أن الإحصاءات في فلسطين توضح ارتفاع نسبة التعليم بالنسبة للعمالة الفلسطينية مما يساعد على إمكانية استيعابها للتكنولوجيا المتطورة والفنون الإنتاج المتقدمة مما يساعد على زيادة درجة المهارة بالنسبة لها مما يشكل مردود إيجابية لسوق العمل الفلسطيني من جهة، فضلا عن إمكانية زيادة فرص العمل هذه العمالة في أسواق العمل الخارجية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)¹

ويمكن القول أن تنوع الخلفية التعليمية لقوة العمل تمثل العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات نظرا لتنوع الوظائف الموجودة بالمنظمة مما يتطلب تخصصات مختلفة كذلك فإن ارتفاع درجة التعليم بين القوى العاملة يساعد على نجاح برامج التدريب ويزيد من فرصة استيعاب هذه العمالة لمهارات العمل المتطورة.

7- الخبرة العملية

تمثل الخبرة العملية أحد الأبعاد الهامة لتنوع الموارد، حيث أشارت العديد من البحوث إلى وجود علاقة بين الخبرة والقدرة على تقبل التنوع خاصة التنوع الثقافي.

¹ نسرين شاكر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص62

8- المظهر الخارجي

يعتبر المظهر الخارجي للفرد أحد الأركان الأساسية في تكوين شخصيته. في استبيان أجراه موقع (بيت. كوم الإلكتروني، 2013م) حول تأثير المظهر الخارجي على قرارات التوظيف كان السؤال كالتالي: هل المظهر الخارجي يحدث فرقا خلال المقابلة؟ وهل تظن أن المظهر الخارجي الحصن في مكان العمل قد يكون المفتاح للتقدم المهني؟ وهل هناك علاقة بين حسن المظهر والنجاح المهني؟

ومن أهم النتائج التي جاءت في الاستطلاع:

- يشعر 63.5% من المهنيين بأنه يتم الحكم عليهم على أساس مظهرهم الخارجي وملابسهم.
- يعتقد 78.6% من المشاركين أن المهنيين الذين يعتبرون بمظهرهم الخارجي يحظون بالمزيد من الفرص للنمو مهنية.
- أشار معظم المشاركين في الاستبيان (75.8%) أنهم يحنون الاهتمام بمظهرهم الخارجي واختيار الملابس الأنيقة للعمل.

- أفاد نصف المشاركين فقط (47.3) أن شركاتهم تعتمد قواعد لباس محددة

- جمع المعلومات لاستبيان بيت. كوم حول تأثير المظهر الخارجي على قرارات التوظيف جرى إلكترونية بين 14 فبراير و15 مارس 2013 بمشاركة 10,525 مشاركة من أكثر من 12 دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.¹

9- الأحوال الشخصية (حالة الوالدين)

في بعض الحالات يواجه العاملون بعض المشكلات تتمثل في رعاية الأبوين الكبار في السن (او أحدهما) والذين يحتاجون إلى رعاية خاصة ويمكن الاعتماد على برامج العمل المرنة للمساهمة في التخفيف من حدة هذه المشكلات. كذلك يمكن الاعتماد على أسابيع السبل المضغوطة ومشاركة الوظيفة وبرامج خفض الاختياري لوقت العمل وسياسات مرونة المكان ووسائل الدعم ووسائل العناية بكبار السن وسياسات الدعم الشخصي نحو ذلك.

10- الحالة الاجتماعية (الحالة الزوجية)

تعد الحالة الاجتماعية من أهم أبعاد تنوع الموارد البشرية ولقد قدم قانون الخدمة المدنية الفلسطيني العديد من التسهيلات للموظفين في هذا الشأن مثل توفير ساعة خلال وقت العمل الرضاعة الطفل، بالإضافة إلى اجازات الوضع واجازات رعاية الطفل.

¹ نسرين شاكر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص63

وكذلك يجب على المنظمات الفلسطينية تقديم تسهيلات أكثر في هذا المجال مثل إنشاء دور الحضانة ومدارس للأطفال

II-2-3 أبعاد تنظيمية

ويؤكد الطبال (2011م) أن الأبعاد التنظيمية تمثل البعد الأساسي الثالث لتنوع الموارد البشرية، ويشمل هذه البعد مجموعة من الأبعاد الفرعية تشمل المستوى الوظيفي ومحتوى العمل والأقدمية ومكان العمل وعضوية النقابات وموقف الإدارة كمايلي¹:

1- المستوى الوظيفي

يخلق اختلاف المستويات الإدارية للأفراد في حد ذاته تنوعه في الموارد البشرية، ولقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى الإداري وبين كثير من القضايا السلوكية في مجال العمل مثل الرضا الوظيفي أو الشعور بالاغتراب في مجال العمل أو الاستغراق الوظيفي أو ضغوط العمل.

2-نوع ومجال العمل

تحتاج الوظائف المختلفة إلى احتياجات ومهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها مما يتطلب تنوع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة. وتتميز المنظمات المعاصرة بوجود العديد من الخبرات والمهارات والتخصصات المختلفة مثل المهندسين والقانونيين والمحاسبين والكيميائيين ونحو ذلك مما يفرض تحديا على إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه التخصصات المختلفة.

3- مجموعات العمل

يوجد بالعديد من المنظمات مجموعات متعددة للعمل. وتنقسم هذه المجموعات إلى مجموعات رسمية وأخرى غير رسمية ، ويشكل تنوع وتعدد هذه المجموعات بعدا من أبعاد التنوع.

ويقصد بجماعة السل ذلك الكيان الذي يشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة وتنقسم جماعات العمل إلى نوعين هما الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية. وتشتمل الجماعات الرسمية على نوعين فرعيين هما جماعات القيادة والسيطرة وجماعات الأعمال المحددة ، كذلك تشتمل الجماعات غير الرسمية على نوعين هما

¹ نسرين شاکر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص63-64

جماعات ذوي الاهتمامات المشتركة وجماعات الصداقة، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى تكوين جماعات العمل غير الرسمية ومن أهمها إشباع المصالح المشتركة ، وتحقيق الأمان للأفراد وإشباع الحاجات الاجتماعية، وإشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

4- الأقدمية

ويقصد بها الموقع الإشرافي أو الرئاسي داخل قوة العمل المتنوعة وترتبط أيضا بطبيعة العمل والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية والخبرة العملية

5- موقع العمل

يمثل موقع العمل أحد أبعاد التنوع. ومن الجدير بالذكر أن النظر إلى المنظمة باعتبارها مكان عمل أو بوتقة يتم فيها صهر مختلف العاملين على اختلاف خصائصهم وثقافتهم وأعمارهم وأنواعهم وغير ذلك من الأبعاد عملية يصعب تنفيذها. ويجب على المديرين أن يتفهموا هذا التنوع الذي يعني شخصيات مختلفة وثقافات متباينة. ويجب فهم ذلك وقوله والتعامل معه.¹

6- عضوية النقابات:

قد ينتمي أعضاء قوة العمل إلى نقابات متعددة مما يخلق تنوعا في قوة العمل.

7- حالة الإدارة (النمط القيادي):

كما أن الشخصية هي محور التنوع فإن الإدارة هي العنصر الحاكم في التنوع، فهي المسؤولة عن تحقيق التنوع وتقديم الدعم المناسب له، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به.

ويمكن تقسيم القادة إلى أنماط متعددة من أهمها الديمقراطي والاستبدادي والفوضوي كذلك هناك القائد الموجه بالمرؤوسين والقائد الموجه بالإنتاج.²

¹ نسرین شاکر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص64-65

² نسرین شاکر رضوان سمارة، مرجع سابق، ص65

III_ خطوات وإستراتيجيات إدارة التنوع

III-1- خطوات إدارة التنوع

في الممارسة العملية، مزج قوة عمل متنوعة متماسكة ومنتجة في الشركة يتطلب خطوات. أي برنامج إدارة التنوع عادة ما يبدأ في القمة، على النحو التالي:

أولاً: توفير القيادة القوية: الشركات التي لديها سمعة جيدة في إدارة التنوع عادة ما يكون كبار المديرين التنفيذيين يؤيدون فوائد التنوع وعلى سبيل المثال، من خلال تشجيع الموظفين بإنصاف (بعادلة).

ثانياً: تقييم الوضع: برنامج إدارة التنوع في حد ذاته يبدأ عادة مع تقييم المؤسسة لوضعها الحالي من التنوع. وماهي طبيعة التنوع لديها وهل هناك أي قضايا متصلة بالتنوع؟، والدراسات الاستقصائية لموقف الموظف والإدارة وتقييم الموظفين،..... الخ

ثالثاً: توفير التدريب على التنوع والتعليم: إذا كان التقييم يكشف عن قضايا ومساءئل المنظمة بحاجة لمواجهتها ومعالجتها، فإن بعض أنواع البرامج التغيير في النظام. هذا كثيرا ما ينطوي على نوع من تدريب الموظف وبرنامج التعليم، على سبيل المثال مناقشة المدرب الخبير للموظفين المديرين حول أهمية قيمة التنوع ووجود أنواع من السلوكيات والأفكار المسبقة من التحيزات التي قد تضعفها.¹ ويهدف التدريب على التنوع في كثير من الأحيان إلى توعية جميع العاملين إلى ضرورة تقييم الاختلافات وبناء الثقة بالنفس، وإلى خلق بيئة تعمل عموماً على نحو أكثر سلاسة ومضيافة للقوى العاملة في الشركة المتنوعة.

رابعاً: تغيير الثقافة و أنظمة الإدارة: لتعزيز وتقوية التدريب، نحتاج أيضاً إلى التدريب بالأفعال. من الناحية المثالية، الجمع بين برامج التدريب مع خطوات ملموسة أخرى تهدف إلى تغيير قيم المنظمة، والثقافة، ونظم الإدارة. على سبيل المثال، مكافأة تغيير الخطة لتحفيز المديرين لتحسين إدارتهم باستطلاع آراء موظفيهم حول التماسك والصراع.

خامساً: تقييم برنامج إدارة التنوع: على سبيل المثال، المسوحات لمواقف الموظفين تشير الآن إلى أي تحسن في المواقف تجاه التنوع؟. لإيجاد و تهيئة برامج إدارة التنوع، لابد أن لا نتجاهل قضايا واضحة. مثلا امكانية تدريب المهاجرين بلغاتهم الأم لتسهيل التعلم وضمان الامتثال لمسائل مثل قواعد السلامة وسياسات التحرش،.. وبالتالي تسهيل عملية دخولهم إلى قوة العمل الخاصة بالمنظمة.

¹ صفراني عائشة، مرجع سبق ذكره، ص84

III-2- إستراتيجيات إدارة التنوع:

يرى Dalton and Masson أن نجاح التنوع يتوقف على وجود خطة استراتيجية للتنوع، ويجب على مديري التنوع في المنظمات أن يشرفوا على وضع هذه الاستراتيجية، ويفضل عدم تفويض هذه المهمة للمستويات الادارية الاقل حتى تحصل على الدعم الكافي لنجاحها، ويجب أن تتضمن هذه الخطة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية مثل: زيادة ادراك الأفراد والمديرين للتنوع، والحصول على قبول الأفراد لفكرة التنوع، واقتناع قوة العمل بالمنظمة من مديري وأفراد بحتمية التنوع وفوائده، كذلك يجب تقسيم هذه الخطة الاستراتيجية إلى مجموعة من الخطط التكتيكية، ويجب توفير برامج التدريب اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف وخصوصا الأهداف التي تتعلق بالإدراك ومهارات إدارة الصراع، مع ضرورة متابعة وتقييم هذه البرامج، كذلك يجب أن تتضمن الخطة الإستراتيجية تطوير ثقافة المنظمة لتبني تنوع قوة العمل بها. كما يضيف Dreu and Evers أنه لا بد من وجود رؤية ورسالة وأهداف كجزء من الإدارة الاستراتيجية للتنوع، ويضيف أن الاخذ بالجهود المتفرقة مثل القوانين الملزمة أو الالتزامات الأخلاقية أو المسؤولية الاجتماعية كل ذلك لن يكفل النجاح لإدارة التنوع، ولذلك لا بد من وجود تخطيط وممارسات استراتيجية لإدارة التنوع. ومن الامور التي يجب التأكيد عليها أنه من الضروري تطوير ثقافة المنظمة لكي تبني فكرة التنوع، ولكن ذلك لا يعني ذوبان الثقافات الأخرى في ثقافة واحدة، ولكنه يعني تفهم الثقافات الأخرى وقبولها وعدم التمييز ضدها. كما يجب ربط استراتيجية التنوع باستراتيجية المنظمة ككل وتحقيق التناسق والتناغم بينها.¹

دراسة Higgs and Perrin، وهي من أكثر الدراسات ذيوعا ولكن في تناول الاستراتيجية العامة للتعامل مع نوع من أنواع التنوع ألا وهو الثقافي ووقفه تختار الشركات متعددة الجنسيات بين ثلاث استراتيجيات بديلة هي:

أولاً: الاستراتيجية الأولى: تجاهل الاختلافات الثقافية، ففي هذه الحالة تتجاهل المنظمة تماما الاختلافات الثقافية وتخطط لاستخدام الموارد البشرية دون النظر إلى تلك الاختلافات وبالتالي فهي تطبق سياسات موحدة في كل المجالات، وترجع أي مشكلات في التطبيق إلى عوامل غير ثقافية.

ثانياً: الاستراتيجية الثانية: التقليل من التنوع الثقافي، في هذه الحالة يكون السعي إلى تقليل مصادر التنوع الثقافي بحيث ينتمي العاملون تقريبا لثقافة واحدة بافتراض أن ذلك سيسهل إدارة الموارد البشرية، وقد يجرم ذلك المنظمة من مزايا التنوع الثقافي.

¹ صفراني عائشة، مرجع سابق، ص 87

ثالثا: الاستراتيجية الثالثة: إدارة الاختلافات الثقافية، تقوم المنظمة بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الماثلة في مختلف الثقافات الموجودة للاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص وعلاج نقاط الضعف والمواجهة الفعالة للتحديات.

كما سلط Miller (1996) الضوء على مدخلين لإدارة التنوع، الأول: وهو المرتكز على الاختلافات في الأفراد، والثاني: هو المدخل الأكثر استقامة ورشدا وهو مدخل تقليدي والتي تتطلع فيه المنظمة إلى تطوير إمكانية الجميع. كما يرى البعض أنه بالرغم من الاختلافات في الاستراتيجيات إلا أن معظمها تصب في مجموعة معينة يمكن حصرها في:

أولا: استراتيجية التجاهل: بمعنى تجنب أو حتى منع تنوع القوى العاملة، فالمؤسسة لا تتجاهل الاختلافات الثقافية وإنما ترفض التنوع الثقافي للوصول إلى قاعدة قوى عاملة متجانسة. فالمؤسسة لا تتدخل في هذا المجال لأن التنوع يأخذ محله بطريقة عفوية في المؤسسة، غير أن هذه الاستراتيجية لا تتماشى مع واقع الاختلافات الكثيرة بين الموارد البشرية والتي قد تتسبب في مشاكل كثيرة لأنواع معينة منها بسبب السن، الجنس....

ثانيا: الاستراتيجية الدفاعية: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الاستجابة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة وتقليل الاختلافات المرتبطة باليد العاملة التي تتزايد عوامل اختلافها يوما بعد يوم، ومحاولة حل المشكلات المرتبطة بذلك كالصراعات مثلا، والتركيز على اتباع القوانين والتشريعات.

ثالثا: الاستراتيجية الهجومية: حسب هذه الاستراتيجية فإن الجميع بإمكانه الاستفادة من التنوع سواء الأفراد أو المؤسسة ككل من خلال التركيز على الاختلافات بين الأفراد لأن هذه الاختلافات هي مصدر الإبداع والميزة التنافسية (التركيز على الاختلافات بين الأفراد وليس الاختلافات الثقافية). وتركز هذه الاستراتيجية على خلق جو تعلم واستغلال المهارات المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة ككل. كما يمكن اعتبار هذا التنوع كانعكاس داخلي لبيئة المؤسسة الخارجية مما يؤمن الدخول إلى قاعدة الزبائن المختلفين والأسواق العالمية.

مما سبق يمكننا أن نتبنى مجموعة من البدائل التي تندرج ضمن مجموعة من الاستراتيجيات كما يلي:

أولا: استراتيجية التجنب: وتتضمن كل من الممارسات التالية: (عدم وعي بالاختلافات والتنوع والاستبعاد لبعض الافراد للالتزام بالقوانين، الرفض أو النفي بإنكار وجود تنوع أو اختلاف، الكبت والتثبيط بعدم تشجيع الاختلافات، الفصل والعزل ليصبح هذا الشخص عدم التأثير في المنظمة... الخ)

ثانيا: استراتيجية الفهم والتقبل: وتتضمن كل من (التفهم أو الاستيعاب، الوعي بوجود تنوع، الصبر، سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، برامج تدريبية... الخ)

ثالثا: استراتيجية التكيف: وتتضمن كل من: (التسامح بالوعي بالاختلافات لكن عدم قبولها، تعايش معها، بناء علاقات جيدة بين الافراد، برامج تدريبية، بناء ثقافة المنظمة... الخ)

رابعا: استراتيجية التكامل: من خلال التعامل مع التنوع والاختلافات كحقيقة واقعة (تبني التكيف المتبادل بإدراك كل الفروقات والاختلافات ويتقبلوا ذلك، وإدراك أن كل شيء قابل للتغيير... الخ)¹

المطلب الثاني: أداء العاملين

I- مفهوم أداء العاملين

I-1- تعريف أداء العاملين

يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على أنه يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل. ومن خصائص هذا التعريف هي:

فهو تعريف لا يقتصر استخدامه على عمل معين دون آخر، حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الاعمال اية كانت طبيعتها، ويعود ذلك الى ان اي عمل مهما كان محتواه فأن له اهداف محددة وان اختلفت أبعادها وطبيعتها من عمل الأخر.

- يمكن اخضاعه للقياس ولنتلك بمقارنة الأداء الفعلي لكل هدف من الأهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.

- يمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس أداء جميع العاملين في المنظمة، وسواء كان الأثناء على مستوى الافراد او كان ضمن الأثناء الكني لمجموعة من العمل. ويأتي ذلك عن طريق تحديد الأهداف على مستوى الفرد او الجماعة، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيقها ضمن العمل المحدد له على المستوى الشخصي أو الذي يدخل ضمن الهدف النهائي للمجموعة ككل.

¹ صفراي عائشة، مرجع سابق، ص 92-93

وعليه يعتبر الأداء هو الأثر الصافي الجهود التي يبذلها الفرد والتي تتركز على قدراته ودراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وادراك المهام.

ويمكن أجمال أهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد والوجه المطلوب بالاتي¹:

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- 2- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- 3- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجنية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، و الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- 4- نوعية العمل المكلف به ومدى اتسامه مع قدراته وإمكانياته.
- 5- ادراك الفرد الأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

فمن أجل تحقيق مستوى جيد من الاداء يكون مقبولا من الادارة لابد من وجود حد ادني في كل مكون من مكونات الاداء المنوه عنها أنفا. بمعنى آخر فأن العاملين عندما يبذلون جهودا كبيرة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهون ادوارهم فأن ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الادارة او رؤسائهم على الرغم من الجهد المبذول في العمل باعتبار أن الجهد والقدرة قد توظيفها بغير محلها.

وبالتالي هذا ينعكس على موقف الادارة من الفرد ولكن بدرجة أقل في حالي عدم بذل الجهد بالدرجة المطلوبة من قبله اثناء تأدية العمل، أو عدم امتلاكه للمستويات المطلوبة من القدرات اللازمة للعمل وبالتالي سيعتبر ادائه منخفضة ايضا.

وعليه فأن الوصول إلى الأداء الجيد والمقبول ادارية يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد وهي كالتالي²:

¹ - سعيد سمير أبو جليدة، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2018، ص35-36

² - سعيد سمير أبو جليد مرجع سابق، ص37،



I-2- أهمية اداء العاملين

أهمية أداء العاملين من خلال ما يلي:

I-2-1 الأهمية الأداء بالنسبة للعاملين

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بالأجور و المرتبات و كذا المنح و المكافآت.
- يرتبط الأداء من جهة الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له و هي الحاجة إلى الاستقرار و اثبات ذاته.

I-2-2 الأهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث الأهمية لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها و يشرف عليها العاملين ، و لذلك فإن جمع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين، لأنه لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد و دافعيته فحسب ، و إنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات و درجة فاعليتها.

II_ عملية تقييم أداء العاملين

تأتي عملية تقييم أداء العاملين في نهاية إدارة الأداء حيث تستطيع الإدارة الوصول إلى نتائج موضوعية لمستويات الأداء، فكل مدير في عمله، و تحت اشراف إدارة العاملين ، فيقوم بتقييم أداء مرؤوسيه، و تتم ذلك لأغراض عدة، كمنح الحوافز و تحديد ما يحتاج للتدريب وغيرها، كما أنه يحتاج إلى تحديد المسؤولين و المشاركين في عملية التقييم و المعايير التي تتم على أساسها تقييم أداء العاملين .

II-1- تعريف تقييم اداء العاملين

في هذا سوف نتطرق إلى تعريف عملية تقييم أداء العاملين بالإضافة إلى أهدافها¹ تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر، بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء، وهذا ما تبينه بعض المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء. ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم أداء العاملين على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجال"². كما أن تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي للفرد و سلوك أدائه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل و القوة في نشاطه بغرض معالجته و تدعيم جوانب القوة.

II-2- أهداف تقييم اداء العاملين

تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء فيما يلي:

- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتتمثل أهدافها فيما يلي:
- خلق مناخ يسوده الثقة و التعامل الأخلاقي بين العاملين و المنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية و الحيادية في إصدار القرارات و المكافآت.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة و توظيف طموحاتهم و تطوير و تحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.
- تقويم برامج و أساليب إدارة العاملين.³
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد من التوظيف.

¹ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، م31، ع1، سوريا، 2009، ص6.

² - سعاد نايف البرنوطي، إدارة العاملين: (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص378.

³ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، من منظور القرن الواحد العشرين، المكتبة الانجلومصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص332-333

• أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: تتمثل في:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل و الأداء بشكل موضوعي.
- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف و التوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.
- ث- أهداف تقييم الأداء مستوى المرؤوسين: تتمثل في:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين و إقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم؛
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك و أداء الموظفين و البيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة و العدالة و الموضوعية في عملية التقييم¹.

III-خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين

III -1-خطوات تقييم اداء العاملين

تبدأ عملية التقييم بمراحل متتالية تتمثل فيما يلي:

- تحديد معايير تقييم الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فهذه المعايير تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها يتم الحكم على الأداء هل هو وفق المطلوب أم لا؟، وفي الحقيقة هذه المعايير تمثل أهدافا بالنسبة للأفراد التي يجب إنجازها من خلال الأداء وذلك ضمن فترة زمنية محددة².
- قياس الأداء: تقوم هذه الخطوة على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، حيث هناك أربع مصادر للمعلومات التي غالبا ما تستخدم لقياس الأداء وهي ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، والتقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

¹ - محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 271-270.

² - يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة العاملين، (مدخل إستراتيجي متكامل)، م 1، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2020، ص 237.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات تؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء¹.

- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي و المعياري، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقة وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل و قناعته بهذه النتيجة².

- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

✓ النوع الأول: تصحيح مباشر وسريع حيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء لتتطابق مع المعيار، وعليه فإن هذا التصحيح وقتي.

✓ النوع الثاني: تصحيح أساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وتعد عملية التصحيح الأساسي أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل³.

III -2- معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، والمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء تتمثل فيما يلي:

- المعايير الشخصية: غالبا ما تركز على قدرة الموظف على البذل و العطاء وتحقق الذات و البراعة و اللياقة التي تتجلى بها الموظف في مواقف مختلفة ومدى النضج الانفعالي و استواء الشخصية، و على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداءه العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية التالية:

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة العاملين مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003 ص246.

² - علي محمد الربابعة، إدارة العاملين، (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص89.

³ - عبد العزيز بعيجي، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة دنوان الترفيقية و التسيير العقاري لولاية بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019، ص47

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم.

- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين.

- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل و ليس الجانب العملي له.

- معايير النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي (العملاء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل التالية:

- الكمية: حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع مكان متوقعا.
- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.
- الجودة: نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.
- الوقت: هل أنجز العامل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا كان هنالك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.

- معايير السلوك: من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك الموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، ذلك أن هنالك تصرفات تصدر عن العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي، ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب، الرشوة، السرقة في التعاملات)، وفيما يلي سنعرض أمثلة عن المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:

- اتخاذ القرارات: وتمثل في الحكم على الأمور التي تتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء؛
- تحديد الأولويات: وتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولويتها.
- التنظيم: هل هذا العامل يهتم بإنجاز العمل اليومي وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد الخاصة؟
- التخطيط: هل يقوم العامل بوضع خطة عمل لها؟

- الاتصال: هل لدى الفرد العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين بصدق وموضوعية¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة التنوع وأداء العاملين

يتم تصنيف المجموعات وفق درجة تماثل أو اختلاف الخصائص الفردية لأعضائها، وتظهر كل فئة نخبة مختلفة من الخصائص التي يمكن أن تؤثر على الأداء الجماعي. وعلى الرغم من أن التجانس - وكما ذكر سابقاً - يقلل من احتمالات الصراع، إلا أنه قد يوجد أيضاً قدر من التوافق أكثر من المطلوب ينتج عنه نشاطات غير منتجة. أما في المجموعات غير المتجانسة فيساعد التباين في الخصائص الفردية في إحراز مستويات عالية من الأداء ومستوى رفيع لحل المشكلات إذ أن أعضاء المجموعة ينشطون من القدرات الذهنية لبعضهم بعضاً. وسيتم فيما يلي التعرف على أهم آثار التنوع على أداء مجموعات العمل. إن الكثير حول طبيعة التنوع، وأثاره على مخرجات مجموعات العمل ما زال غير معروف وغير مدروس، أما الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع فقد توصلت إلى نتائج متضاربة أو مختلفة، ففي الوقت الذي توصل فيه (Wiersema and Bantel, 1992) إلى سلبية العلاقة ما بين التنوع ومستوى الأداء، فإن (Bantel, 1994) عاد وأشار إلى وجود علاقة إيجابية ما بين التنوع والأداء. أما (meone and Caliwell, 1992) فقد توصلوا إلى عدم وجود علاقة ما بين التنوع والأداء².

I- اثار الايجابية للتنوع على اداء العاملين

إن زيادة مستوى التنوع في مجموعة العمل يؤدي إلى زيادة عدد وجهات النظر، وأنماط حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وزيادة وتنوع المعرفة، حيث أن مجموعات العمل المتسمة بالتنوع من المتوقع أن تظم أفراد لهم خبرات متعددة، وبالتالي فإنهم سيملكون وجهات نظر ورؤى مختلفة ومتعددة حول كيفية التعامل مع الأمور والمشكلات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى استشارة النقاش الفعال بين أعضاء المجموعة والذي بدوره سيؤدي إلى رفع مستوى جودة القرارات المتخذة. ويرى (Hamel, 1991) أن التنوع في الخبرة السابقة لأعضاء مجموعة العمل يؤدي إلى زيادة معارف أفراد المجموعة وذلك بسبب نقل الخبرات السابقة في المجموعة من فرد إلى آخر وبالتالي تحفيز ما يعرف بالتعلم التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة، وعندما تحاول المجموعة تحديد أفضل السبل للتعامل مع موقف معين، فإن أعضاء المجموعة سيسترجعون آثار البدائل المختلفة ونتائجها عندما تعاملوا مع مواقف مشابهة في أثناء عملهم في منظمات أو مجموعات أخرى.

¹ عبد العزيز بيجي، مرجع سابق، ص48

² انس يوسف عايد حداد، أثر التنوع المعرفي على مجموعات العمل، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، مذرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2004، ص53

وترى (1999) Pelled أن التنوع يؤدي إلى تحسين أداء ومخرجات مجموعات العمل وتلك من خلال زيادة مستوى صراع المهمة في داخل مجموعة العمل، حيث أن تعريض أفراد المجموعة إلى وجهات نظر متعارضة حول موضوع ما يشجعهم على جمع المزيد من المعلومة والبيانات، وكذلك يشجعهم على محاولة التعرف على الموضوع موضع النقاش بصورة أكثر عمقا، وبالتالي يؤدي إلى تكوين فهم أفضل للمشكلات وبدائل حل المتوفرة. وندعم (1994) Jehn هذا التوجه حيث توصلت في دراستها إلى وجود علاقة ايجابية ما بين مستوى صراع المهمة و أداء مجموعات العمل وكذلك فان (1982) Janis تشير إلى أن عدم قيام أعضاء المجموعة بانتقاد و تحليل وجهات نظر بعضهم بعضا قد يؤدي إلى إغفالهم للعديد من التفاصيل المهمة في اتخاذ القرار مما يقلل من جودته¹.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص أهم آثار الترع الايجابية على الأداء فيما يلي²:

1. أن التنوع في الخبرات السابقة لأعضاء المجموعة يزيد بها مجموعة متنوعة من المعلومات المعيارية والإجرائية (Normative and Procedural Information) ، أي أن أعضاء المجموعة سيكون لديهم العديد من الإجراءات المتعارف عليها للتعامل مع مواقف معينة والتي تعتبر بمثابة العرف الاداري .

2. أن التنوع يؤدي إلى تحفيز أعضاء المجموعة لحل اختلافاتهم الناتجة عن اختلاف الخبرات السابقة لهم، كما أنه يحفزهم على التعمق في الأمور والتعلم من الحالات المختلفة التي يوردها زملائهم أثناء المناقشة، وهذا كله يؤدي إلى تحسن القرارات المتخذة وبالتالي جودة الأداء.

3. أن التنوع في المعرفة يؤدي إلى تحفيز الصراع البناء حول القضايا المختلفة، مما ينقع الأفراد الدراسة الموضوع بصورة أعمق، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسن الأنا.. ويؤكد (1994) Schwenk and valaeich هذا الرأي حيث يعتقدون بان نشوء الصراع يؤدي إلى تقييم ونقد الأمراء المطروحة وهذا بدوره يؤدي إلى قرارات ذات جودة أعلى من تلك التي تتخذ في غياب الصراع.

وكما تمت الإشارة في بداية هذا الجزء، فإن البعض يرى أن للتنوع آثار سلبية على أداء المجموعات، وسيتم فيما يلي التعرف على أهم الآثار السلبية المحتملة للنوع.

¹ انيس يوسف عايد حداد، مرجع سابق، ص54

² انيس يوسف عايد حداد، مرجع سابق، ص55

II-أثار السلبية للتنوع على اداء العاملين

تتمثل الاثار السلبية للتنوع في مايلي¹:

1. يؤدي التنوع إلى تقليل سرعة إنجاز المهام؛ حيث أن أعضاء المجموعات المتسمة بالتنوع سيكونون أكثر تحفظاً لمناقشة الآراء المختلفة التي يملكها كل منهم حول طبيعة وكيفية تنفيذ المهام وبالتالي فإنهم سيكونون بحاجة لأخذ العديد من الآراء والأفكار بعين الاعتبار عند اتخاذهم القرارات. ونظراً لصعوبة توحيد ودمج جميع الآراء فإن أعضاء المجموعة سيأخذون وقتاً أطول كي يتوصلوا إلى اتفاق حول المهمة المطلوبة (صراع المهمة)، وكيفية تنفيذها (صراع العمليات وبالتالي فإنهم يأخذون وقتاً أطول في إنجاز المهام.

2. بناء على نظريات الي Self Categorization و Social Identity فإن التنوع سوف يؤدي بأعضاء مجموعة العمل إلى تقسيم أنفسهم. بناء على اختلافهم في الخلفيات الوظيفية أو الديموغرافية إلى مجموعات اجتماعية مختلفة، وبالتالي يصبح ينظر للعضو في مجموعة العمل على أنه ينتمي للمجموعة الاجتماعية (in-Group) إذا كان يشابه أعضاء المجموعة في الخلفية الديموغرافية أو الوظيفية، أو أنه لا ينتمي للمجموعة الاجتماعية (Out - Group) إذا كان يختلف عن أعضاء المجموعة في الخلفية الديموغرافية أو الوظيفية. إن هذا التقسيم يؤدي إلى زيادة مستوى الصراع غير البناء (Dysfunctional Conflict) ، ومستوى دوران العمالة، ويدمر الترابط بين أعضاء مجموعة العمل، ويعيق الاتصالات غير الرسمية مما يؤدي إلى تراجع أداء المجموعة.

¹ انس يوسف عايد حداد، مرجع سابق، ص ص 54-55

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث للدراسات السابقة التي كانت لها صلة أو تقاربت مع موضوع الدراسة حيث تم تقسيمها الى دراسات عربية ودراسات اجنبية ثم تطرقنا في الأخير لمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. الدراسة الأولى: سعيد جردير، 2022، بعنوان مساهمة إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال الجزائرية ;

- هدفت الدراسة الى اختبار مساهمة إدارة التنوع بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الجزائرية القطرية في المليية ولاية جيجل ؛ وقد اعتمدت الدراسة على استبيان كأداة لجمع البيانات اذ تم توزيعه على عينة ملائمة شملت 50 اطار بالشركة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة؛ وتوصلت النتائج الى:

- تساهم إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية ولاية جيجل
- لا تؤثر كل من إدارة الابعاد الداخلية والخارجية للتنوع في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية
- تساهم الابعاد التنظيمية للتنوع في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية ولاية جيجل

2. الدراسة الثانية: زينب خليل حسن، 2021، بعنوان دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي في المجموعة دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي و رؤساء الأقسام في كليات جامعة واسط.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور التفاعلي لقيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة لعينة من تدريسي ورؤساء الأقسام في كليات في كليات جامعة واسط وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العينة وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية spss v25 و v23AMOS

واختبار الفرضيات باستخدام أساليب الارتباط والانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- رؤساء الأقسام يتخذون سلوكيات بقيادة منغلقة إذ اشارت ان التدريسيين يعتقدون بان ادارة اقسامهم تعتمد على إجراءات العمل الروتينية في إنجاز المهام المحددة

- رؤساء الأقسام في الجامعة المبحوثة اثبتت ان هناك اهتمام بسلوكيات القيادة المفتحة لتحقيق أداء إبداعي بوساطة لتوليد الأفكار الجديدة في استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها.

- تعمل القيادة البارعة على المساهمة في تعزيز وتعديل العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي بشكل إيجابي أي توافر سلوكيات قيادية متنوعة اداره حالة التعدد والتنوع في المهارات والخبرات والإمكانيات الموجودة والتوجيه للأفكار بصورة صحيحة سوف يساهم بتغيير إيجابي في مستوى الأداء الإبداعي لدى التدريسيين داخل جامعة واسط.

الدراسة الثالثة: سعيد سمير أبو جليدة، 2018، بعنوان أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية.

شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية شركة المدار الجديد وشركة ليبيا وبالبلغ عددهم 860 فردا حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية وكان صالح منها تحليل 293 استبانة وجرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية واستخدام برنامج AMOS .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تسعى شركات الاتصالات الليبية للحصول على أفضل الكوادر البشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها

- الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية لمتطلبات الالتزام بالعمل والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز لأداء العمل بشكل مطلوب

الدراسة الرابعة: نسرین شاکر رضوان سماره، 2017، بعنوان واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ادارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة وإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات وتم استخدام عينة عشوائية طبقية ذات المرحلتين و يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية وبلغت عينة الدراسة 332 موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

-وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة التنوع ككل في الجامعات الفلسطينية وكذا مجال الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية

-وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل الأفراد عينة الدراسة على مجال الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 أكبر أو يساوي a) بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 أكبر أو يساوي a) لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة

الدراسة الخامسة: عبد المجيد بكاي ورايح العايب، 2014، بعنوان التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون، الجزائر، كوبا بمدينة الجلفة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور التنوع الثقافي في تحديد قيم العمل من خلال التعرف على أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستيد وقيم العمل من خلال مقياس سوبر ومدى الاختلاف في كلا المتغيرين لكل من الموظفين الجزائريين والكوبيين وكذا استكشاف العلاقة بين أبعاد الثقافة الوطنية وقيم العمل للموظفين الجزائريين الكوبيين

استخدم لجمع البيانات استبيان ابعاد الثقافة الوطنية و مقياس قيم العمل وتمثلت عينة الدراسة في 26 موظف جزائري و 38 موظف كوبي يعملون بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر كوبا بمدينة الجلفة، وتوصلت نتائج الدراسة الى:

-وجود أثر لتفاعل كل من الجنسية وإبعاد الثقافة الوطنية على قيام العمل.

-اختلاف أبعاد الثقافة الوطنية وقيم العمل باختلاف جنسية الموظف وكذا الأمر بالنسبة لقيم العمل.

دراسة السادسة: محمد فرحي وعائشه صفرائي، 2012، بعنوان التنوع المعرفي وأثاره في أداء الأفراد دراسة حالة في جامعة الاغواط

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الأثر الذي يصنعه التنوع المعرفي في أداء الأفراد عن طريق قياسه بواسطة الابعاد وجهات النظر والتخصصات والخبرات السابقة وايضا عن طريق مضمون المهام الموكلة للأفراد وكذلك التطرق للمعلومات التي يمتلكونها وذلك من خلال استطلاع آراء بعض الأساتذة العاملين في جامعة الاغواط في التخصصات المختلفة. وقد تمحورت مشكلة البحث حول إلى أي مدى يؤثر التنوع المعرفي في مستوى أداء الأفراد العاملين في جامعة عمار في ثلجي بالأغواط وتمثلت عينة الدراسة حيث تم توزيع 120 استبيان على عينة مكونة بطريق جامعة الاغواط بطريقة عشوائية وتم اعتماد 72 استبانة صالحة للدراسة

أهم النتائج المتوصل إليها: هناك تنوع معرفي فيما يتعلق بوجهات النظر، وهناك مستوى أداء جيد تقريبا لدى العينة المبحوثة إلى أن تأثير التنوع المعرفي على مستوى الأداء لدى الأفراد كان منخفضا نوعا ما

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

–الدراسة الاولى:

Yadav Usha Lenka and Shatrughan, Diversity management: a systematic review
, Emerald Publishing,20

عنوان الدراسة: ادارة التنوع

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم استعراض موجز للتطور التاريخي لإدارة التنوع ومناقشة الدراسات حول إدارة التنوع منذ عام 1991 إلى عام 2018. كشفت نتائج الدراسة أن هناك تركيزًا عاليًا من الأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية ، ونُشر عدد كبير من المقالات في مجلة في الولايات المتحدة حول ادارة التنوع على الرغم من أن إدارة التنوع هي موضوع ناشئ للغاية في جميع أنحاء العالم في أدبيات الإدارة ، إلا أن هناك نقصًا في البحث في البلدان المتقدمة. وتم التوصل أن معظم الدراسات التطبيقية وتم نشر غالبيتها خلال الفترة 1996-2000 تطرقت الى دراسة عوامل العمر والجنس والتنوع العرقي، ولم يتم التطرق الى أشكال التنوع الأخرى، وتطرقت هذه الدراسة الى التحليل المتعمق لأدبيات إدارة التنوع. وتتمثل المساهمة المهمة لهذه الدراسة في اقتراح نموذج متكامل لأبعاد ادارة التنوع.

الدراسة الثانية:

Hellen Kanaiza Barang'a, Chrispen Maende, Workforce Diversity on Employee Performance in the Office of the Attorney General and Department of Justice, Kenya, International Journal of Current Aspects, Volume 3, Issue V, 2019 .

عنوان الدراسة: تنوع قوى العاملة و أداء العاملين في مكتب المدعي العام ووزارة العدل في مقاطعة مدينة نيروبي ، كينيا
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة في تأثير تنوع الموارد البشرية على أداء العاملين في مكتب المدعي العام ووزارة العدل في مقاطعة مدينة نيروبي ، كينيا، وتمثلت أبعاد التنوع في تنوع الخلفية التعليمية ، والتنوع العرقي ، التنوع العمري والتنوع بين الجنسين .

وتمثلت عينة الدراسة في 5 من مديري الموارد البشرية و 50 عاملا من قسم إدارة الموارد البشرية. تم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان. وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الاحصاء الوصفي مثل الانحرافات المعيارية والمتوسط وعرضها باستخدام الجداول والرسوم البيانية. تم استخدام تحليل المحتوى لاختبار البيانات التي كانت نوعية في طبيعة أو جانب من جوانب البيانات التي تم جمعها من الأسئلة المفتوحة. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار إلى أي مدى ترتبط المتغيرات ببعضها البعض. توصلت الدراسة أن تنوع الخلفية التعليمية ، والتنوع العرقي ، والتنوع العمري والجنس إيجابية في تأثيرها على أداء العاملين. وخلصت الدراسة إلى أن تنوع الخلفية التعليمية يعزز مستويات أعلى من الانسجام والإبداع، كما تعمل إدارة التنوع العرقي على تحسين كفاءة العاملين ، وتقليل النزاعات الداخلية والتظلمات ، ومنع تهميش وإقصاء فئات من العمال وتحسين التماسك الاجتماعي. كما يوفر التنوع العمري في مكان العمل مجموعة أكبر من المعرفة والقيم. يؤدي وجود جنس متنوع داخل المنظمة إلى تجمع مواهب أوسع ، يشجع وجهات النظر المختلفة التي تأتي من تجارب الحياة المختلفة.

الدراسة الثالثة:

Shakeel Ahmad * Fazal Ur Rahman, Effect of Workplace Diversity on Employees' Performance in Allama Iqbal Open University, Pakistan Journal of Distance & Online Learning Volume: V, Issue II, 2019.

عنوان الدراسة: تأثير ادارة التنوع على أداء العاملين في جامعة العلامة اقبال المفتوحة في باكستان
هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير التنوع في مكان العمل على أداء العاملين في جامعة العلامة إقبال المفتوحة في باكستان، حيث. تكونت عينة الدراسة من 105 رؤساء الأقسام و 545 موظفا في الحرم الجامعي الرئيسي، وكذلك

الجامعات الإقليمية. تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تضمن محورين، تطرق المحور الاول الى ابعاد ادارة التنوع وهي التنوع العرقي والتنوع في الفئات العمرية والتنوع في الجنس، والتنوع في الخبرة. وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية، معامل بيرسون واختبار تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. توصلت النتائج أن التنوع في العمر، التنوع في الجنس والتنوع العرقي له تأثير سلبي على أداء العاملين، أما التنوع في الخبرة له تأثير إيجابي على أداء العاملين.

الدراسة الرابعة:

Ursil Majid Makhdoomi **Fayaz Ahmad Nika, Workforce Diversity and Employee Performance: An Empirical Study of Telecom Organizations, Amity Global Business Review,2017.

عنوان الدراسة: تنوع قوى العاملة واداء العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات الاتصالات

هدفت هذه الدراسة الى دراسة التأثير التنوع في الموارد البشرية على أداء العاملين، وتم التطرق الى أبعاد ادارة التنوع تضمنت التنوع العمري ، التنوع في الجنس ، والتنوع العرقي ، وتنوع التعليم والخبرة. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسات الاتصالات في عاصمة دلهي الهند، وتم استخدام الاستبيان وبلغ عدد المستجوبين 120 عامل، وتوصلت النتائج الى عدم وجود تأثير لعوامل التنوع المدروسة على أداء العاملين، وهكذا يمكن للموظفين العمل في مؤسسات الاتصالات مع وجود خلفيات متنوعة و مميزات وخصائص متنوعة ، دون أن يكون لها أي تأثير على أداء.

الدراسة الخامسة:

Hana Urbancová¹, Helena Čermáková , Hana Vostrovská , Diversity management in the Workplace, Acta Universitatis agriculturae et silviculturae mendellanae brunensis Volume 64, Number3,2016.

عنوان الدراسة: ادارة التنوع في مكان العمل

هدفت هذه الدراسة الى تحديد وتقييم تنفيذ إدارة التنوع في بيئة العمل ، وتم التطرق الى ابعاد التنوع والمتمثلة في عوامل العمر والجنس والعرق والجنسية والعقيدة. تم الحصول على النتائج عن طريق إجراء مسح أولي عن طريق الاستبيان في 315 منظمة. أظهرت النتائج أن نسبة 41.9٪ من المنظمات عينة الدراسة العاملة في جمهورية التشيك تطبق إدارة التنوع، حيث يعمل الجزء الأكبر منه في قطاع التعليم العالي (69.7٪).

أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة التنوع يعتمد على نسبة رأس المال ، حيث تطبق المنظمات الأجنبية إدارة التنوع أكثر من المنظمات ذات حصة الأغلبية التشيكية. علاوة على ذلك، يعتمد التطبيق على حجم المنظمة وفقاً ل عدد الموظفين، كلما كبرت المنظمات زاد اهتمامها بإدارة التنوع. كما توصلت نتائج الدراسة الى أن إدارة التنوع هي مسألة عالمية تتعلق بهجرة القوى العاملة وعدم المساواة في مكان العمل ونقص القوى العاملة في الجزء الغربي من العالم وما إلى ذلك.

توصي الدراسة في أنها تركز مزيداً من الاهتمام لها هذه الظاهرة ، لأن التنوع يعتبر فرصة جديدة للمؤسسات للوصول الى التميز من خلال مواردها البشرية و جذب مهارات ومعارف وكفاءات جديدة.

يكمن تنفيذ التوصيات في مجالات التوظيف والتطوير والاحتفاظ بالموظفين ومن بينهم التنوع في جميع المجالات (مثل العمر والجنس والجنسية وما إلى ذلك .

الدراسة السادسة:

Harold Andrew Patrick¹ and Vincent Raj Kumar, Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges, SAGE Open,2012.

عنوان الدراسة: ادارة التنوع في مكان العمل: أفاق وتحديات

تهدف الدراسة الحالية الى تحديد التحديات التي تواجه ادارة التنوع في موقع العمل وتقتراح استراتيجيات لتعزيز ادارة التنوع. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة تكونت من 300 عامل في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في الهند. خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الناجحة للتنوع يمكن أن تؤدي إلى تعزيز الالتزام وتحقيق الرضا الوظيفي ويحتمل أن يكون الأداء المالي أفضل للمؤسسة. كما توصلت أن معظم الموظفين متفائلون بقدرتهم على التعامل مع التنوع، إلا أن هناك العديد من التحديات التي يواجهها الموظفون لقبول التنوع في قطاعات تكنولوجيا المعلومات في الهند، ومن أهم هذه التحديات كان التمييز أكثر عاملاً يمثل عائقاً لقبول التنوع في مكان العمل ، يليه التحيز العرقي. توصي الدراسة أن المنظمات يجب أن تتخذ تدابير لإدارة التنوع للتسخير والاستفادة من إمكانات موظفين من أجل تحقيق ميزة تنافسية منها تدريب الموظفين على قدرتهم على التعايش مع الاختلافات بين الثقافات ، وتشجيع الموظفين على قبول المهام الخارجية ، و تدريبهم على اللغة الأجنبية.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنعرض أهم وجوه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات التي سبقتها في الجداول الآتية:

صاحب الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
سعيد جردير- 2022	استخدمت كالا الدراستين الاستبيان	-هدفت دراستنا الحالية الى تعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى اختبار مساهمة إدارة التنوع بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية. - أضافت الدراسة الحالية المقابلة.
زينب خليل حسن-2021	-أداة الدراسة الاستبيان -استخدم نفس الحزمة الإحصائية SPSS	- هدفت دراستنا الحالية الى تعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى اختيار الدور التفاعلي للقيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة - أضافت الدراسة الحالية المقابلة.
سعيد سمير أبو جليدة-2018	استخدمت كالا الدراستين -أداة الدراسة الاستبيان -استخدم نفس الحزمة الإحصائية SPSS	- هدفت دراستنا الحالية الى تعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى معرفة اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية - أضافت الدراسة الحالية المقابلة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	صاحب الدراسة
<p>هدفت دراستنا الحالية الى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية</p> <p>__بمحافظة غزة</p> <p>__اضافت الدراسة الحالية مقابلة</p>	<p>اعتمدت كلا الدراسة</p> <p>__المنهج الوصفي التحليلي</p> <p>__اداة الاستبيان</p>	<p>نسرین شاکر</p> <p>رضوان سمارة</p> <p>2017</p>
<p>هدفت دراستنا الحالية الى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى التعرف على دور التنوع الثقافي في تحديد قيم العمل من خلال التعرف على ابعاد الثقافة الوطنية</p> <p>__مكان الدراسة السابقة بالجلفة بينما مكان الدراسة الحالية بمستشفى طب العيون ورقلة</p> <p>__اضافت الدراسة الحالية مقابلة</p>	<p>اعتمدت كلا الدراستين</p> <p>__اداة الاستبيان</p> <p>عينة الدراسة اقتصرت على موظفين جزائريين ولكويين بمستشفى كوبا_ الجزائر لطب العيون</p>	<p>عبد المجيد بكاي</p> <p>ورابح العايب،</p> <p>2014</p>
<p>هدفت دراستنا الحالية الى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى البحث في الأثر الذي يصنعه التنوع المعرفي في أداء الافراد عن طريق قياسه بواسطة الابعاد</p> <p>__اضافت الدراسة الحالية مقابلة</p>	<p>اعتمدت كلا الدراستين</p> <p>__اداة الاستبيان</p> <p>عينة الدراسة (افراد العاملين)</p>	<p>مُحَمَّد فرحي</p> <p>وعائشة</p> <p>صفراي، 2012</p>

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	صاحب الدراسة
<p>هدفت دراستنا الحالية الى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى تحديد وتقييم تنفيذ إدارة التنوع في بيئة العمل</p> <p>_اضافت الدراسة الحالية مقابلة</p>	<p>اعتمدت كلاهما على الاستبيان</p>	<p>Hana Urbancová1, Helena Čermáková , Hana Vostrovská</p> <p>2016</p>
<p>هدفت دراستنا الحالية الى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى تقديم استعراض موجز عن تطور التاريخي لإدارة التنوع مناقشة الدراسات حول إدارة التنوع منذ عام 1991 الى 2018</p> <p>_الدراسة الحالية اعتمدت على استبيان ومقابلة</p> <p>_الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بينما الدراسة السابقة اعتمدت على التحليل المتعمق والمنهج التاريخ</p>	<p>اعتمد على التحليل</p>	<p>Yadav Usha Lenka and Shatrughan,2020</p>
<p>هدفت دراستنا الحالية الى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى معرفة تأثير تنوع الموارد البشرية على أداء العاملين</p> <p>_اضافت الدراسة الحالية مقابلة</p>	<p>_اداة الاستبيان</p> <p>_دراسة إحصائية</p> <p>_المنهج الوصفي</p> <p>_عينة الدراسة موظفين</p>	<p>Hellen Kanaiza Barang</p> <p>2019</p>

<p>هدفت دراستنا الحالية الى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى معرفة تأثير التنوع في مكان العمل على أداء العاملين في جامعة العلامة اقبال المفتوحة في باكستان</p> <p>_اضافت الدراسة الحالية مقابلة</p>	<p>_اداة الاستبيان _استخدام الأساليب الاحصائية</p>	<p>Shakeel Ahmad 2019</p>
<p>هدفت دراستنا الحالية الى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الدراسة تأثير التنوع في الموارد البشرية على أداء العاملين</p> <p>مكان الدراسة مؤسسات الاتصالات بدلهي الهند اما الدراسة الحالية هي مستشفى العيون الصداقة الجزائر كوبا بورقلة</p> <p>_اضافت الدراسة الحالية مقابلة</p>	<p>استخدمت الدراساتين _اداة الاستبيان _عينة الدراسة الموظفين</p>	<p>Ursil Majid Makhdoo Fayaz Ahmad Nikami 2017</p>
<p>هدفت دراستنا الحالية الى التعرف على تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين بينما الدراسة السابقة هدفت الى تحديد تحديات التي تواجه إدارة التنوع في موقع العمل وتقترح استراتيجيات لتعزيز إدارة التنوع</p> <p>اضافت الدراسة الحالية مقابلة</p>	<p>أداة الاستبيان</p>	<p>Harold Andrew Patrick1 and Vincent Raj Kumar 2012</p>

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لادارة التنوع وأداء العاملين لنلقي نظرة عن ادارة التنوع التي أصبحت تمثل أساسا في المؤسسات مع انفتاح الاقتصاد العالمي وارتفاع الاستثمارات الاجنبية، بحيث تعبر عن الإستفادة من التنوع الثقافي والمعرفي والاختلافات بين العاملين التي تنعكس من خلال العوامل الداخلية والخارجية، والعوامل التنظيمية ثم تعمقنا أكثر في أداء العاملين وعلاقته بادارة التنوع، وأبرزنا أهم الدراسات السابقة التي تناول موضوعنا وفصلنا في أهم أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة لها، بحيث كانت أغلب الدراسات تتشابه معنا في أداة جمع المعلومات ألا وهي الإستبيان، واختلفت دراستنا في العديد من الجوانب أهمها كانت أن دراستنا تطرقت الى أبعاد ادارة التنوع المختلفة، بحيث لم تتفصل معظم الدراسات السابقة في مثل هذا الجانب.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الدراسة النظرية المتعلقة بكل من ادارة التنوع وأداء العاملين وإستعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، ومعالجتنا إشكالية البحث، تم التطرق إلى الجانب التطبيقي، وذلك لمحاولة معرفة تأثير ادارة التنوع على أداء العاملين، ومن خلال هذا الفصل الخاص بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة تناولنا عرض منهج الدراسة وعينتها، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، بالإضافة إلى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والافتراضات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كمايلي:

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني : تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
في هذا المبحث سيتم وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، حيث تتضمن تحديد طرق الدراسة ومصادر جمعها بالإضافة إلى أدوات الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

I. تعريف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: طرق الدراسة

نتعرض من خلال هذا المطلب لمنهجية الدراسة المستخدمة، وعينة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات.

I. منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور ادارة التنوع في التأثير على أداء العاملين، حيث اعتمدنا في الجانب الميداني على أداتي الإستبيان والمقابلة لجمع المعلومات، وقد تم توزيع استمارات إستبيان تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v 22 Portable IBM SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج واقتراحات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلتها، وإضافة إلى ذلك استعملنا أداة المقابلة للتعلم أكثر في موضوع بحثنا.

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات وهي:

1.1. المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم إستبيان وتوزيعه على عينة البحث، ثم تفرغه وتحليله باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (22) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2.1. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا لمجموعة من المراجع العربية والأجنبية والتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والمواقع الالكترونية المعتمدة، المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

II. مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة

III. عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا

بورقلة ، وتم توزيع 80 إستبيان على أفراد عينة الدراسة ، إذ تم استرجاع 74 إستبيان أي ما نسبته 92.5 % من إجمالي عينة الدراسة.

IV. متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
<ul style="list-style-type: none"> - العوامل الداخلية - العوامل الخارجية - العوامل التنظيمية <p style="text-align: center;">ادارة التنوع</p>	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على أداتي الإستبيان والمقابلة لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها، وفيما يلي نعرض هذه الأدوات.

I. أدوات جمع البيانات

الإستبيان: في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الإستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم إعداد الإستبيان بالاعتماد على دراسات سبقت في هذا المجال باتباع المراحل التالية:

1. إعداد إستبيان أولي لغرض جمع البيانات والمعلومات؛
2. عرض الإستبيان على المشرفين الرئيسيين والمساعد بغرض اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
3. تعديل الإستبيان حسب توجيهات المشرفين؛
4. عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم وحذف وإضافة ما يرونه ملائما؛
5. اعتماد إستبيان نهائي بناء على توجيهات المحكمين؛
6. توزيع الإستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.

وقد تم تقسيم الإستبيان إلى (03) ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 08 بيانات.

المحور الثاني: يتكون من ثلاث أبعاد تتناول ادارة التنوع، وهي على التوالي:

البعد الأول: يوضح العوامل الداخلية لادارة التنوع ويتكون من 10 عبارات.

البعد الثاني: يبين العوامل الخارجية ويتكون من 08 عبارات.

البعد الثالث: يوضح العوامل التنظيمية ويتكون من 09 عبارات.

المحور الثالث: ويتمثل في أداء العاملين ويحتوي على 09 أسئلة والتي تفتح مجال المبادرة للمبحوث للتعبير عن رأيه بحرية بغرض الإجابة أكثر.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (08) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم(08): يوضح قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي

الأهمية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.59	من 2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية		

المصدر: من إعداد الطالبة.

II. الأدوات الإحصائية:

- لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمنا باستعمال عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
- النسب المئوية و التكرارات.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التعثر الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الإستبيان.
 - ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
 - اختبار كولومجروف- سمرنوف (kolmogorov- smirnov Test): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - اختبار t للعينات المستقلة.
 - اختبار one sample test t.
 - اختبار: ANOVA One Way.
 - اختبار الانحدار Regression
- III. صدق وثبات الإستبيان:**

بغرض الوقوف على صدق وثبات الإستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1. **تحكيم الاستبيان:** عرضنا الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في الهيئة التدريسية منهم متخصصين في ادارة الاعمال، وقد استجينا لأرائهم و توجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف والتعديل، حتى خرج الإستبيان في صورته النهائية. (أنظر الملحق رقم 01)
2. **ثبات الإستبيان:** أجرينا اختبارا لقياس الثبات للإستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي: (أنظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (10): معامل الثبات

الجدول رقم (04): يوضح معامل الثبات.

Reliability Statistics	
معامل الثبات	
Cronbach's Alpha	N of Items
معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.845	36

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن معامل الثبات للإستبيان ككل بلغ (0.845) وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فإن معاملات ألفا كرومباج لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك يكون قد تأكد الباحث من صدق وثبات إستبيان الدراسة المتعلقة بتأثير ادارة التنوع على أداء العاملين، مما يكسب الإستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

3. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

بين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرات كل بعد من المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل البعد الأول والمعدل الكلي لفقرات

ارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المؤشرات الإحصائية		
الرقم	العبارات	معامل الارتباط مستوى المعنوية
01	تعتبر أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماء للمستشفى	0.295**
02	يراعي عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن.	0.469**
03	تلتزم إدارة المستشفى بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.	0.481**
04	يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المستشفى	0.536**
05	تقدم المستشفى الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للعاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة.	0.487**
06	تراعى إدارة المستشفى عدم التمييز بين العاملين في المعاملة على خلفية الأصل	0.562**
07	لا توجد خلافات ينف العاملين على خلفية الأصل.	0.482**
08	تراعى إدارة المستشفى عدم التمييز بين العاملين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها العامل.	0.533**
09	الجنسية لها أثر في التعامل بين العاملين وبعضهم البعض	0.369**
10	يراعى عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في المستشفى	0.503**

ارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.295 و 0.562 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضع تقياسه.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
11	تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في المستشفى عن مستوى الدخل في مستشفيات أخرى له أثر إيجابي على الأداء وعلاقات العمل	0.504**	0.000
12	تبنى إدارة المستشفى نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.	0.705**	0.000
13	يمكن أن تترك عمالك في المستشفى وتنتقل لعمل آخر فقط لمجرد التغيير.	0.257**	0.027
14	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل	0.348**	0.002
15	تراعي المستشفى عدم التمييز بين العاملين حسب الانتماء السياسي عند الاختيار والتعيين.	0.726**	0.000
16	يؤثر انتماءك لحزب أو تنظيم معين على تعاملك مع زملائك في العمل	0.588**	0.000
17	أعتقد في حالة العاملين من ديانات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم.	0.517**	0.000
18	يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية.	0.607**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.257 و 0.726 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
19	تفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي	0.832**	0.000
20	تناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى العمل	0.712**	0.000
21	يتم تنويع الموارد البشرية لمقاومة محتوى العمل	0.683**	0.000
22	تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم الغير رسمي) لتحقيق أهداف المستشفى	0.727**	0.000
23	تراعى إدارة المستشفى في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.	0.742**	0.000
24	تعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها من الإدارة	0.51**	0.000
25	أعتقد أن وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للمستشفى	0.475**	0.000
26	تقوم إدارة المستشفى بتحقيق التنوع في القوى العاملة وتقديم الدعم المناسب له	0.652**	0.000
27	تحاول ادارة المستشفى فهم خصائص وثقافات العاملين للتعامل معها بكفاءة	0.718**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.475 و 0.832 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
28	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	0.714**	0.000
29	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وامكانياتي	0.592**	0.000
30	أقوم بإستغلال الوقت اثناء عملي بشكل مناسب	0.755**	0.000
31	يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	0.763**	0.000
32	أحرص على انجاز الاعمال بدون خطأ	0.741**	0.000
33	اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي	0.866**	0.000
34	يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لاعمالهم	0.84**	0.000
35	يؤدي العاملون واجباتهم واعمالهم دون الحاجة الى اشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين	0.866**	0.000
36	يتوفر لدى العاملون القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لاعمالهم	0.831**	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.592 و 0.866 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

4. توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويوضح الجدول رقم (11) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	العوامل الداخلية	10	1.221	0.101
الثاني	العوامل الخارجية	08	0.826	0.503
الثالث	العوامل التنظيمية	09	0.72	0.671
الرابع	اداء العاملين	09	1.359	0.051

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة Z للبعد الأول تساوي (1.22)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.101) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للبعد الثاني تساوي (0.82)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.503) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

يتضح أن قيمة Z للبعد الثالث تساوي (0.72)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.671) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للبعد الرابع تساوي (1.359)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.051) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

ويتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من 0.05 ($sig > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لتحليل الإحصائي لبيانات الشخصية الخاصة بالمجيب (الجنس، العمر، الوظيفة، الديانة.....)، والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها إحصائياً وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

I. تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

1- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

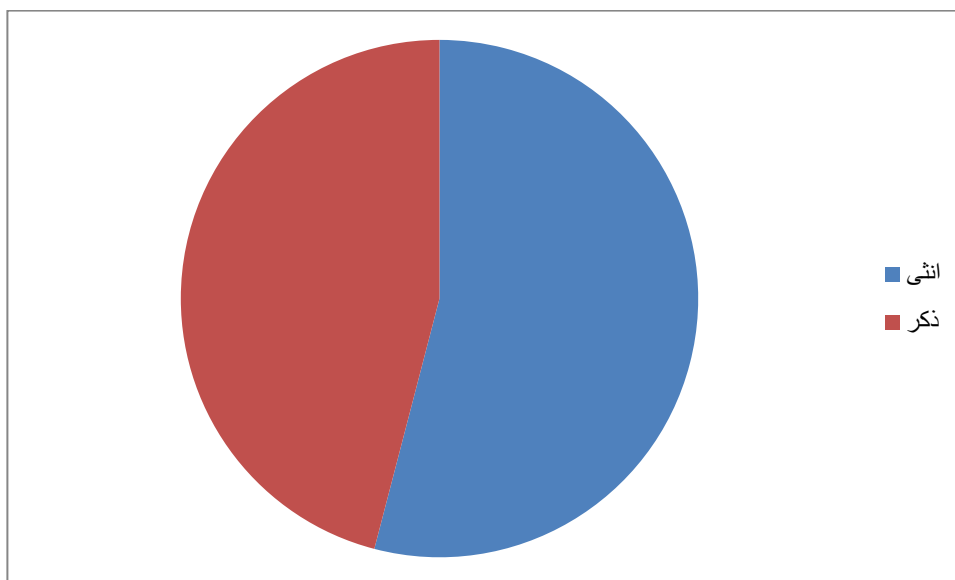
الجدول(12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

45.9%	34	ذكر
54.1%	40	أنثى
100%	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (12) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث تتكون عينة الجنس من فئتين الفئة الأكثر تكراراً هي فئة جنس الإناث بنسبة إجمالية قدرها 54.1% . بتعداد 40 فرد، أما نسبة المشاركة عند الذكور تقدر بنسبة إجمالية قدرت % 45.9 وبتعداد 34 فرد، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على معطيات الجدول السابق.

2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية العمر:

يتم توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

الجدول رقم (13): النتائج المتعلقة بخاصية العمر

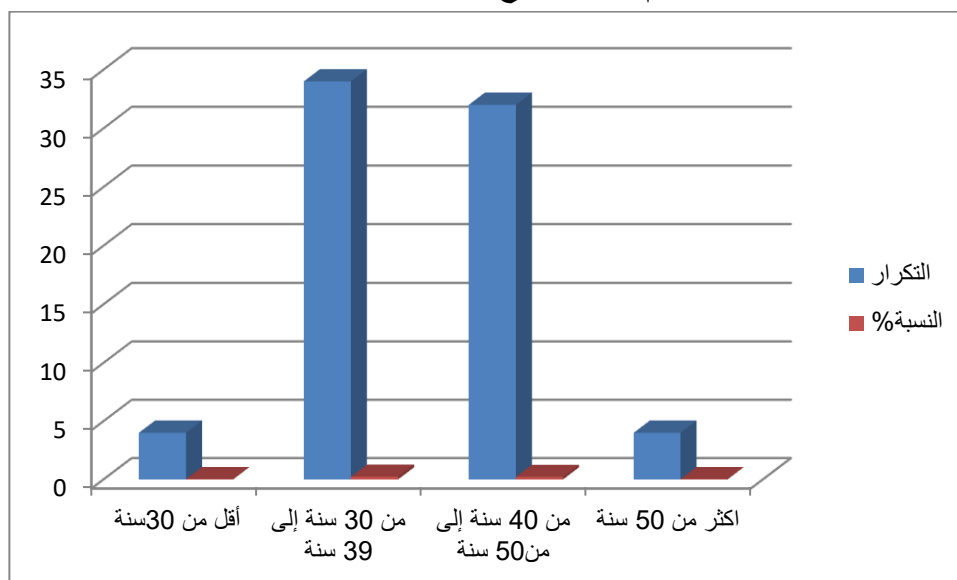
النسبة %	التكرار	العمر
2.7%	4	أقل من 30 سنة
23%	34	من 30 سنة إلى 39 سنة
21%	32	من 40 سنة إلى من 50 سنة
2.7%	4	اكثر من 50 سنة
100%	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول (13) أن أكبر فئة عمرية هي الفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 23% وبتعداد 34 فرد وتليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 بتعداد 21 فرد وبنسبة 21.0%، وتليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة والفئة

أكثر من 50 بتعداد 4 أفراد وبنسبة 2.7%، وهذا يعني أن معظم المستجوبين من العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة كانت أعمارهم من الفئة [30 إلى 39].
كما يوضح ذلك الشكل رقم (04):

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

3- عرض وتحليل نتائج المتعلقة بخاصية الحالة العائلية:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية كما يلي:

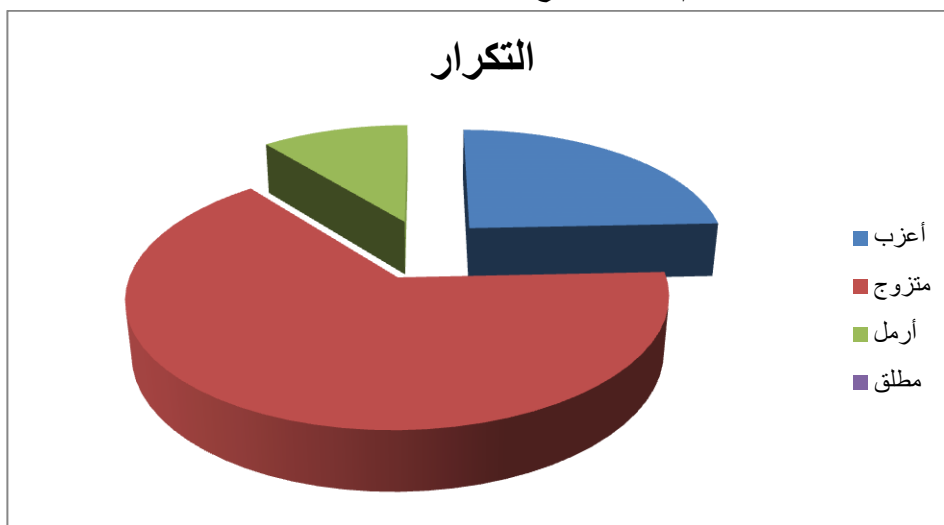
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	18	24.3
متزوج	48	64.9
أرمل	08	10.8
مطلق	00	00
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أن نسبة المتزوجين هي أكبر نسبة من عينة الدراسة، بقيمة 64.9%، تليها نسبة الأفراد العزاب بعدد 18 ونسبة 24.3%، فالمطلق بنسبة 10.8%.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

4- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمستوى العلمي:

يتم توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي كما يلي:

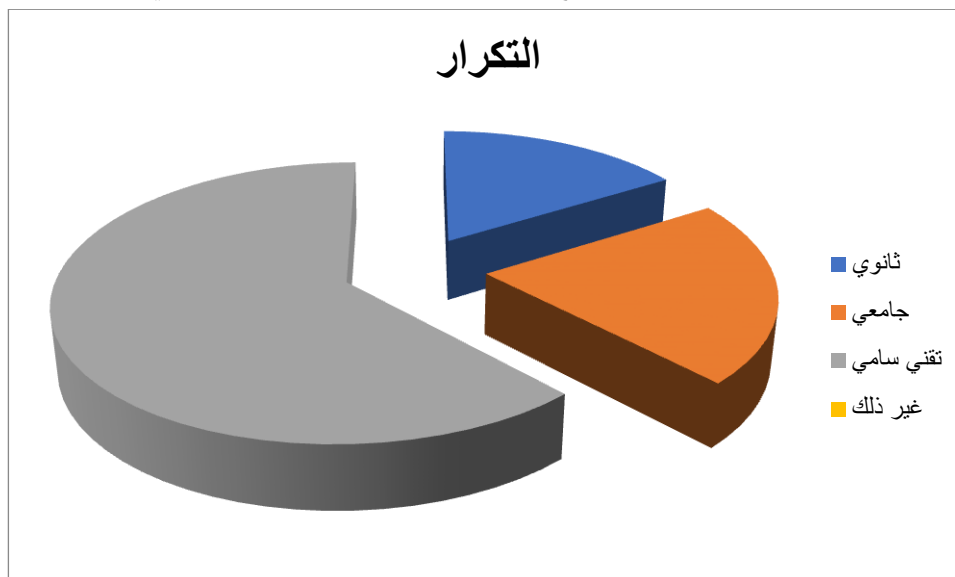
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
16.2%	12	ثانوي
21.6%	16	جامعي
62.2%	46	تقني سامي
0%	0	غير ذلك
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss.

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من الأفراد العاملين من ذوي شهادة تقني سامي وبلغت نسبتهم 62.2%، تليها نسبة الأفراد ذي المستوى الجامعي بنسبة 21.6%، فالثانوي بنسبة 16.2%.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

5- التوزيع حسب المسمى الوظيفي

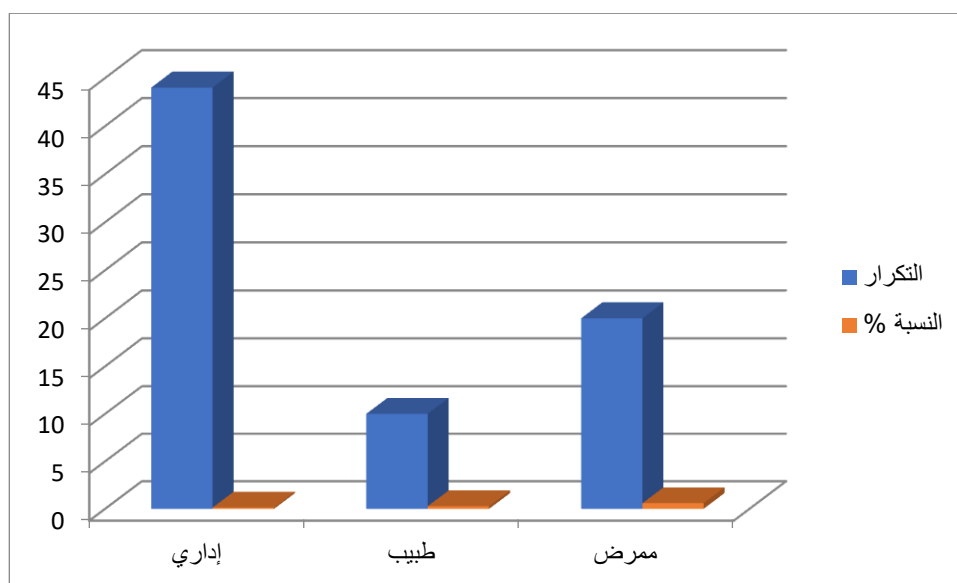
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
إداري	44	13.5%
طبيب	10	27%
ممرض	20	59.5%
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss.

يتضح من الجدول أن ما نسبته 59.5% شملت فئة الاداريين، تليها نسبة الممرضين بنسبة 27%، في حين أن ما عدده 10 من أفراد العينة شغلوا مهنة طبيب.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

6- التوزيع حسب الاقدمية

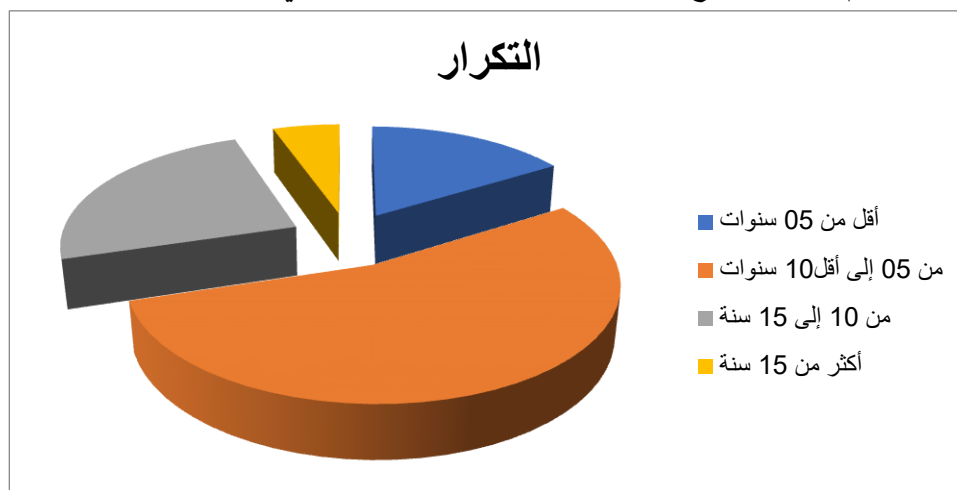
الجدول رقم (71): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	12	16.2%
من 05 إلى أقل 10 سنوات	40	54.1%
من 10 إلى 15 سنة	18	24.3%
أكثر من 15 سنة	04	5.4%
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss.

يتضح لنا من الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن ست سنوات وبلغت نسبتهم 54.1% ليأتي بعدها من تتراوح فترة عملهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 24.3% تليهم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 16.2%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 5.4% وبصورة عامة نسبة كبيرة من أفراد العينة ممن قضوا فترة أقل من 10 سنوات بالمستشفى، ونفسر ذلك بالدرجة الأولى لتاريخ نشأة المستشفى التي تعد حديثة العهد.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

7- التوزيع حسب الجنسية

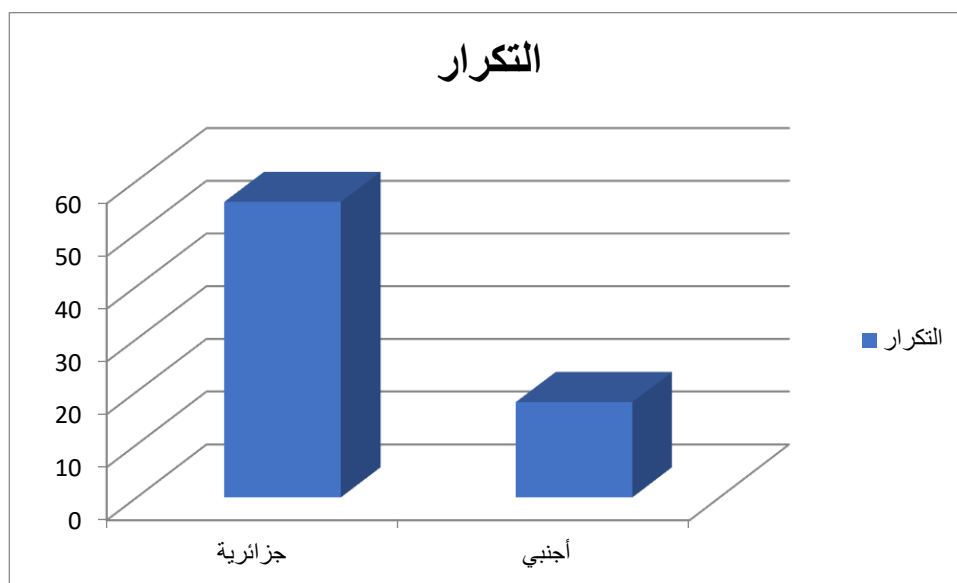
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنسية

الجنسية	التكرار	النسبة %
جزائرية	56	75.7
أجنبي	18	24.3
المجموع	74	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss.

يتضح من الجدول رقم (18)، أن النسبة الأكبر من عينة البحث جزائريين بنسبة 75.7%، في حين الأجانب بلغ عددهم 18 أفراد فقط.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنسية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

8- التوزيع حسب الديانة

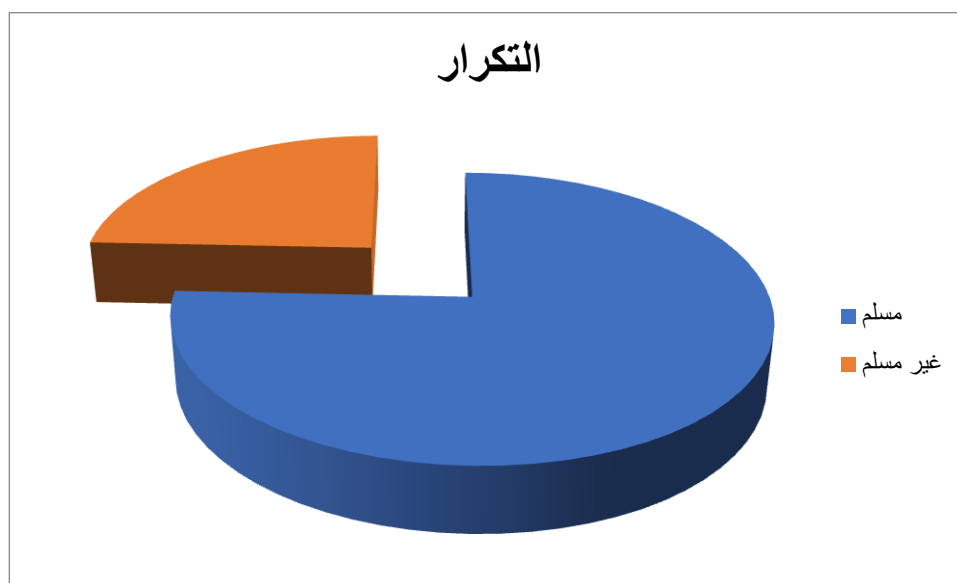
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الديانة

النسبة %	التكرار	الديانة
75.7%	56	مسلم
24.3%	18	غير مسلم
100	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss.

عند تفريغ البيانات اتضح لنا أن الجزائريين كلهم يحملون الديانة الإسلامية أي ما نسبته 75.7%، وهذا حقيقة ما يعكسه واقع مجتمعنا في حين أن الأجانب قد اختلفت دياناتهم: فمنهم المسيحي ومنهم الملحدين وكانت نسبتهم 24.3%.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الديانة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الإستبيان

I. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

1. المتوسط الحسابي: وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر لعينة الدراسة في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس لديكارت الحماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته.

2. الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي.

II. عرض وجهات النظر عينة الدراسة حول المحور البعد الأول (العوامل الداخلية) من المحور الاول
الجدول رقم (20): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (العوامل الداخلية)

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعتبر أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماء للمستشفى	4.8649	1.12657
02	يراعي عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن.	4.4324	.92279
03	تلتزم إدارة المستشفى بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.	4.4324	.75998
04	يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المستشفى	4.8108	1.01598
05	تقدم المستشفى الدعم لازم لتسهيل الحركة والعمل للعاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة.	4.4054	.94968
06	تراعى إدارة المستشفى عدم التمييز بين العاملين في المعاملة على خلفية الأصل	4.4324	.92279
07	لا توجد خلافات بين العاملين على خلفية الأصل.	4.3243	.81271
08	تراعى إدارة المستشفى عدم التمييز بين العاملين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها العامل.	4.4054	1.00572
09	الجنسية لها أثر في التعامل بين العاملين وبعضهم البعض	4.6757	1.04826
10	يراعي عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في المستشفى	4.0541	.99163
	العوامل الداخلية	4.4838	.44692

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss.

تشير بيانات الجدول رقم (28) وفقاً لآراء عينة الدراسة إلى مايلي:

- إن العوامل الداخلية لإدارة التنوع هي بشكل عام مرتفعة وذلك بوسط حسابي عام قدره (4.48) وانحراف معياري قدر ب (0.44).

- تفاوتت تقديرات أفراد العينة حول العوامل الداخلية لإدارة التنوع ، حيث يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها أن الفقرة الأولى " تعتبر أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماء للمستشفى " احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات بأعلى متوسط حسابي قدره (4.86) وانحراف معياري (1.12) وهذا مايعطيها درجة موافقة مرتفعة وهذا مايفسر وجود التباين في آراء المحييين بالنظر لقيمة الانحراف المعياري المسجلة ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة الرابعة " يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المستشفى " بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (1.01)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة العاشرة " يراعى عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في المستشفى " بأدنى قيمة للمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري (0.99).

- إجمالاً وفي ضوء هذه المعطيات يمكن القول أن العوامل الداخلية لإدارة التنوع مرتفع نوعاً ما، حيث أن درجة مراعاة عند التعيين توافقت السن مع طبيعة العمل مرتفع. كما أن درجة مراعاة إدارة المستشفى عدم التمييز بين العاملين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها العامل عالي، بالإضافة إلى عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في المستشفى.

الجدول رقم (21): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (العوامل الخارجية)

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في المستشفى عن مستوى الدخل في مستشفيات أخرى له أثر إيجابي على الأداء وعلاقات العمل	4.1351	.126571
02	تتبنى إدارة المستشفى نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.	4.4595	.92279
03	يمكن أن تترك عملك في المستشفى وتنتقل لعمل آخر فقط لمجرد التغيير.	3.0811	.75998
04	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل	4.5135	1.01598
05	تراعي المستشفى عدم التمييز بين العاملين حسب الانتماء السياسي عند الاختيار والتعيين.	4.6486	.94968
06	يؤثر انتماءك لحزب أو تنظيم معين على تعاملك مع زملائك في العمل	3.1622	.92279
07	أعتقد في حالة العاملين من ديانات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم.	4.1892	.81271
08	يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية.	4.0811	1.00572
	العوامل الخارجية	4.55	.44692

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من SPSS.

تشير بيانات الجدول رقم (28) وفقاً لآراء عينة الدراسة إلى مايلي:

- إن العوامل الخارجية لإدارة التنوع هي بشكل عام مرتفعة وذلك بوسط حسابي عام قدره (4.55) وانحراف معياري قدر ب (0.51).

- تفاوتت تقديرات أفراد العينة حول العوامل الخارجية لإدارة التنوع ، حيث يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها أن الفقرة الخامسة " تراعي المستشفى عدم التمييز بين العاملين حسب الانتماء السياسي عند الاختيار والتعيين. " احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات بأعلى متوسط حسابي قدره (4.64) وانحراف معياري (0.94) وهذا ما يعطيها درجة موافقة متوسطة وهذا ما يفسر وجود التباين في آراء المجيبين بالنظر لقيمة الانحراف المعياري المسجلة ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة " يمكن أن تترك عمالك في المستشفى وتنتقل لعمل آخر فقط لمجرد التغيير. " بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.75)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة الثامنة" يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية. " بأدنى قيمة للمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري (1.005).

الجدول رقم (20): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث (العوامل التنظيمية)

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي	3.0270	.89094
02	تناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى العمل	4.9189	.71686
03	يتم تنويع الموارد البشرية لمقاومة محتوى العمل	4.8649	.70855
04	تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم الغير رسمي) لتحقيق أهداف المستشفى	3.0811	.88761
05	تراعى إدارة المستشفى في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.	3.1351	.96974
06	تعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها من الإدارة	3.2432	.82447
07	أعتقد أن وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للمستشفى	4.9730	.68192
08	تقوم إدارة المستشفى بتحقيق التنوع في القوى العاملة وتقديم الدعم المناسب له	3.0270	.89094
09	تحاول ادارة المستشفى فهم خصائص وثقافات العاملين للتعامل معها بكفاءة	3.2162	.96897
	العوامل التنظيمية	3.05413	0.56

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من SPSS.

تشير بيانات الجدول رقم (22) وفقا لآراء عينة الدراسة إلى مايلي:

- إن العوامل التنظيمية لإدارة التنوع هي بشكل عام متوسطة وذلك بوسط حسابي عام قدره (3.05) وانحراف معياري قدر ب (0.56).

- تفاوتت تقديرات أفراد العينة حول العوامل التنظيمية لإدارة التنوع ، حيث يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها أن السابعة " أعتقد أن وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للمستشفى " احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات بأعلى متوسط حسابي قدره (4.97) وانحراف معياري (0.68) وهذا مايعطيها درجة موافقة مرتفعة ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثانية " تتناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى العمل " بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.71)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة الأولى و الثامنة بأدنى قيمة للمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري (0.89).

V. عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الرابع

الجدول رقم (23): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني(أداء العاملين)

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	4.5676	.49880
02	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وامكانياتي	4.8378	.79428
03	أقوم بإستغلال الوقت اثناء عملي بشكل مناسب	4.7297	.55634
04	يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	4.7297	.76386
05	أحرص على انجاز الاعمال بدون خطأ	4.6486	.81816
06	اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي	4.6486	.62882
07	يمتاز العاملين في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لاعمالهم	4.6486	.748
08	يؤدي العاملين واجباتهم واعمالهم دون الحاجة الى اشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين	4.6216	.82267
09	يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لاعمالهم	4.6216	.71582
	أداء العاملين	4.67274	0.54

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لآراء عينة الدراسة إلى مايلي:

- إن نظرة العاملين إلى أدائهم هي بشكل عام مرتفعة وذلك بوسط حسابي عام قدره (4.67) وانحراف معياري (0.54).

تفاوتت تقديرات أفراد العينة حول أداء العاملين ، حيث يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها أن الفقرة الثانية " يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وامكانياتي " احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات بأعلى

متوسط حسابي قدره (4.83) وانحراف معياري (0.79) وهذا مايعطيها درجة موافقة مرتفعة ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة الثالثة والرابعة" أقوم بإستغلال الوقت اثناء عملي بشكل مناسب " يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية" بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.55)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة الاولى " أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد بأدنى قيمة" للمتوسط حسابي قدره (4.56) وانحراف معياري (0.49).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

I. اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار صحة الفرضيات نعلم بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة one sample t test.

1-اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من العوامل الداخلية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.
- الفرضية البديلة: يوجد مستوى من العوامل الداخلية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم(24): يوضح اختبار t للعينات الواحدة للفرضية الأولى

T	مستوى المعنوية	الفرضية الأولى
9.93-	000.0	يوجد مستوى من العوامل الداخلية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة $t = -9.93$ بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 أي نقبل فرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى من العوامل الداخلية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.

اختبار الفرضية الثانية:

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من العوامل الخارجية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.
- الفرضية البديلة: يوجد مستوى من العوامل الخارجية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (25): يوضح إختبار t للعينة الواحدة للفرضية الثانية

T	مستوى المعنوية	الفرضية الثانية
7.44-	0.000	يوجد يوجد مستوى من العوامل الخارجية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة $t = -7.44$ بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 أي نقبل فرضية البديلة القائلة بأنه يوجد يوجد مستوى من العوامل الخارجية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.
اختبار الفرضية الثالثة:

- فرضية العدم: لا يوجد يوجد مستوى من العوامل التنظيمية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.
- الفرضية البديلة: يوجد يوجد مستوى من العوامل التنظيمية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (26): يوضح إختبار t للعينة الواحدة للفرضية الثالثة

T	مستوى المعنوية	الفرضية الثالثة
2.302	0.000	يوجد يوجد مستوى من العوامل التنظيمية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة $t = -14.3$ بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 أي نقبل فرضية البديلة القائلة بأنه يوجد يوجد مستوى من العوامل التنظيمية لادارة التنوع من وجهة نظر العينة عند $\alpha \leq 0.05$.
2- اختبار الرئيسية الثانية:

يعد نموذج الانحدار الخطي الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر أبعاد ادارة التنوع (العوامل الداخلية، العوامل الخارجية، العوامل التنظيمية) كمتغيرات مستقلة في أداء العاملين كمتغير تابع، ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذا دلالة إحصائية وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يمكن الحكم بقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

الجدول رقم(27): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة لادارة التنوع والمتغير التابع اداء العاملين.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	0.840	2.33					
العوامل الداخلية	-0.215	-1.75	0.08				
العوامل الخارجية	0.145	1.105	0.27				
العوامل التنظيمية	0.484	4.221	0.000				
				0.34	0.61	14.04	0.00

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 4.8% من التغيرات في مستوى أداء العاملين يعود سببها إلى بعد العوامل التنظيمية بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، بينما لم يكن هناك أثر لكل من العوامل الداخلية والخارجية لأن قيم t المحسوبة جاءت أقل من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمتها على التوالي: (1.1، 1.751)، عند مستوى دلالة أكبر من 5% وكانت قيمتهما على التوالي: (0.08، 0.27).

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي F=14.04، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية F=3.84 بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية ونستنتج أن هناك علاقة ارتباط بين ادارة التنوع ومستوى أداء العاملين، وأن معامل التحديد R²=0.34 يبين أن نحو 34% من التباين في مستوى أداء العاملين هو نتيجة تأثير ادارة التنوع.

• الفرضية الفرعية الأولى:

- فرضية العدم: لا يوجد أثر معنوي للبعد العوامل الداخلية في أداء العاملين عند $\alpha \geq 0.05$.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر معنوي العوامل الداخلية في أداء العاملين عند $\alpha \geq 0.05$.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم: لا يوجد أثر للعوامل الخارجية في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر للعوامل الخارجية في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية العدم: لا يوجد أثر للعوامل التنظيمية في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.
- الفرضية البديلة: يوجد أثر للعوامل التنظيمية في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ أن قيمة ($\text{sig}=0.08 \geq 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : فلا يوجد أثر معنوي للعوامل الداخلية في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ أن قيمة ($\text{sig}=0.27 \geq 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : بأنه لا يوجد أثر معنوي للعوامل الخارجية في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نلاحظ أن قيمة ($\text{sig}=0.05 \geq 0.000$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 : بأنه يوجد أثر معنوي للعوامل التنظيمية في أداء العاملين عند $0.05 \geq \alpha$.

اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة ترجع للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى الجامعي، الديانة، الجنسية).

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أولا: الفرضية الفرعية الأولى

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير للتوظيف مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير للتوظيف مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سادسا: الفرضية الفرعية السادسة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الاقدمية مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الاقدمية مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سابعا: الفرضية الفرعية السابعة

- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الديانة مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية البديلة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الديانة مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثامنا: الفرضية الفرعية الثامنة

- **فرضية العدم:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنسية مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية البديلة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغير الجنسية مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى باختبار t للعينات المستقلة كمايلي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

أداء العاملين	F	P-Value	T	P-Value
الجنس	1.004	0.32	-0.19	0.84
			-0.19	0.84

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول السابق وبالعودة لاختبار Leven s لتجانس التباين وجدنا أن قيمة F ومعنويتها للجنس، جاءت مساوية على التوالي: ($F=1.004$ / $P\text{-Value}=0.32$)، مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس (تساوي) تباين المجموعتين لأن القيمة المعنوية جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة t ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed)، اتضح لدينا أن $P\text{-value}=0.84 > 0.05$ بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول أداء العاملين، ويتضح ذلك من عدم وجود فرق كبير بين متوسطات الذكور والإناث، حيث جاء مساويين لـ: 4.68 و 4.65 على التوالي.

في حين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة والثامنة بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء العاملين ومتغيرات العمر، الاقدمية، الحالة العائلية، المستوى الجامعي، الوظيفة والديانة والجنسية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	P- Value	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	0.33	0.34	0.79	
	خلال المجموعات	10.55			
الحالة العائلية	بين المجموعات	0.82	1.38	0.26	
	خلال المجموعات	10.06			
المستوى الجامعي	بين المجموعات	0.47	0.77	0.47	
	خلال المجموعات	10.41			
الوظيفة	بين المجموعات	0.91	1.53	0.22	
	خلال المجموعات	9.96			
الاقدمية	بين المجموعات	1.36	1.56	0.20	
	خلال المجموعات	20.4			
الديانة	بين المجموعات	2.65	4.93	0.01	
	خلال المجموعات	19.11			
الجنسية	بين المجموعات	1.83	6.61	0.012	
	خلال المجموعات	19.94			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نتبين من الجدول رقم (29) أن قيم P-Value، المصاحبة لإحصائية F، كلها جاءت أكبر من 0.05 وبهذا نقبل فروض العدم عند مستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة

الدراسة حول أداء العاملين تعزى لمتغيرات العمر، الحالة العائلية، المستوى الجامعي، الوظيفة، والاقدمية ماعدا متغير الديانة والجنسية جاءت المعنوية أقل من 5%؛ أي أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى لمتغيرات الديانة والجنسية.

II. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد مستوى من العوامل الداخلية لإدارة التنوع: تم التوصل لهذه النتيجة من خلال قبول الفرضية الأولى: يوجد يوجد مستوى من العوامل الداخلية لإدارة التنوع عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ يوجد مستوى من العوامل الخارجية لإدارة التنوع: تم التوصل لهذه النتيجة من خلال قبول الفرضية الأولى: يوجد يوجد مستوى من العوامل الخارجية لإدارة التنوع عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ يوجد مستوى من العوامل التنظيمية لإدارة التنوع: تم التوصل لهذه النتيجة من خلال قبول الفرضية الأولى: يوجد يوجد مستوى من العوامل التنظيمية لإدارة التنوع عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ لا يوجد تأثير للعوامل الداخلية على أداء العاملين عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ لا يوجد تأثير للعوامل الخارجية على أداء العاملين عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ يوجد تأثير للعوامل التنظيمية على أداء العاملين عند مستوى معنوية 5%؛
- ✓ لا يوجد اختلاف عند العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة ترجع لمتغير الجنس.
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير العمر؛
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الحالة العائلية؛
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الوظيفة؛
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الاقدمية؛

- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الجنسية؛
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الديانة.

III. مناقشة النتائج:

من خلال الفرضية الرئيسية الأولى تم التوصل إلى وجود مستوى من ادارة التنوع بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية 5%، حيث تم التوصل إلى وجود مستوى كل من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية بدرجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة العاملين بمسشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة كما تم التوصل إلى درجة متوسطة من الموافقة لبعء العوامل التنظيمية من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، هذا يعكس التنوع في العوامل الشخصية والجنس والعرق والجنسية، المنطقة ، والدخل ، والحالة الاجتماعية ، والخبرة العملية والتصورات التي تدعم العوامل التنظيمية.

ثانياً نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال الفرضية الرئيسية الثالثة ثم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لادارة التنوع في أداء العاملين عند مستوى معنوية 5%، حيث كان هناك أثر إيجابي للعوامل التنظيمية داخل مؤسسة محل الدراسة و ذلك راجع إلى أن التنوع في العوامل التنظيمية ساهم في التقليل من احتمالية اتخاذ القرارات الخاطئة، وبالتالي فإنه يحسن من جودة العمل بسبب زيادته لمستوى المنافسة بين مجموعات العمل المختلفة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الجنس، العمر والمستوى التعليمي، الوظيفة، الحالة العائلية والاقدمية، إلا عند المتغير الديانة و متغير الجنسية نلاحظ انه يوجد فروقات في أداء العاملين، وتشير هذه النتائج الى ضرورة اهتمام المديرين بخلق الظروف المواتية التي تساعد على الاستفادة من التنوع بين القوى العاملة في زيادة الفاعلية وإثراء القرار وتحويل التنوع في الجنسية إلى ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحسين الاتصال بين العاملين وقبول اختلاف الثقافات ووضع نظام حوافز فعال يطبق على كافة العاملين بعدالة بغض النظر عن الجنسية و الديانة.

المطلب الرابع: تحليل المقابلة

تحليل المقابلة الموجهة إلى مدير دار المقاولاتية سابقا:¹

كانت المقابلة مقابلة مع السيدة مديرة مصلحة الموارد البشرية، وذلك من أجل الاستعلام والتعمق أكثر في البحث عن كل جوانب موضوعنا، ومن أجل مقارنة الأمور الحاصلة في الواقع مع آراء العاملين للتوصل إلى نتائج أحسن. فبعد التعريف عن أنفسنا وتبيان غايتنا العلمية البحتة تم طرح مجموعة من الأسئلة.

حيث صرحت رئيسة مصلحة الموارد البشرية أن الإدارة تؤمن بأهمية وجود التنوع الثقافي والمعرفة في المستشفى لأن إدارة التنوع تعتبر من المواضيع التي تشغل اهتمام في استراتيجية المستشفى جيدا لو كان هناك تكوين للأطباء الجزائريين في كوبا.

كما صرحت أيضا بأنه يساهم الانتماء الى ثقافه مختلفه في خلق التنوع في قوة العمل فالشعب الورقلي معروف بكسله على عكس كوبيين لهم أكثر دقة على الموظفين الجزائريين حيث اصبح الاطباء يقلدون هؤلاء الكوبيين لانهم اثروا عليهم فأصبح الأطباء الجزائريين يعملون بشفافية وإتقان حتى عاملة النظافة تثقن لغتهم وفي بعض الأحيان تكون كوسيط بين المريض والطبيب الكوبي عند غياب مترجم. وبالتالي التنوع المعرفي والثقافي يخلق قيمة مضافة للمستشفى. أضافت السيدة رئيسة مصلحة الموارد البشرية أيضا تراعي الاداره عدم التمييز بين العاملين عند الاختيار والتعيين لانه هناك اتفاقية بين أطباء مستشفى كوبا، ولا يؤثر الجنس ذكور واناث على توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين في المستشفى لأن الأطباء سواء كانوا جزائريين ام كوبيين لديه اقامه داخل المستشفى ويوجد دائما المناوبة.

كما صرحت أن هناك تأثير للعادات والأفكار على كل موظف وعلاقته بزميله، فالكوبيون يتأثرون باطباء الجزائريين والجزائريون يتأثرون بالكوبيين في هندامهم ومظهرهم الخارجي واتقائهم للعمل، كما يلتزم جميع الموظفين بالتعامل بأخلاق حسنة رغم الاختلاف الثقافي حيث أصبحوا يلتزمون بدعوتهم في المناسبات سواء كانت دينيه او في الاعراس المناسبات حتى ان بعضهم دخل الى الإسلام من الكوبيين، كما أثر محل الاقامه على السلوك قيم وقيم الأفراد العاملين والدليل على ذلك ان الاجانب الكوبيين عندما يتجولون في الأسواق الورقلية أصبحوا النساء منهم يضعون خمار الغطاء على رؤوسهم وكما انهم أصبحوا يسلموا على الناس بتحية الاسلام.

¹ - أنظر الملحق رقم 3

وأضافت في الأخير أنه لا يوجد إدراك ومعرفة حول إدارة التنوع لدى الموظفين والسبب كثرة التخصصات وعدم تناولهم لهذه المصطلحات في دراستهم فهو يعتبر مصطلح جديد اصلا عليهم لأنهم يرونها كشركة متعددة الجنسيات، بالإضافة الى عدم وجود دورات تدريبية وتكوينية للموظفين في إدارة التنوع.

الخلاصة:

لقد تم عرض الدراسة الميدانية من خلال تحليل أسئلة الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة من أجل جمع الآراء والبيانات للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في "ما مدى تأثير ادارة التنوع على أداء العاملين من وجهة نظر عينة من العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة؟"، والتي تمت معالجتها إحصائيا عن طريق استخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v 22 Portable IBM SPSS، حيث إنطلقنا من إثبات صدق أداة الدراسة ثم استخراج المتوسطات الحسابية التي قمنا بتحليلها ا بنسبة لدرجات الموافقة في المحور الثاني مرتفعة وذلك راجع إلى أن درجة موافق أفراد عينة الدراسة على دور الأبعاد المتمثلة في (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية، التنظيمية) كانت مرتفعة، وبعد ذلك قمنا باختبار الفرضيات لإثبات صحتها أو نفيها، حيث توصلنا إلى أن الفرضية الثانية القائلة أنه "يوجد تأثير للعوامل التنظيمية على أداء العاملين" محققة، وعدم تحقق باقي الفرضيات، بالإضافة إلى تحليل المقابلة، وسيتم توضيح أهم النتائج في خاتمة الدراسة مع تقديم بعض الاقتراحات وآفاق الدراسة التي يمكنها إثراء موضوع تعزيز ادارة التنوع واداء العاملين.

الخاتمة

الخاتمة:

وفي الختام يمكن القول أن هذه الدراسة هدفت الى التعرف على ادارة التنوع وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى طب العيون الصداقة كوبا- الجزائر بورقلة باعتبار أن المفهومين لهما أهمية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على ادارة التنوع وعلاقته بأداء العاملين من خلال أبعاده (العوامل الداخلية، العوامل الخارجية وكذا العوامل التنظيمية) .

ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض عموميات ادارة التنوع من مفهوم، أهمية، أنواع مكونات أبعاد نظريات وكذا الإيجابيات والسلبيات.

كما تم تناول محور أداء العاملين من مفهوم وأهمية ومكونات وأبعاد، وتم التطرق كذلك إلى بعض الدراسات السابقة للاستفادة منها، التي بعضها متغير ادارة التنوع وبعضها تناول المتغيرين معا.

وقد تمت دراسة الحالة من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة من أجل محاكاة الجانب التطبيقي من خلال دراسة الحالة وذلك من لمعرفة علاقة ادارة التنوع بأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

نتائج الدراسة:

من خلال دراسة موضوع ادارة التنوع وعلاقته بأداء العاملين في الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي اتضح لنا مدى أهمية ادارة التنوع ومدى إسهاماتها في تحسين أداء العمال، مما ينعكس في دافعية العمال وتحسن انتاجينهم لان نجاح أي مؤسسة أو فشلها مرتبط بأداء موظفيها.

وكي نسقط ما درسناه في الجانب النظري ونجيب على إشكالتنا الرئيسية المطروحة سابقا والمتمثلة في:

" ما مدى تأثير ادارة التنوع على أداء العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة كوبا- الجزائر بورقلة ؟".

فقد تم إجراء دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى طب العيون الصداقة كوبا- الجزائر بورقلة ، ومن

خلال تحليل الإستبيان والمقابلة تحصلنا على النتائج التالية من وجهة نظر عينة الدراسة:

- ✎ يوجد مستوى من العوامل الداخلية لادارة التنوع في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة.
- ✎ يوجد مستوى من العوامل الخارجية لادارة التنوع في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة.
- ✎ يوجد مستوى من العوامل التنظيمية لادارة التنوع في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة.
- ✎ لا يوجد تأثير للعوامل الداخلية على أداء العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة.
- ✎ لا يوجد تأثير للعوامل الخارجية على أداء العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة.
- ✎ يوجد تأثير للعوامل التنظيمية على أداء العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة .
- ✎ لا يوجد اختلاف عند العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة ترجع لمتغير الجنس.
- ✎ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير العمر؛
- ✎ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الحالة العائلية؛
- ✎ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الوظيفة؛
- ✎ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✎ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الاقدمية؛
- ✎ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الجنسية؛
- ✎ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية العاملين في مستشفى طب العيون الصداقة الجزائر- كوبا بورقلة تعزى لمتغير الديانة.

الإقتراحات:

- وفي ضوء النتائج التي توصلنا إليها نقدم بعض الاقتراحات من أجل تعزيز ادارة التنوع وأداء العاملين نوجزها في مايلي:
- رفع مستوى الوعي لدى العاملين من خلال مختلف أنواع الحملات والدورات التدريبية لتزويد العمال بمعلومات كافية بشأن إدارة التنوع في المؤسسة .
 - تعزيز السمات الإيجابية لتنوع القوى العاملة خاصة العوامل التنظيمية ، مما ينعكس ايجابا على أداء العاملين.
 - تطوير استراتيجيات لتدعيم ادارة التنوع وتطوير مستوى الأداء.
 - مكافأة العاملين الذين يساعدون المعتبرين ويقدمون لهم النصائح .
 - تدريب المديرين على الاختلافات الثقافية المتعلقة بأخلاقيات العمل، وأنماط الاتصال وذلك حتى نضمن عدم تأثر عملية تقييم الاداء بالاختلافات الثقافية.
 - ضرورة تبني تنوع الموارد البشرية كاستراتيجية المؤسسة.
 - ضرورة تحقيق الانسجام والتماسك والاتصال الفعال بين العاملين في مجموعات العمل المتنوعة.
 - تطوير ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب التنوع الثقافي والمعرفي للعاملين.

آفاق الدراسة:

1. أثر ادارة التنوع على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.
2. دور التنوع المعرفي في تعزيز ادارة المعرفة.
3. العلاقة بين استراتيجيات ادارة التنوع والصراع التنظيمي.
4. دور التنوع الثقافي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
5. دراسة أثر الجنسية والديانة على أداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

✓ الكتب:

✓ الأطروحات:

✓ المذكرات:

✓ الملتقيات:

✓ المجالات:

✓ المحاضرات:

✓ مراجع أجنبية:

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع إستبيان بعنوان: أثر ادارة التنوع على اداء العاملين

من إعداد الطالبة:

*جبال ليندة

تحت إشراف:

*د. قنمبور عبد الرؤوف

*د.ع. بوقليمينة

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث لانجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال تحت عنوان "أثر إدارة التنوع على أداء للعاملين" دراسة حالة مستشفى طب العيون ورقلة، نرجو منكم أن تتفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بعد قراءتها قراءة متأنية. نحيطكم علما أن جميع معلوماتكم التي ستقدمونها تكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

شكرا على حسن تعاونكم

اولا : البيانات الشخصية :

يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة :

1-الجنس : ذكر () أنثى ()

2-العمر : () اقل من 30 سنة () من 30 إلى 39 سنة

() من 40 إلى 49 سنة () أكثر من 50 سنة

3- الحالة العائلية

() أعزب () متزوج () أرمل () مطلق

4- المؤهل العلمي

() مستوى ثانوي أو اقل () تقني سامي () جامعي

() أخرى حدد(ي)

5- المستوى الوظيفي

() طبيب () ممرض () اداري

6- سنوات الخبرة في العمل : () اقل من 5 سنوات () من 5 الى 10

سنوات

() من 10 الى 15 سنة () أكثر 15 سنة

7- الديانة: () مسلم () غير مسلم

8- الجنسية: () جزائري () أجنبي

المحور الاول : إدارة التنوع

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في المكان المناسب

اولا: العوامل الداخلية (الشخصية)

وهي تمثل الأبعاد الفرعية للتنوع وتشمل العمر، النوع، القدرات الجسدية، البلد الأصلي، العرق

الرقم	الفقرات	العبارة المصححة
-------	---------	-----------------

	1. تعتبر أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماء للمستشفى
	2. يراعي عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن.
	3. تلتزم إدارة المستشفى بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.
	4. يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المستشفى
	5. تقدم المستشفى الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للعاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة.
	6. تراعي إدارة المستشفى عدم التمييز بين العاملين في المعاملة على خلفية الأصل
	7. لا توجد خلافات بين العاملين على خلفية الأصل.
	8. تراعي إدارة المستشفى عدم التمييز بين العاملين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها العامل.
	9. الجنسية لها أثر في التعامل بين العاملين وبعضهم البعض
	10. يراعى عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في المستشفى

ثانياً: العوامل الخارجية	
وتشمل محل الإقامة، الدخل، العادات الشخصية، المعتقد السياسي، المعتقدات الدينية، الخلفية التعليمية، الخبرة العملية، المظهر الخارجي، الحالة الشخصية، الحالة الاجتماعية	
11.	تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في المستشفى عن مستوى الدخل في مستشفيات أخرى له أثر إيجابي على الأداء وعلاقات العمل
12.	تتبنى إدارة المستشفى نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.
13.	يمكن أن تترك عملك في المستشفى وتنتقل لعمل آخر فقط لمجرد التغيير.
14.	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل
15.	تراعي المستشفى عدم التمييز بين العاملين حسب الانتماء السياسي عند الاختيار والتعيين.
16.	يؤثر انتماءك لحزب أو تنظيم معين على تعاملك مع زملائك في العمل
17.	أعتقد في حالة العاملين من ديانات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم.
18.	يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية.

ثانيا :العوامل التنظيمية		
وتشمل المستوى الوظيفي، نوع ومجال العمل، مجموعات العمل، الأقدمية، موقع العمل، عضوية النقابات، حالة		
19	تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي	
20	تناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى العمل	
21	يتم تنوع الموارد البشرية لمقاومة محتوى العمل	
22	تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم الغير رسمي) لتحقيق أهداف المستشفى	
23	تراعى إدارة المستشفى في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.	
24	تعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها من الادارة	
25	أعتقد أن وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للمستشفى	
26	تقوم إدارة المستشفى بتحقيق التنوع في القوى العاملة وتقديم الدعم المناسب له	
27	تحاول ادارة المستشفى فهم خصائص وثقافات العاملين للتعامل معها بكفاءة.	

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

اداء العاملين		
1	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	
2	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وامكانياتي	

3	أقوم بإستغلال الوقت اثناء عملي بشكل مناسب
4	يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية
5	أحرص على انجاز الاعمال بدون خطأ
6	اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي
7	يمتاز العاملین في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لاعمالهم
8	يؤدي العاملین واجباتهم واعمالهم دون الحاجة الى اشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين
9	يتوفر لدى العاملین القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لاعمالهم

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	إسم المحكم
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د. خنيش يوسف
جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د. هتهات مهدي
جامعة الاغواط	أستاذ محاضر أ	د. رحماني يوسف
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د. عجيلة حورية
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د. صفراني عائشة

الملحق رقم 03: نتائج اختبار معامل ألفا كرومبش

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Valid	74	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	74	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	36

Correlations

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X1	Pearson Correlation	1	.452**	.325**	.312**	.052	-.207-	-.281-
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.007	.661	.077	.015
	N	74	74	74	74	74	74	74
X2	Pearson Correlation	.452**	1	.355**	.235*	.204	-.062-	-.117-
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.044	.082	.601	.323
	N	74	74	74	74	74	74	74
X3	Pearson Correlation	.325**	.355**	1	.356**	.665**	.003	-.097-
	Sig. (2-tailed)	.005	.002		.002	.000	.979	.410
	N	74	74	74	74	74	74	74
X4	Pearson Correlation	.312**	.235*	.356**	1	.279*	.030	-.124-
	Sig. (2-tailed)	.007	.044	.002		.016	.800	.293
	N	74	74	74	74	74	74	74
X5	Pearson Correlation	.052	.204	.665**	.279*	1	.204	.147
	Sig. (2-tailed)	.661	.082	.000	.016		.082	.212
	N	74	74	74	74	74	74	74

X6	Pearson Correlation	-.207-	-.062-	.003	.030	.204	1	.651**
	Sig. (2-tailed)	.077	.601	.979	.800	.082		.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X7	Pearson Correlation	-.281-*	-.117-	-.097-	-.124-	.147	.651**	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.323	.410	.293	.212	.000	
	N	74	74	74	74	74	74	74
X8	Pearson Correlation	-.241-*	-.103-	-.125-	.237*	-.002-	.547**	.541**
	Sig. (2-tailed)	.038	.383	.289	.042	.984	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X9	Pearson Correlation	.055	.204	.075	.147	-.114-	.090	-.036
	Sig. (2-tailed)	.641	.082	.524	.210	.334	.444	.763
	N	74	74	74	74	74	74	74
X10	Pearson Correlation	-.239-*	.004	-.177-	-.044-	.006	.483**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.041	.973	.132	.709	.963	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
personalfactors	Pearson Correlation	.295*	.469**	.481**	.536**	.487**	.562**	.482**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X12	Pearson Correlation	1	.366**	-.253-*	.092	.242*	.352**	.141
	Sig. (2-tailed)		.001	.030	.437	.038	.002	.230
	N	74	74	74	74	74	74	74
X13	Pearson Correlation	.366**	1	.291*	-.093-	.507**	.276*	.385**
	Sig. (2-tailed)	.001		.012	.431	.000	.017	.001
	N	74	74	74	74	74	74	74
X14	Pearson Correlation	-.253-*	.291*	1	-.175-	.001	.139	-.062-
	Sig. (2-tailed)	.030	.012		.135	.992	.239	.598
	N	74	74	74	74	74	74	74
X15	Pearson Correlation	.092	-.093-	-.175-	1	.293*	.173	.082

X16	Sig. (2-tailed)	.437	.431	.135		.011	.141	.486
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	.242*	.507**	.001	.293*	1	.234*	.346**
X17	Sig. (2-tailed)	.038	.000	.992	.011		.045	.003
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	.352**	.276*	.139	.173	.234*	1	.336**
X18	Sig. (2-tailed)	.002	.017	.239	.141	.045		.003
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	.141	.385**	-.062-	.082	.346**	.336**	1
X19	Sig. (2-tailed)	.230	.001	.598	.486	.003	.003	
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	.077	.490**	.175	.115	.598**	.126	.335**
externalfactors	Sig. (2-tailed)	.512	.000	.135	.329	.000	.285	.004
	N	74	74	74	74	74	74	74
	Pearson Correlation	.504**	.705**	.257*	.348**	.726**	.588**	.517**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.027	.002	.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X20	X21	X22	X23	X24	X25
X20	Pearson Correlation	1	.647**	.483**	.655**	.598**	.177
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.130
	N	74	74	74	74	74	74
X21	Pearson Correlation	.647**	1	.679**	.699**	.371**	.266*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.022
	N	74	74	74	74	74	74
X22	Pearson Correlation	.483**	.679**	1	.758**	.346**	.432**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.003	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X23	Pearson Correlation	.655**	.699**	.758**	1	.465**	.197
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.092
	N	74	74	74	74	74	74

X24	Pearson Correlation	.598**	.371**	.346**	.465**	1	.267*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.003	.000		.022
	N	74	74	74	74	74	74
X25	Pearson Correlation	.177	.266*	.432**	.197	.267*	1
	Sig. (2-tailed)	.130	.022	.000	.092	.022	
	N	74	74	74	74	74	74
X26	Pearson Correlation	.227	.220	.162	.094	.213	.402**
	Sig. (2-tailed)	.052	.060	.167	.425	.069	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X27	Pearson Correlation	.551**	.261*	.136	.274*	.535**	.066
	Sig. (2-tailed)	.000	.025	.248	.018	.000	.579
	N	74	74	74	74	74	74
X28	Pearson Correlation	.628**	.302**	.283*	.298**	.552**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.015	.010	.000	.001
	N	74	74	74	74	74	74
organizational factors	Pearson Correlation	.832**	.712**	.683**	.727**	.742**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74

** . Correlat

* . Correlat

CORRELATIONS

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 performance

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Y1	Pearson Correlation	1	.374**	.659**	.336**	.562**	.644**	.542**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.003	.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Y2	Pearson Correlation	.374**	1	.581**	.559**	.375**	.323**	.223**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.001	.005	.051
	N	74	74	74	74	74	74	74
Y3	Pearson Correlation	.659**	.581**	1	.406**	.511**	.665**	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
Y4	Pearson Correlation	.336**	.559**	.406**	1	.460**	.541**	.647**

	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.00
	N	74	74	74	74	74	74	7
	Pearson Correlation	.562**	.375**	.511**	.460**	1	.662**	.556
Y5	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000	.00
	N	74	74	74	74	74	74	7
	Pearson Correlation	.644**	.323**	.665**	.541**	.662**	1	.782
Y6	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000		.00
	N	74	74	74	74	74	74	7
	Pearson Correlation	.542**	.226	.493**	.647**	.556**	.782**	
Y7	Sig. (2-tailed)	.000	.053	.000	.000	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74	74	7
	Pearson Correlation	.531**	.240*	.552**	.663**	.532**	.746**	.894
Y8	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.000	.000	.000	.000	.00
	N	74	74	74	74	74	74	7
	Pearson Correlation	.533**	.421**	.565**	.562**	.472**	.735**	.669
Y9	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.00
	N	74	74	74	74	74	74	7
	Pearson Correlation	.714**	.592**	.757**	.763**	.741**	.866**	.840
performance	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.00
	N	74	74	74	74	74	74	7

** . Correlation is sig

*. Correlation is sig

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	personalfactor s	externalfactor s	organizational lfactors	performance	
N	74	74	74	74	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.4838	2.5556	2.0541	1.6727
	Std. Deviation	.44692	.51364	.56901	.54616
Most Extreme Differences	Absolute	.142	.096	.084	.158
	Positive	.142	.096	.084	.145
	Negative	-.128-	-.096-	-.061-	-.158-
Kolmogorov-Smirnov Z	1.221	.826	.724	1.359	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.101	.503	.671	.050	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

T-TEST

/TESTVAL=3

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
personalfactors	74	2.4838	.44692	.05195
externalfactors	74	2.5556	.51364	.05971
organizationalfactors	74	2.0541	.56901	.06615
performance	74	1.6727	.54616	.06349

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
personalfactors	-9.936	73	.000	-.51622	-.6198	-.4127
externalfactors	-7.443	73	.000	-.44444	-.5634	-.3254
organizationalfactors	-14.301	73	.000	-.94595	-1.0778	-.8141
performance	-20.906	73	.000	-1.32733	-1.4539	-1.2008

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	organizational factors, personal factors, external factors ^b	.	Enter
---	---	---	-------

a. Dependent Variable: performance

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 ^a	.376	.349	.44066

a. Predictors: (Constant), organizational factors, personal factors, external factors

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	8.183	3	2.728	14.046	.000 ^b
1 Residual	13.593	70	.194		
Total	21.775	73			

a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), organizational factors, personal factors, external factors

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.840	.360		2.333	.023
1 personal factors	-.215	.122	-.176	-1.757	.083
external factors	.145	.131	.137	1.105	.273
organizational factors	.484	.115	.504	4.221	.000

a. Dependent Variable: performance

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=performance

/CRITERIA=CI(.95).

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
performance	1.00	17	4.65364	.55400	.13437
	2.00	20	4.68894	.56033	.12529

	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)
	F	Sig.			
performance	Equal variances assumed	1.004	-.192	35	.849
	Equal variances not assumed		-.192	34.168	.849

ONEWAY performance BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

\Downloads\LYNDA MEM.sav بسم الله [DataSet1] C:\Users\

ANOVA

performance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	.330	3	.110	.344	.794
Within Groups	10.558	33	.320		
Total	10.888	36			

Oneway

ANOVA

performance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.823	2	.411	1.389	.263
Within Groups	10.065	34	.296		
Total	10.888	36			

التعليم ONEWAY performance BY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

performance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.473	2	.236	.771	.470
Within Groups	10.415	34	.306		
Total	10.888	36			

الوظيفة ONEWAY performance BY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

performance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.919	2	.460	1.568	.223
Within Groups	9.968	34	.293		
Total	10.888	36			

الأقدمية ONEWAY performance BY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

performance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.368	3	.456	1.564	.206
Within Groups	20.408	70	.292		
Total	21.775	73			

الديانة ONEWAY performance BY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

performance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.657	2	1.328	4.933	.010
Within Groups	19.119	71	.269		
Total	21.775	73			

الجنسية ONEWAY performance BY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

performance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.833	1	1.833	6.618	.012
Within Groups	19.942	72	.277		
Total	21.775	73			

الجنسية FREQUENCIES VARIABLES= العمر العائلية التعليم الوظيفة الأقدمية الديانة الجنسية

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	الوظيفة
N	Valid	74	74	37
	Missing	0	0	37

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	17	23.0	45.9	45.9
	2.00	20	27.0	54.1	100.0
	Total	37	50.0	100.0	
Missing	System	37	50.0		
Total		74	100.0		

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	2	2.7	5.4	5.4
2.00	17	23.0	45.9	51.4
Valid 3.00	16	21.6	43.2	94.6
4.00	2	2.7	5.4	100.0
Total	37	50.0	100.0	
Missing System	37	50.0		
Total	74	100.0		

العائلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	9	12.2	24.3	24.3
Valid 2.00	24	32.4	64.9	89.2
4.00	4	5.4	10.8	100.0
Total	37	50.0	100.0	
Missing System	37	50.0		
Total	74	100.0		

التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	8.1	16.2	16.2
Valid 2.00	8	10.8	21.6	37.8
Valid 3.00	23	31.1	62.2	100.0
Total	37	50.0	100.0	
Missing System	37	50.0		
Total	74	100.0		

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	5	6.8	13.5	13.5
Valid 2.00	10	13.5	27.0	40.5
Valid 3.00	22	29.7	59.5	100.0
Total	37	50.0	100.0	
Missing System	37	50.0		
Total	74	100.0		

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	12	16.2	16.2	16.2

2.00	40	54.1	54.1	70.3
3.00	18	24.3	24.3	94.6
4.00	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

الديانة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	56	75.7	75.7	75.7
2.00	16	21.6	21.6	97.3
3.00	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

الجنسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	56	75.7	75.7	75.7
2.00	18	24.3	24.3	100.0
Total	74	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10
personalfactors

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	74	4.86494	1.12657
X2	74	4.43244	.92279
X3	74	4.43244	.75998
X4	74	4.81084	1.01598
X5	74	4.40544	.94968
X6	74	4.43244	.92279
X7	74	4.32434	.81271
X8	74	4.40544	1.00572
X9	74	4.67574	1.04826
X10	74	4.05414	.99163
personalfactors	74	4.48384	.44692
Valid N (listwise)	74		

DESCRIPTIVES VARIABLES=X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19
externalfactors

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X12	74	4.13514	.94106
X13	74	4.45954	1.00940
X14	74	3.0811	1.08232
X15	74	4.51354	1.08846
X16	74	4.64864	1.17546
X17	74	3.1622	1.00719
X18	74	4.18924	1.04260
X19	74	4.08114	.97583
externalfactors	74	4.55564	.51364
Valid N (listwise)	74		

DESCRIPTIVES VARIABLES=X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28
organizationalfactors

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X20	74	4.02703	.89094
X21	74	4.91894	.71686
X22	74	4.86494	.70855
X23	74	4.08113	.88761
X24	74	4.13513	.96974
X25	74	4.24323	.82447
X26	74	4.97304	.68192
X27	74	4.02703	.89094
X28	74	4.21623	.96897
organizational factors	74	4.05413	.56901
Valid N (listwise)	74		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 performance
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y1	74	4.56764	.49880
Y2	74	4.83784	.79428
Y3	74	4.72974	.55634
Y4	74	4.72974	.76386
Y5	74	4.64864	.81816
Y6	74	4.64864	.62882
Y7	74	4.64864	.748
Y8	74	4.62164	.82267
Y9	74	4.62164	.71582
performance	74	4.67274	.54616
Valid N (listwise)	74		

الملحق رقم 04: دليل المقابلة

- تاريخ إجراء المقابلة: 02 أبريل 2022
- بدأنا المقابلة بالتعريف عن أنفسنا وعن الغاية من هذه المقابلة أي أنها بهدف علمي وبحثي، وبعدها تم طرح الأسئلة المدرجة وهي كالآتي:
- 1- هل تؤمن الإدارة بوجود التنوع الثقافي والمعرفي في المستشفى؟
- 2- هل يلتزم جميع الموظفين بالتعامل بالأخلاق الحسنة رغم الاختلاف الثقافي؟
- 3- هل هناك تمييز في حالة وجود موظفين من جنسيات مختلفة؟
- 4- هل يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم الأفراد العاملين؟
- 5- هل يساهم الانتماء إلى ثقافات مختلفة في خلق تنوع في قوة العمل؟
- 6- هل تراعي الإدارة عدم التمييز بين العاملين حسب العرق عند الاختيار و التعيين؟
- 7- هل يؤثر الجنس ذكور و إناث على توزيع المهام و الصلاحيات بين الموظفين في المستشفى؟
- 8- هل توجد خلافات بين الموظفين على خلفية الأصل؟
- 9- هل تؤثر عادات و أفكار كل موظف على علاقته بزملائه؟
- 10- هل يؤخذ في الاعتبار في التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العلمية للموظفين؟
- 11- هل التنوع الثقافي والمعرفي يخلق قيمة مضافة للمستشفى؟
- 12- هل تعتبر ادارة التنوع في الموارد البشرية من المواضيع التي تشغل اهتماما في استراتيجيات المستشفى؟
- 13- ماهي التحديات او المعوقات التي تواجه ادارة التنوع في المستشفى؟
- 14- هل يتم اجراء دورات تدريبية وتكوينية للموظفين في ادارة التنوع؟ وماهي فائدة هذه الدورات؟
- 15- هل هناك ادراك ومعرفة لدى الموظفين حول ادارة التنوع؟

الفهرس

الصفحة	العنوان
II - I	إهداء
III	شكر
V -IV	الملخص
VI- VII	قائمة المحتويات
X-VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ - خ	مقدمة عامة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري لادارة التنوع وأداء العاملين	
	تمهيد
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي	
	-1.I
	-2.I
	-3.I
	.II
	.III
	-1.III
	-2.III
	.IV
	-1 .IV
	-2 .IV

	المطلب الثاني:
	.I
	.II
	المطلب الثالث:
	.I
	.II
	.III
	المبحث الثاني: الدراسة السابقة
	المطلب الأول: الدراسات العربية
	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
	خلاصة
الجانب التطبيقي	
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
	تعريف المؤسسة محل الدراسة
	المطلب الثاني: طرق الدراسة
	.I . منهجية الدراسة
	.II . مجتمع الدراسة
	.III . عينة الدراسة
	.IV . متغيرات الدراسة
	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
	.I . أدوات جمع البيانات

	II. الأدوات الإحصائية
	III. صدق وثبات الإستبيان
	المبحث الثاني: تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
	المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
	I. تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الإستبيان
	I. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
	II. عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الاول العوامل الداخلية
	III. عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الثاني العوامل الخارجية
	IV. عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الثالث العوامل التنظيمية
	V. عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الثاني أداء العاملين
	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
	I. اختبار فرضيات الدراسة
	II. نتائج اختبار فرضيات الدراسة
	III. مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة
	المطلب الرابع: تحليل المقابلة
	الخلاصة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

